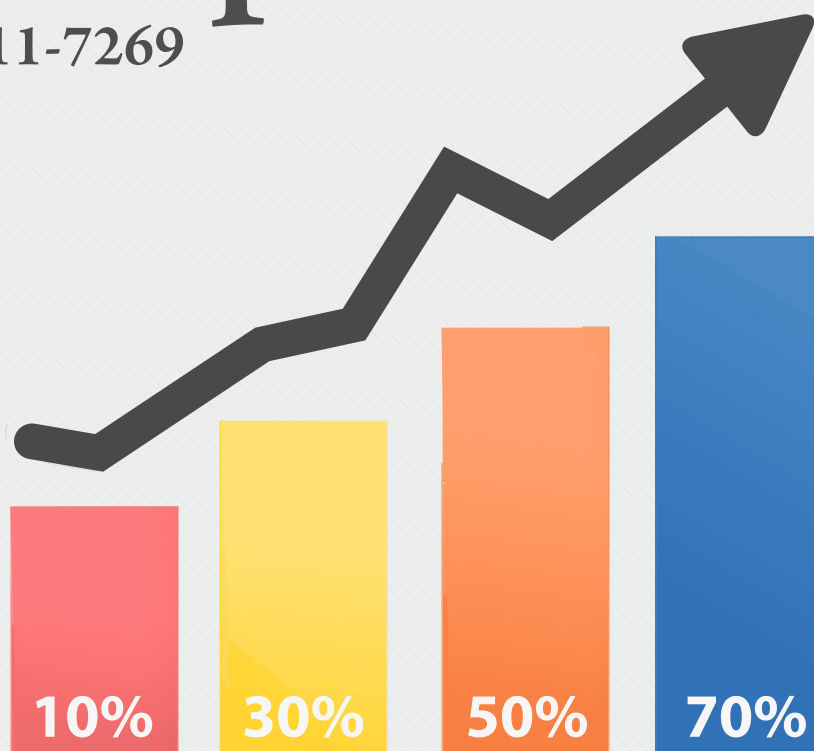




САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ
(ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

Экономический вектор

ISSN 2411-7269



18+

№3(42)
2025

Экономический вектор



Санкт-Петербург
2025

"Экономический вектор"

№ 3(42)2025

Учредитель:

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)" (СПбГТИ(ТУ))

Главный редактор

Табурчак Алексей Петрович, д.э.н., проф

Зам. главного редактора

Салько Д.Ю., к.э.н., доцент

Научный редактор

Воронов А.А., к.э.н., доцент

Ответственный секретарь

Пилипенко К.В.

Корректор

Воронов А.А.

Редакционная коллегия:

Цацулин А.Н., д.э.н., проф.,
почётный работник высшего
профессионального образования РФ;

Любарская М.А., д.э.н., проф.;

Полярус А.В., д.э.н., проф.;

Дорошенко Ю.А., д.э.н., проф.;

Ходос Д.В., д.э.н., доц.;

Воронов А.А., к.э.н., доцент;

Синицына А.А. (Севергина А.А.), к.э.н., доцент;

Дудырева О.А., к.э.н., доцент;

Салько Д.Ю., к.э.н., доцент

Зелезинский А.Л., к.п.н., доцент

Хайдаров А.Г., к.т.н., доцент

Maurer Thomas, Ph.D. in solid state physics, Professor

Moutinho Nuno Filipe, Ph.D. in economics, Professor

Elioglu Svetlana, Ph.D. in economics, Associate Professor

Fernandes Paula Odete, Ph.D. in economics, Professor

Индекс журнала в Объединённом каталоге
"Пресса России" – 93604

Журнал включён в базу данных "Российский индекс научного цитирования" (РИНЦ), размещаемой на платформе Научной электронной библиотеки на сайте <http://elibrary.ru/>

Журнал включён в Перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные результаты диссертаций на соискание учёной степени кандидата наук, учёной степени доктора наук (Перечень ВАК)

При перепечатке ссылка на журнал обязательна

Точка зрения редакции может не совпадать с мнением авторов статей

© Издательство СПбГТИ(ТУ), 2025

© Коллектив авторов, 2025

Периодическое издание (4 раза в год)

"Экономический вектор"

№ 3(42)2025

Главный редактор

Табурчак Алексей Петрович, д.э.н., проф

Ответственный секретарь, Пилипенко К.В.

тел. (812) 316-47-01, e-mail: info@economicvector.ru

Подписано в печать 15.09.2025. Сдано в набор 25.09.2025.

Печать цифровая. Формат 60x80/8.

Объём 17,44 усл. л. Бумага офсетная. Тираж 100 экз.

Свидетельство о регистрации СМИ ПИ № ФС77-60619 от 20 января 2015 года
Выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзором)

Издательство Санкт-Петербургского государственного технологического института
(технического университета), 190013, Санкт-Петербург, Московский пр., 26.

Тел. (812) 316-47-01

Стоимость одного экземпляра журнала: «Свободная цена»

Отпечатано: Типография ООО "Фолиант" 420111, г. Казань ул. Профсоюзная, д. 17в

Содержание

I. ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ИСТОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МЫСЛИ. ФИЛОСОФИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ

- Вайнгорт В.Л., Подолянец Л.А.
Российская история становления Homo economicus в рамках теоретических представлений XXI века о поведенческой экономике (на примере Homo ludens)..... 5

II. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

- Коринченко И.В., Салько Д.Ю.
Институциональные механизмы поддержки диверсификации экономики: опыт Краснодарского края и перспективы адаптации для других регионов..... 14

- Меркушева В.С., Перков Е.А.
Особенности оценки трансформации корпоративных стратегий в условиях санкционных ограничений..... 22

- Мушенко Р.Д.
Влияние национального режима на рынок государственных закупок медицинского оборудования..... 27

III. ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА. ЛОГИСТИКА

- Зелезинский А.Л., Архипова О.В., Пушкашу Э.
Современные методы оценки конкурентоспособности организации..... 32

- Колесников А.М., Арсентьев В.П.
Предпринимательский риск как объект оценки и страхования..... 39

- Сергеева А.Э., Фурсова М.С., Конягина М.Н.
Применение искусственного интеллекта в управлении рисками компаний..... 44

- Сидорова Н.А.
Особенности и тенденции развития B2B и B2C маркетинга..... 52

- Сидорова Н.А.
Новые горизонты: тренды, определяющие B2B-маркетинг в 2025 году..... 55

IV. ЭКОНОМИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ. ЭКОНОМИКА ТРУДА. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОТРАСЛЕВЫХ КОМПЛЕКСОВ И РЕГИОНАЛИСТИКИ

- Костюк Л.В., Дудырева О.А.
Приоритетные направления развития газовой отрасли Российской Федерации..... 58

- Любарская М.А., Плотников С.Ю.
Исследование опыта использования альтернативных источников энергии в отдалённых регионах..... 62

V. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СФЕРЫ УСЛУГ

- Флит А.Л.
Алгоритм выбора и формирования факторной модели влияния делового туризма на конкурентоспособность туристской дестинации..... 68

- Кучумов А.В., Чайковская А.В., Еремичева П.Ю.
Стратегия диверсификации как инструмент антикризисного управления в гостиничном бизнесе..... 73

- Сошников А.В., Кучумов А.В., Чайковская А.В., Еремичева П.Ю.
Комплексный подход к цифровой трансформации в сфере услуг: барьеры и решения..... 78

Тарасова Е.М., Хорева Л.В. Оценка уровня лояльности сотрудников сервисной организации: эмпирическое исследование.....	83
Умгаева О.В., Умгаев А.А. Экономические меры повышения заинтересованности в педагогическом труде.....	92
VI. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ. МОДЕРНИЗАЦИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ	
Балукова В.А., Трофимова В.В. Стратегический аспект управления организационными инновациями в некоммерческих организациях.....	98
Касаткин Д.М. Корпоративная культура и её влияние на успех инновационно-инвестиционных проектов.....	104
VII. ЭКОНОМИКА И ЭКОЛОГИЯ: ПРОБЛЕМЫ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ И ЗЕМЛЕУСТРОЙСТВА. ЭКОНОМИКА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА	
Мосолова Н.А., Умгаев С.А. Мировая практика государственно-частного партнёрства в лесной отрасли.....	109
VIII. ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ. ПРОБЛЕМЫ АНАЛИЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ И СТАТИСТИКА	
Москаленко М.Н. Вопросы управления финансовой устойчивостью предприятия.....	114
IX. ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ. БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКА	
Буга А.А., Иноземцева А.А. Итоги и перспективы развития цифровой трансформации в Белгородской области..	119
Капустина И.В., Юй Сяовэнь Международный опыт государственного регулирования электронной торговли.....	128
Кириллова Т.В., Инь Синьнань Развитие технологий искусственного интеллекта в Китае: современное состояние и использование в торговле.....	136
Косполов А.В. Креативные индустрии и экономика: библиометрический анализ.....	144

И. ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ И ИСТОРИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ МЫСЛИ. ФИЛОСОФИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НАУКИ

УДК 330.1, 330.8

V.L. Vaingort, L.A. Podolyanets

RUSSIAN HISTORY OF THE DEVELOPMENT OF HOMO ECONOMICUS WITHIN THE FRAMEWORK OF THE 21ST CENTURY THEORETICAL CONCEPTS OF BEHAVIORAL ECONOMICS (USING HOMO LUDENS AS AN EXAMPLE)

On October 30 and November 1, 2024, the conference "Pushkin and Economics" was held at St. Petersburg University. The topic is not new for Pushkin studies. It was initiated by the article of the famous historian Pavel Shchegolev "Pushkin - Economist", published by the newspaper "Izvestia" in 1930. Many Pushkin scholars, following Shchegolev, include Pushkin among the famous Russian economists of the 19th century, and this choir includes the voices of not only domestic "Pushkin scholars", but also foreign ones. In 1945, for example, Norman's book "The Spirit of Russian Economic Science" appeared in the USA, where Pushkin is spoken of as a famous economist. According to the authors, the economic behavior of the poet, as well as that of his friends, was irrational from the standpoint of the asserted Homo economicus, but quite logical from the standpoint of behavioral economics.

In their study, the authors test their hypothesis about the prevalence of the play principle in everything that concerns the economic side of life. Pushkin is a typical Homo ludens (playing man) type of the time of changes, and as such, his attitude to economic reality is of scientific interest, based on the principles of the new behavioral economics. Classical economic theory assumes that economic entities pursue their own interests and strive to maximize their benefits in their actions. In numerous definitions of the concept of "economics", the concept of "rationality" is most often encountered. Irrational economic choice was considered in economic science as a kind of failure of regularity, at least until

В.Л. Вайнгорт¹, Л.А. Подолянец²

РОССИЙСКАЯ ИСТОРИЯ СТАНОВЛЕНИЯ HOMO ECONOMICUS В РАМКАХ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПРЕДСТАВЛЕНИЙ XXI ВЕКА О ПОВЕДЕНЧЕСКОЙ ЭКОНОМИКЕ (НА ПРИМЕРЕ HOMO LUDENS)

30 октября и 1 ноября 2024 г. в Санкт-Петербургском университете проходила конференция "Пушкин и экономика". Тема для пушкинистики не нова. Начало ей положила статья известного историка Павла Щёголева "Пушкин – экономист", опубликованная газетой "Известия" в 1930 г. Немало пушкинистов вслед за Щёголевым причисляют Пушкина к известным российским экономистам XIX в., в этом хоре звучат голоса не только отечественных "пушкиноведов", но и зарубежных. В 1945 г., например, появилась в США книга Нормана "Дух русской экономической науки", где о Пушкине говорится как об известном экономисте. По мнению авторов, экономическое поведение поэта, равно как и друзей его круга, было иррациональным с позиций утверждавшегося Homo economicus, но вполне логичным с позиций поведенческой экономики.

Авторы в своём исследовании проверяют свою гипотезу о превалировании во всём, что касается экономической стороны жизни игрового начала. Пушкин являет собой характерное для времени перемены типа Homo ludens (человека играющего) и в этом качестве его отношение к экономической реальности представляет научный интерес, исходя из принципов новой поведенческой экономики.

Классическая экономическая теория предполагает, что экономические субъекты преследуют свои интересы, и стремятся в своих действиях к максимизации своей выгоды. В многочисленных определениях понятия "экономики" чаще всего встречается понятие "рациональности". Иррациональный экономический выбор рассматривался в экономической науке как некий сбой зако-

¹ Вайнгорт В.Л., доктор экономических наук, член правления НКО "Дверь в культуру"
Vaingort V.L., Doctor of Economics, Member of the Board of NGO "Door to Culture"
E-mail: kardis@kardis.ee

² Подолянец Л.А., профессор кафедры экономики, учёта и АХД, доктор экономических наук, профессор; Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет, г. Санкт-Петербург
Podolyanets L.A., Professor of the Department of Economics, Accounting and Administrative and Economic Activities, Doctor of Economics, Professor; Saint Petersburg State Forest Engineering University, Saint Petersburg
E-mail: podolyanets@mail.ru

joint research at the intersection of psychology and economics, which culminated in the formation of a new direction called "behavioral economics". In particular, it studies and explains the influence of long-term strategies on economic decisions made by people under the influence of ideals of justice, equality, or other social preferences. Behavioural economics also studies the influence of social and emotional factors on decisions made during economic choice. It studies decisions that are irrational from the standpoint of income maximisation. Based on the principles of behavioural economics, it is possible to understand the attitude to the economic side of life of the emerging Russian intelligentsia, which began its existence, according to Ovsyaniko-Kulikovskiy (author of the "History of the Russian Intelligentsia") with Eugene Onegin, that is, with Pushkin. Partially, the basis for economic-behavioural analysis was the magazine "Sovremennik", as a result and conscious position of the poet as an author, editor and publisher.

Keywords: Pushkin and economics, behavioural economics, Sovremennik magazine, Homo economicus, Homo ludens.

номерности, по крайней мере, до совместных исследований на стыке психологии и экономики, завершившихся становлением нового направления, получившего название "поведенческой экономики". Она, в частности, изучает и объясняет влияние на принимаемые людьми экономические решения долговременных стратегий под влиянием идеалов справедливости, равенства или иных социальных предпочтений. Поведенческая экономика изучает также влияние на принимаемые решения социальных и эмоциональных факторов во время экономического выбора. Изучаются решения, которые с позиций максимизации дохода являются иррациональными. Исходя из принципов поведенческой экономики можно понять отношение к экономической стороне жизни зарождающейся русской интеллигенции, начавшей своё существование, по мнению Овсянико-Куликовского (автора "Истории русской интеллигенции"), с Евгения Онегина, т.е. с Пушкина. Частично, базой для экономико-поведенческого анализа стал журнал "Современник", как итог и осознанная позиция поэта в качестве автора, редактора и издателя.

Ключевые слова: Пушкин и экономика, поведенческая экономика, журнал "Современник", Homo economicus, Homo ludens.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-5-13

Вопреки сложившемуся с 1930-х гг. в пушкиноведении взгляду на некую особую роль в творчестве поэта его углублённого интереса к политэкономии и современной ему экономической науке в целом, авторы настоящего исследования полагают, что эта сконструированная в советское время концепция не имеет отношения к реальности. Более того, в литературных и публицистических произведениях Пушкина не нашёл отражения происходивший социально-экономический переход к новому для России капиталистическому укладу, в отличие, например, от Гоголя, который писательским чутьём уловил и отразил пошлость появившегося в российской действительности Homo economicus. Не соответствовала утвердившимся стандартам Homo economicus и пушкинская личная хозяйственная практика, соответствующая традиционному для России начала XIX в. азиатскому способу производства на основе феодально-крепостнической экономики. При этом и в творчестве, и в личных делах для Пушкина характерно, наоборот, пренебрежение экономическими интересами вместе со всеми традиционными ценностями, ограничивающими личную свободу героев его произведений и самого поэта.

Homo economicus – человек экономический, т.е. действующий рационально в целях достижения личного финансового интереса. Понятие это, введённое Адамом Смитом, было развито его последователями вплоть до бентамовского "человека оценивающего, калькулирующего". Применительно к художественной литературе об экономическом человеке можно говорить исходя из нескольких "систем координат". Во-первых, речь может идти о литературном герое, соответствующем признакам Homo economicus. Во-вторых, созданный писателем художественный мир в целом может отражать эту экономическую идею. В-третьих, сам автор может действовать в качестве экономического человека, что неизбежно отразится в создаваемых им художественных нарративах. Автор также может быть активным проводником и популяризатором экономических идей в качестве общественного деятеля, безотносительно к своему творчеству. Редко, но бывает, что литератор одновременно является учёным-экономистом. В любом из перечисленных случаев именно писателям удаётся уловить художественным своим чутьём в окружающей их дей-

ствительности зарождение социально-экономической формации, где решающая роль у Ното есопотісис.

Иногда, в этом случае, удаётся рассмотреть и самого нового экономического человека, демонстрируя обществу дотоліе неизвестный ему человеческий тип.

Целью настоящей работы является рассмотрение того, насколько всё вышеизложенное относится к Александру Сергеевичу Пушкину.

Раздел 1. Подходы к исследуемой проблеме и обзор работ предшественников

Из далеко не самых главных популярных работ на тему "Пушкин и экономика" авторы настоящего исследования выделяют рецензию О. Рычковой на книгу И. Устиана "Пушкин и политэкономия" (журнал "Новый мир" № 2 за 2003 г.). Рецензент пишет: "Самое главное и интересное в книге – филолого-экономический (или экономико-филологический) анализ пушкинского творчества <...> Вот всё тот же "Онегин" – "энциклопедия русской жизни". Тщательно рассмотрев его в свете идей Кенэ, Смита и прочих "глубоких экономов", И. Устиан приходит к выводу: "Пушкин возлюбил политическую экономию за то, что она являлась синонимом свободы, всем своим содержанием была направлена против крепостничества, то есть против рабства... Если бы в Пушкине не взял верх всемогущий поэтический гений над экономическим талантом, то нет никаких сомнений, что он стал бы выдающимся экономистом и прилежным хозяином-дворянином". И дальше Рычкова пишет: "Экономистам наверняка будет приятно, что поэзия служила Пушкину средством выражения экономических теорий". И заканчивает статью таким образом: "Глядишь, у Пушкина ещё какие-нибудь скрытые таланты обнаружатся. В очередных областях науки: "Пушкин и метеорология" ("Тиха украинская ночь..."), "Пушкин и астрономия" ("Прозрачно небо. Звезды блещут..."), "Пушкин и ...". Гений – он ведь во всём гений" [24]. Этой обширной цитатой авторы считают важным предварить свой подход к теме, поскольку написанное О. Рычковой применимо ко множеству книг, статей, докладов, диссертаций на эту тему. Начало ей положила статья пушкиниста Павла Щеглова, опубликованная в газете "Известия" 1930 г. (что сразу о многом говорит применительно к этому новому слову в пушкиноведении). Весь этот поток легко систематизировать по четырём направлениям: первое – экономические взгляды Пушкина и его отношение к состоянию экономической жизни Российской империи того времени. Второе – управление им своими личными финансами на основе исследования в мельчайших подробностях экономических интересов поэта. И третье – исследование денежных проблем героев его произведений. Некоторые из этих направлений относятся к Пушкину постольку-поскольку стараниями пушкинистов собрана полная картина приходов-расходов поэта, как характерного представителя определённого слоя петербургского общества. Например, вышедшая в 2021 г. книга "Пушкин и финансы" является собранием интересной информации об экономической стороне жизни мелкопоместного дворянства (к которому принадлежал Пушкин).

Для целей данного исследования использованы следующие работы: статья Владимира Набокова "Пушкин, или правда и правдоподобие" [14], а также исследование А.В. Злочевской о связи творчества В. Набокова с русской литературой XIX в. [10]. Использовались методологические подходы исследования парижского профессора, протоиерея В. Зеньковского "Н.В. Гоголь" [8] и "Русские мыслители и Европа" [9]. Авторам также близок современный незашоренный подход к исследованию творчества и личной жизни поэта в опубликованных после 1991 г. книгах: "Пушкин. Непричёсанная биография" Л.М. Аринштейна [3], "Как Пушкин вышел в гении" А.И. Рейтблата [22]. Особенно важными для настоящей работы оказались книги Л.И. Вольперт "Пушкин в роли Пушкина" [5] и А.В. Аникина "Муза и мамона" [1] (спорная по некоторым утверждениям), а также многочисленные фрагменты из научной пушкинианы Ю.М. Лотмана. Существенны также: исследование А. Минкина "Немой Онегин" [13] и некоторые другие работы, в которых Александр Пушкин предстаёт без нимба "солнца русской экономики".

С учётом методологии и методов исследования, принятых в вышеперечисленных источниках, объектами исследования в настоящей работе является выявление отношений героев пушкинских произведений, а также личных отношений поэта и Ното есопотісис, появившимся в связи с первыми проявлениями капитализма в российской действительности первой четверти XIX в.

Для этой цели авторами исследовано отношение Пушкина и его героев к крепостному праву в николаевской России как определяющему в то время типу хозяйственной деятельности и решающему условию экономического отставания страны.

Авторы также предприняли проверку собственной гипотезы о том, что Пушкин и его герои, не оказавшись среди новых людей типа Ното есопотісис, совершенно не ожи-

данно могут сейчас рассматриваться в качестве экономических агентов новой поведенческой экономики, поскольку и они, и их создатель являются Homo ludens ("людьми играющими"), и потому экономически современными.

Раздел 2. Пушкин и крепостническая экономика России первой половины XIX в.

В известном специалистам и коллекционерам роскошном 1911 г. сытинском издании "Великая реформа" III том посвящён роли русской интеллигенции в борьбе с помещичьим рабовладением [4]. В книге сотни имён: философов и экономистов, юристов и писателей первой половины XIX в., мобилизовавших общество и подталкивавших власть к освобождению крестьян от крепостной зависимости. В статье "Крепостные крестьяне в русской беллетристике" Н.В. Сидорова [25] среди упоминаемых литераторов начала XIX в., отразивших в своём творчестве ужасы и проблемы современной им российской деревни, присутствует Пушкин и цитируется знаменитая его "Деревня" 1819 г. с "омрачившей" молодого поэта "мыслью ужасной" о народном порабощении и радищевской силой протеста. Но в той же статье показано, что повзрослевший Пушкин "лишь эпизодически, но без старых романтических и сентиментальных прикрас рисовал деревенские картины <...> касаясь вскользь и уже гораздо мягче того "барства дикого", которое он с таким юношеским пылом бичевал в своей "Деревне" [там же, с. 257]. Изображённые с большой художественной силой "картины старой помещичьей жизни" в "Истории села Горюхина" или увиденная немногими за фабулой разбойничьего романа "неправда всего тела общественного" в "Дубровском", а также милые образы крепостного дядьки Савельича и крепостной няни чрезвычайно далеки от понимания обречённости экономики, основанной на рабовладении в то время, когда в Европе утверждался новый капиталистический уклад.

К зрелому Пушкину вполне можно отнести слова П. Струве: "Нас уверяли, что до водворения капитализма – а оно относилось к 1861 г. – в русской хозяйственной жизни царило какое-то "народное производство". Это <...> было, если можно так выразиться, розовым пятном, которым заменялись отсутствовавшие реальные и реалистические представления об экономической действительности" [26, с. 2]. Но признать этот, в общем-то, "медицинский факт" создатели культа "великого эконома" никак не могут. И создаются ими удивительные по нелепости мифы. Как, например, с публицистическим текстом, получившим впоследствии название "Путешествие из Москвы в Петербург". Текста явно антирадищевского и вполне себе охранительного характера. В черновой редакции этого текста после описания бедственного положения английских фабричных рабочих следует такая авторская сентенция: " <...> волосы встают дыбом от ужаса. Сколько отвратительных истязаний, непонятных мучений! какое холодное варварство с одной стороны, с другой какая страшная бедность!" [1, с. 97]. Авторская мысль проста: жизнь российских крепостных не столь ужасна, а Радищев перегнул с её критикой. Пушкинист Аникин это понимает, но пытается обелить поэта таким образом: "Справедливость требует сказать, что эти меткие замечания создают фон для не совсем ожидаемых нами от Пушкина восхвалений тогдашних порядков в России и критики А.Н. Радищева" [там же, с. 98]. Но тут же Аникин отводит от Пушкина подозрения в верноподданности: "Похвалы русским порядкам были лишь хитроумным прикрытием для возвращения Радищева в легальную литературу" [там же, с. 98]. Этот странный тезис не изобретение Аникина. Он многократно и многими пишущими на тему "Экономист Пушкин" использован. Как раз Аникин, понимая шаткость аргументации такого посыла, замечает: "Вместе с тем, вероятно, что Пушкин мог искренне находить преимущества в русской "патриархальности" перед тёмными сторонами промышленного переворота в Англии" [там же, с. 98]. Странное сомнение, если помнить, что в статье "Александр Радищев" (1836 г.) Пушкин писал: "Сетования на несчастное состояние народа, на насилие вельмож и проч. преувеличены и пошлы" [20, с. 217]. И вряд ли можно объяснить заботой о Радищеве такой "приговор" ему в той же статье: "Невежественное презрение ко всему прошедшему, <...> слепое пристрастие к новизне, частные поверхностные сведения <...>, – вот что мы видим в Радищеве" [там же]. Всё логично. Ужаснувшийся "азиатчиной" государственного Левиафана Радищев не мог быть иначе воспринят (как теперь бы сказали) "государственником" и крепостником Пушкиным. Что ничуть в наших глазах не роняет его литературной гениальности. Он был человеком своего времени, искренне полагавшим, что "всё сущее разумно" в социально-экономическом устройстве современного ему общества. Попытки впихнуть его в радикально противостоящую этому устройству "компанию": декабристы, Герцен, народовольцы, большевики – бессмысленны и антинаучны. Заметим, кстати, что традиционалист Пушкин в роли помещика был полностью экономически беспомощен и неудачлив.

По данным, приведённым, например, с 1825 г. (времени, когда имение Болдино оказалось в полной власти Александра Пушкина), поступления от оброков выглядели та-

ким образом: за 1825 г. – 13106 руб. 17 коп.; 1826 г. – 10578 руб. 65 коп.; 1827 г. – 7862 руб. 04 коп.; 1828 г. – 5518 руб. 77 коп.; 1829 г. – 1639 руб. 40 коп. [15, с. 68]. Все эти годы управлял именем Михаил Калашников (куда его перевели из Михайловского). Некоторые исследователи глухо намекают, что откровенный грабёж владельца Калашниковым был, как бы, согласованной сторонами платой за поруганную честь дочери управляющего, с которой у Пушкина в Михайловском был "крепостной роман", закончившийся рождением ребёнка (вскоре умершего). Ольга Калашникова переехала с отцом в Болдино, где получили "вольную" от Пушкина и вышла замуж за дворянина. История к экономическим занятиям Пушкина, с одной стороны, не подходит. Но, с другой стороны, о следовании "традиционным ценностям" крепостного права свидетельствует. И не лучшим образом.

Раздел 3. Пушкин – Homo ludens в поведенческой экономике

Воспринимал ли В.Г. Белинский пушкинский роман в стихах "Евгений Онегин" как своеобразный поэтический дневник? Вряд ли. В своей литературно-политической борьбе Белинский не рассматривал героя поэмы как alter ego самого поэта и его нестандартность для своего времени припечатал термином "лишний человек", так же как свёл десятилетнюю поэтическую автобиографию Пушкина к "энциклопедии русской жизни". Т.е. к набору точных подробностей действительности со всем её "дрязгом" (по выражению Н.В. Гоголя). Прогрессисты того времени: Белинский и его революционно-демократические последователи понимали гениальность и литературную значимость Пушкина, но в азарте борьбы приспособляли его к собственной позиции. Как, впрочем, и противостоящая им охранительная партия. И одни и другие находили в созданном поэтом мире идей и людей необходимые им мотивы. И одни и другие не желали признавать вневременной характер пушкинского гения, выламывающегося из текущей проблематики своего времени, переступавшего через текущие условия социальной практики, "данные ему в ощущениях".

В 1938 г. культуролог и социолог Йохан Хёйзинга ввёл в научный оборот понятие "Homo ludens" или "человек играющий" [28]. В отношениях такого человека и поэзии Хёйзинга констатирует: "Поэзия вступает в игру в некоем поле духа, в некоем собственном мире, который дух творит для себя, где вещи имеют иное лицо, чем в "обычной жизни", и где их связывают между собой не логические, а иные связи" [там же, с. 172]. Пушкин индифферентен (как и его герой) ко всей николаевской действительности с торжественно-милитаризованными ценностями государственности и экономики. Его привлекают игровые формы философствования, но никакой системе и этим ценностям он не присягает. "Желание как можно лучше разыграть представление, стремление в открытой схватке одержать верх над соперником – эти два мотора всеобщей социальной игры – в функции софиста явлены со всей откровенностью" [там же, с. 209]. Хёйзинга утверждает, что "не кто иной, как софисты создали среду, в которой приняли очертания эллинической идеи воспитания и культуры" [там же, с. 211]. Это те сферы, где "играл" Пушкин, абсолютно не желая "зависеть от царей, зависеть от народа". И ещё одно определение из Хёйзинги, в точности относящееся к Пушкину и его alter ego: "В условиях свободного препровождения времени свободными гражданами софист издавна являл собою пример жизни, проводимой в размышлениях и умственных опытах" [там же, с. 211]. Софист в этих текстах – "человек играющий". Для Белинского в его трудной борьбе, как и для государственников – поэт и Онегин – "лишние люди". Не служит, не пытается прирастить наследованный капитал, не участвует в борьбе за "общественное благо", относится скептически к любым так называемым ценностям (хоть к традиционным, хоть к самым что ни на есть передовым). Кредо Пушкина: "Отчёта не давать, себе лишь самому / Служить и угождать; для власти, для ливреи / Не гнуть ни совести, ни помыслов, ни шеи; / По прихоти своей скитаться здесь и там, / Дивясь божественным природы красотам, / И пред созданными искусствами и вдохновенья / Трепеща радостно в восторгах умиленья. / Вот счастье! вот права...". Никакого интереса при этом "оспаривать налоги" и никакого влечения к иным проявлениям экономической мысли.

В этом ряду сам Пушкин числит "подобного своему чудесному герою весёлого Бомарше". Теме Пушкин и Бомарше посвящена глава книги "Пушкин в роли Пушкина" Ларисы Вольперт [5], по её собственному признанию, по инициативе её научного руководителя Ю.М. Лотмана. Во вступлении к книге Вольперт он написал: "В этой книге поэт предстаёт по-новому: перед нами нехрестоматийный, поразительно живой, игровой Пушкин. <...> Игра "по французскому роману" ("маски", роли, объяснение в любви при помощи беллетристики, эпистолярная "игра", шуточные записки на полях, лжецитаты и многое другое) <...> позволяет автору разгадать "загадки" биографии поэта, парадоксы переписки, раскрыть истоки многих замыслов" [там же, с. 7]. Лариса Вольперт констатирует: "В письмах Пушкина, в его статьях, произведениях, в письмах его корреспондентов звучат знаменитые остроты Бомарше, прославленные реплики его героев" [там же, с. 169]. И даль-

ше утверждает о Бомарше: "Человек артистической раскованности, весёлости и гедонизма, он и как личность в чём-то родствен русскому поэту" [там же, с. 179].

Оба они – Homo ludens. И, конечно, Бомарше, и Пушкин, и Пастернак, и Бродский абсолютно индифферентны к экономическим проблемам, как и к текущей социальной жизни современного им общества. Все они – "люди играющие" – не вписываются в рамки Homo economicus, и не только сами, но и герои их произведений. Но абсолютно точно, как бильярдные шары в лузу, те и другие входят в число лиц "играющих", определяющих характер "поведенческой экономики". Впервые этот термин получил широкую известность, когда его авторы (Каннеман и Смит) удостоились Нобелевской премии по экономике за 2002 г., а затем за 2017 г. нобелиатом по экономике стал Ричард Талер, развивший теоретические основы и практическое применение принципов поведенческой экономики (иначе называемой экономикой с человеческим лицом). Это современное направление экономической мысли, которое не призывает стандартизации рационального подхода Homo economicus и заставляет учитывать многофакторность при решении экономических проблем различных групп населения и отдельных экономических агентов. В том числе тех, для которых достижение экономической эффективности не является главной жизненной целью и, более того, не представляет интереса вообще. Среди таких лиц немало тех, кто руководствуется игровой составляющей жизни, а отношение к получению денег не имеет моральной окраски: если можно взять в долг и не сильно волноваться о его возврате – надо брать; если деньги можно выиграть – играть и т.д. Это моцартианское отношение к потреблению сильно раздражает филистерские догмы и не очень комбинируется с буржуазным отношением к финансовой стороне жизни с торжеством Homo economicus.

Большинство понятий о Пушкине в экономике достаточно подробно рассмотрены, поэтому авторы приняли решение рассмотреть деятельность Пушкина как личности, как хозяйствующего субъекта в издательском деле с точки зрения экономической теории, модели человека в экономике. Объектом исследования выбран последний период жизни и деятельности поэта, связанный с изданием журнала "Современник". Авторы полагают, что данная деятельность поэта в данный период может считаться вершиной, итогом исканий Пушкина в развитии как своих личностных ценностей, так и в ведении экономико-хозяйственной деятельности. Четыре тома журнала "Современник" 1836 г. и посмертный пятый том, составленный поэтом и изданный его друзьями, собрали основные результаты творческой и общественной жизни Пушкина как автора публикаций, как издателя журнала, как редактора публикаций своих друзей и прочих авторов "Современника".

Первоначальной экономической теорией, известной и принятой в российском обществе XIX в., была теория Адама Смита, с которой Пушкин был знаком, принимал её и упоминал в своих произведениях. Основным исследователем связи поэта с экономикой в целом, и с теорией А. Смита в частности, являются труды А.В. Аникина, в первую очередь, книги "Муза и мамона: социально-экономические мотивы у Пушкина" [1] и "Пушкин, Россия, современность. Политические и социально-экономические аспекты" [2]. А.В. Аникин полагал, что, начиная с учёбы в Лицее у любимого поэтом профессора А.П. Куницына, по "общественным наукам" Пушкин в итоге стал знающим политэкономом, и до издания "Современника", в котором уделялось место и экономическим вопросам. В журнале писали о внешней торговле в 1835 г. в разных её видах [7], по экономической географии: "Статистическое описание Нахичеванской провинции" [21], о росте промышленности в Москве [19] и т.д. Однако, в целом, таких материалов в журнале было очень мало.

Сам же Пушкин, хотя, в целом, старался соответствовать модели человека в экономике по А. Смигу, не вполне соответствовал такой модели. Так, список характерных черт экономического человека, по А. Смигу, выглядит следующим образом [30]:

1. Главенство личного интереса в предпринимаемых действиях, эгоизм, стремление улучшить своё положение (присуще всем в равной степени);
2. Именно собственный интерес – основной мотиватор экономического поведения;
3. Наличие взаимного интереса во взаимном выгодном обмене (понимание того, что нельзя удовлетворить свои интересы в одиночку);
4. Преимущественная занятость в делах, требующих предпринимательских способностей;
5. Наличие определённых знаний о рынке, компетентность в собственных делах.

Авторы полагают, что многие из этих характеристик декларировались поэтом, он, по всей видимости, пытался их применить, но общий предпринимательский успех в его жизни показывает, что этими характеристиками он овладел не в полной мере.

По мнению авторов, более точно описывает Пушкина поведенческая экономическая теория, так как она наиболее близко к реальности описала модель человека в эко-

номике, действующего в условиях ограниченной рациональности, с учётом ограниченных возможностей человека, под которыми понимаются его информационные и интеллектуальные возможности. По Г. Саймону, на процесс принятия решения влияют психологические, этические факторы, окружающая ситуация [30]. Таким образом, идея ограниченной рациональности означает, что человек при принятии тех или иных решений руководствуется, скорее, здравым смыслом, разумностью, нежели абстрактными теоретическими моделями. Нобелевская премия Д. Каннемана и В. Смита в 2002 г. была присуждена за то, что было признано, что психологические, поведенческие ошибки, которые свойственны людской натуре, оказывают существенное влияние на экономические и бизнес-решения человека. И именно эти положения теории интуитивно понимал поэт, и описывал в своих произведениях, от Дубровского и Скупого рыцаря, до Золотого петушка, и мы можем описать экономическое поведение поэта также с точки зрения этих постулатов поведенческой экономической теории.

Также будем учитывать 3 основных направления в поведенческой экономике:

1. Эвристика – люди зачастую принимают решения, основываясь на творческом, неосознанном мышлении, которое не всегда является логически правильным. Именно поэтому, эвристика как метод широко применяется в теории управления, особенно проектами с неопределёнными результатами, когда непонятно, как действовать, чтобы достичь цели, не совсем понятна, какова она, и какой составить план.

2. Фрейм – люди используют смысловые рамки для понимания и действия в тех или иных событиях.

3. Рыночная неэффективность – ошибки принятия решений на рынке, которые приводят к различным рыночным аномалиям, в том числе неверной установке цен, неэффективному распределению ресурсов.

Само создание журнала поэтом было призвано решать задачи как коммерческие, так и творческие, и, в течение всего периода существования, гармонии между этими направлениями достичь было сложно.

Поэт в первом же томе и в первой же статье "Современника" пишет: "Ум, сердце и характер (следственно весь человек) ..." [11], фактически характеризуя человека с позиций поведенческой экономики.

Большая провокационно-полемическая статья [18], написанная Н.В. Гоголем, но неподписанная, в первом томе журнала, посвящена исследованию соотношения корысти и творчества в литературно-издательском деле. "Литература должна была обратиться в торговлю, потому что читатели и потребность чтения увеличилась. Естественное дело, что при этом случае всегда больше выигрывают люди предприимчивые без большого таланта, ибо во всякой торговле, где покупщики ещё простоваты, выигрывают больше купцы оборотливые и пронырливые. Должно показать, в чём состоит обман, а не пересчитывать их барыши. ... Талант неискателен, но корыстолюбие искательно. ... Г. Шевырев показал в статье своей благородный порыв негодования на прозаическое, униженное направление литературы, но на большинство публики эта статья решительно не сделала никакого впечатления. Библиотека ...обратившись к зрителям, т.е. к подписчикам, она говорила: вот какое неблагородство духа показал г. Шевырев, неприличие и неимение высоких чувств, упрекая нас в том, что мы трудимся для денег, тогда как и проч. Это обыкновенная политика Петербургских журналов и газет. Как только кто-нибудь сделает им упрёк в корыстолюбии и в бездействии, они всегда жалуются публике на неприличие выражений и неблагородство духа своих противников, говорят, что статья эта писана с целью только поддеть публику и забрать от читателей деньги, что они почитают с своей стороны священным долгом предупредить публику".

Пушкин в течение всего времени издания пытался соблюсти баланс между высокой литературой, серьёзными историческими, общественными, экономическими, литературоведческими, математическими публикациями, с одной стороны, и рентабельностью, с другой стороны. При этом, серьёзным ограничением была цензура, и в результате появлялись такие удивительные публикации, когда статья "Российская академия" [23], посвящённая участию Екатерины Второй в создании российской академии, обладая в целом верноподанным характером изложения, лишь иронично пишет о медлительности академиков и позволяет себе привести примеры из статьи Фонвизина с современным житейско-экономическим опросником и ответами на них императрицы. Например, ответ императрицы о характере русского народа:

"В: В чём состоит наш национальный характер?"

О: В остром и скором понятии всего, в образцовом послушании, и в корне всех добродетелей, от Творца человеку данных".

Следующая прямо за ней статья "Французская академия" [27] демонстрирует совершенно иной подход, включающий в себя и значительный объём актуальной политической, общественной, литературной информации, и её анализ и критику, затрагивает вопросы войны, мира, демократии, акторов, представляя собой большой по объёму, остроте и насыщенности текст.

Поиски баланса "корысти и творчества", ограниченные явной и неявной цензурой, т.е. государственным регулированием, продолжались при создании каждого номера журнала. Так, в 1 томе большая часть не развлекательная, он включал статьи: "О движении журнальной литературы", "О рифме", "Разбор парижского математического ежегодника", при этом опубликован абсолютно верноподданный панегирик Императрице Марии, которую называют "Министром благотворительности" [11]. А для коммерциализации был опубликован "Скупой рыцарь", который был написан в 1830 г. в Болдино, но опубликован в 1 томе "Современника".

Между творчеством и коммерцией в 1 томе были опубликованы путевые заметки "Путешествие в Арзрум": "В Арзруме ни за какие деньги нельзя купить того, что вы найдёте в мелочной лавке первого уездного городка Псковской губернии", – так описал поэт единственную посещённую за границу и "Париж. Хроника русского" А.И. Тургенева.

Второй том также был пёстр по содержанию, но редактор стремился говорить о серьёзном: полемическая статья "О вражде к просвещению, замечаемой в новейшей литературе" [17]. Во втором томе есть ещё 2 развёрнутые рецензии-обзоры новой поэмы Э. Кане [15] и "Ревизора" Н. Гоголя [6].

В третьем томе больше поэзии, и при этом удивительная, подробная статья кн. Козловского "О надежде" [12], в которой сочетается религия, вера, любовь, арифметический треугольник Паскаля, бином Ньютона, выбор, шанс, жребий с расчётом жетонов для расчёта надежды. Более того, мы можем наблюдать там элементы морфологического анализа, который применяется не в филологии, а в теории управления и экономике, а теперь используется искусственным интеллектом, позволяющим просчитать все возможные варианты для выбора.

Четвёртый том можно назвать эталонным сочетанием творчества и доходности – основную часть занимает "Капитанская дочка".

При этом, удивительным является то, что в коммерческом журнале публиковались очень серьёзные, профессиональные статьи из разных сфер науки, практики и общества, и предполагалось, что читающая элита сможет их понять, что также может быть характеристикой элит с точки зрения и эрудиции, и образования, и поведенческой экономики.

Таким образом, поведение Пушкина в профессиональной сфере в последний год своей жизни полностью укладывается в генеральную гипотезу поведенческой экономики, что любой индивид в любой момент времени при принятии любого решения обладает ограниченной рациональностью. Ограниченная рациональность может иметь как внутренний (фактор выбирающего индивида), так и внешний характер (фактор среды выбора), и при принятии большинства решений индивид одновременно подвержен факторам из обеих групп, а эти переменные могут носить либо фиксируемый характер, либо контролируемый, т.е. те, которые индивид способен оптимизировать. Главным образом, этот индивид никогда не сможет избавиться от ограниченной рациональности и, напротив, его нельзя классифицировать как нерационального. В главном поведенческая экономика отличается от классических экономических теоретических моделей в том, что индивид никогда не сможет максимизировать свою полезность [29].

Список использованных источников

1. Аникин А.В. Муза и мамона: социально-экономические мотивы у Пушкина. – М.: Мысль, 1989. – 255 с.
2. Аникин Андрей Владимирович. Пушкин, Россия, современность: Политические и социально-экономические аспекты / РАН. Ин-т мировой экономики и международных отношений. – М.: Наука, 1999. – 254 с.
3. Аринштейн Л.М. Непричёсанная биография. – М.: Муравей, 1999.
4. Великая реформа. Русское общество и крестьянский вопрос в прошлом и настоящем. Юбилейное издание. Т. III. – М.: Товарищество И.Д. Сытина, 1911.
5. Вольперт Л.И. Пушкин в роли Пушкина: творческая игра по моделям французской литературы. Пушкин и Стендаль. – М.: Школа "Языки русской литературы", 1998.
6. Вяземский П.А. Ревизор, комедия соч. Н. Гоголя // Современник. – Том 2. – С. 285-309.

7. Государственная внешняя торговля 1835 года в разных её видах // Современник. – Т. 3. – С. 266-306.
8. Зеньковский В.В. Н.В. Гоголь. – Париж: YMCA-Press, 1961.
9. Зеньковский В.В. Русские мыслители и Европа. 2-е изд. – Париж: YMCA-Press, 1955.
10. Злочевская А.В. Художественный мир Владимира Набокова и русская литература XIX века. – М.: МГУ, 2002. – С. 53-73.
11. Императрица Мария // Современник. – Т. 1. – С. 8.
12. Кн. Козловский. О надежде. // Современник. – Т. 3. – С. 27-44.
13. Минкин А.В. Немой Онегин: роман о поэме. – М.: Проспект, 2020.
14. Набоков В.В. Пушкин, или правда и правдоподобие / Лекции по русской литературе. – М.: Независимая газета, 1998. – С. 411-424.
15. Новая поэма Э. Кане // Современник. – Т. 2. – С. 267-284.
16. Новиков В.И. Русская литературная усадьба. – М.: Ломоносов, 2012.
17. О вражде к просвещению, замечаемой в новейшей литературе // Современник. – Т. 2. – С. 206-217.
18. О движении журнальной литературы, в 1834 и 1835 году. // Современник. – Т. 1. – С. 192-225.
19. Пешеход (М.П. Погодин), Прогулка по Москве // Современник. – Т. 3. – С. 260-265.
20. Пушкин А.С. Александр Радищев / А.С. Пушкин. Собрание сочинений в 17 томах. – М.: Воскресенье, 1996. – Т. 12. – С. 30-36.
21. Разбор книги: "Статистическое описание Нахичеванской провинции" В. Золотницкого // Современник. – Т. 2. – С. 218-228.
22. Рейтблат А.И. Как Пушкин вышел в гении: историко-социологические очерки о книжной культуре Пушкинской эпохи. – М.: Новое литературное обозрение, 2001.
23. Российская академия // Современник. – Т. 2. – С. 5.-13.
24. Рычкова О. Солнце русской политэкономии // Новый мир. – 2003. – № 2. – С. 208-209.
25. Сидоров Н.В. Крепостные крестьяне в русской беллетристике / Великая реформа. Русское общество и крестьянский вопрос в прошлом и настоящем. Юбилейное издание. Т. III. – М.: Товарищество И.Д. Сытина, 1911. – С. 242-243.
26. Струве П.Б. Крепостное хозяйство: исследования по экономической истории России в XVIII и XIX вв. – М.: Сабашников, 1913.
27. Французская академия // Современник. – Т. 2. – С. 14-15.
28. Хэйзинга Й. Homo ludens. Человек играющий. – М.: Азбука, 2022.
29. Чернышенко М.С. Инструментарий и методы поведенческой экономики в сфере государственного управления: теоретические основы, перспективы и риски, международный опыт // Журнал социологических исследований. – 2021. – Т. 6. – № 4.
30. Шерешева М.Ю., Костанян А.А. Поведенческая экономика: модель человека в экономической теории и оценка роли государства в этой модели. – <http://www.econ.msu.ru> Preprint series of the economic department. МГУ.

II. ИНСТИТУЦИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА: ПРОБЛЕМЫ И РЕШЕНИЯ

УДК 332.1

I.V. Korinchenko, D.Y. Salko

INSTITUTIONAL MECHANISMS FOR SUPPORTING ECONOMIC DIVERSIFICATION: EXPERIENCE OF THE KRASNODAR TERRITORY AND ADAPTATION PROSPECTS FOR OTHER REGIONS

Traditionally, the Krasnodar Krai has been one of the most economically developed regions in Russia. However, in the face of global market instability, the region's dependence on a limited number of industries makes it vulnerable. Diversification of the regional economy enables the development of new promising sectors and enhances its resilience.

This article examines the role of institutional mechanisms in the economic diversification process, using the Krasnodar Krai as a case study. It analyzes government support tools, regulatory frameworks, and development programs that facilitate the transition from a resource-based model to a diversified economy. Special attention is given to the collaboration between government, businesses, and research institutions. Based on empirical data, the article proposes a model for adapting successful practices to other Russian regions.

Keywords: economic diversification, institutional mechanisms, government support, regional development, Krasnodar Krai, sustainable growth.

И.В.Коринченко¹, Д.Ю.Салько²

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ МЕХАНИЗМЫ ПОДДЕРЖКИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ЭКОНОМИКИ: ОПЫТ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ АДАПТАЦИИ ДЛЯ ДРУГИХ РЕГИОНОВ

Традиционно, Краснодарский край является одним из наиболее экономически развитых регионов России. Однако в условиях нестабильности глобальных рынков зависимость экономики региона от ограниченного числа отраслей делает его уязвимым. Диверсификация экономики региона позволяет развивать новые перспективные направления и повышать её устойчивость.

Статья исследует роль институциональных механизмов в процессе диверсификации экономики на примере Краснодарского края. Анализируются инструменты государственной поддержки, нормативно-правовые акты и программы развития, способствующие переходу от сырьевой модели к многоотраслевой экономике. Особое внимание уделено взаимодействию власти, бизнеса и научных институтов. На основе эмпирических данных предложена модель адаптации успешных практик для других регионов России.

Ключевые слова: диверсификация экономики, институциональные механизмы, государственная поддержка, региональное развитие, Краснодарский край, устойчивый рост.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-14-21

Особую актуальность исследование диверсификации экономики Краснодарского края приобретает ввиду комплекса фундаментальных факторов, характеризующих современные вызовы регионального развития. В условиях нарастания геополитической напряжённости и нестабильности глобальных рынков традиционная модель регионального развития, основанная на узкой отраслевой специализации, становится уязвимой.

Экономика региона исторически сложилась как многоукладная, с преобладанием таких ключевых направлений, как агропромышленный комплекс, курортно-рекреационный сектор и транспортно-логистические услуги. Однако именно эта специализация, обеспечивавшая стабильный рост в предыдущие десятилетия, в современных условиях порождает системные вызовы. Климатические изменения существенно влияют на продуктивность сельского хозяйства, санкционное давление ограничивает экспортные возможности

¹ Коринченко И.В., коммерческий директор ООО "Босфор", г. Новороссийск
Korinchenko I.V., Commercial Director LLC "Bosfor", Novorossiysk

² Салько Д.Ю., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), г. Санкт-Петербург
Salko D.Y., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Economics, Associate Professor; Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University), Saint Petersburg
E-mail: SalkoDmitriy@yandex.ru

сти, а туристская отрасль демонстрирует высокую чувствительность к внешним шокам. В этой связи проблема диверсификации экономики региона – развития новых конкурентоспособных отраслей и модернизации традиционных производств – приобретает особую значимость.

Изучение институциональных механизмов, способствующих трансформации модели регионального развития, имеет научный и практический интерес. Ценность опыта Краснодарского края обусловлена сочетанием успешных практик решения типичных проблем, характерных для большинства регионов Российской Федерации.

Особую актуальность исследованию придаёт необходимость разработки методологических подходов к оценке процессов диверсификации. Краснодарский край наглядно демонстрирует, как институциональные факторы – законодательное регулирование, государственные программы, развитие инфраструктуры – взаимодействуют с рыночными механизмами при формировании новых точек экономического роста.

Согласно анализу индекса конкурентоспособности AV RCI, край стабильно занимает лидирующие позиции (пятое место) в России [1] (Рис. 1).

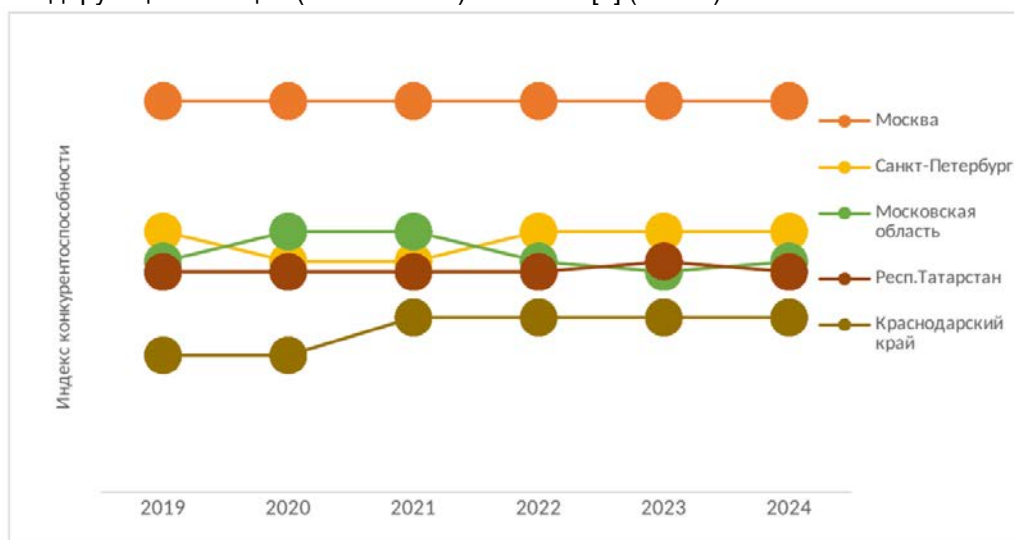


Рисунок 1 – Динамика индекса конкурентоспособности российских регионов-лидеров в 2019–2024 гг. [1]

В рамках исследования конкурентоспособности российских регионов AV RCI (AV Regions Competitiveness Index) выделяют несколько групп территорий в зависимости от их рейтинговых показателей. Исследование фокусируется на семи направлениях конкуренции: рынках (G1), институтах (G2), человеческом капитале (G3), инновациях и информации (G4), природных ресурсах и устойчивом развитии (G5), пространстве и региональном капитале (G6) и инвестициях и финансовом капитале (G7). Индекс AV RCI (разработан Консорциумом Леонтьевский центр – AV Group), который комплексно оценивает способность территорий конкурировать за ресурсы и рынки сбыта. Общий индекс конкурентоспособности регионов AV RCI рассчитывается как взвешенная сумма оценок по семи ключевым направлениям конкуренции, объединённым в три группы факторов. Методика сочетает количественные статистические показатели и качественные экспертные оценки.

Краснодарский край стабильно входит в первую группу регионов-лидеров по индексу AV RCI, которая объединяет девять наиболее развитых субъектов Федерации. Эти территории формируют основные полюса экономического роста страны и выступают ключевыми драйверами национального развития. Значительность экономического веса группы обусловлена её показателями: 48% совокупного валового регионального продукта государства, 41% всех инвестиций в основной капитал, 33% экономически активного населения РФ.

Краснодарский край является единственным регионом Южного Федерального Округа в рейтинге лидеров. Однако вместе с устойчивой лидирующей позицией в общероссийском рейтинге по итоговому индексу конкурентоспособности регион демонстрирует неравномерную динамику по ключевым направлениям (Табл. 1).

Таблица 1 – Подробная динамика индекса конкурентоспособности Краснодарского края в 2019–2024 гг. [1]

Направление конкуренции	2019	2020	2021	2022	2023	2024
G1. Рынки (доступ к сбыту, экспорт)	3,01	3,03	2,82	2,98	3,03	3,27
G2. Институты (госуправление, бизнес-климат)	2,74	2,74	2,93	2,95	3,27	3,25
G3. Человеческий капитал (образование, здравоохранение)	2,80	2,80	2,60	2,38	2,23	2,56
G4. Инновации и информация (R&D, цифровизация)	2,89	2,89	2,62	2,74	2,70	2,66
G5. Природные ресурсы и устойчивое развитие (экология, АПК)	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
G6. Пространство и региональный капитал (инфраструктура, агломерации)	3,10	3,09	3,63	3,75	3,38	3,42
G7. Инвестиции и финансовый капитал (банковский сектор, FDI)	3,42	3,61	2,77	2,60	2,72	3,06
Итоговый индекс конкурентоспособности	3,42	3,31	3,17	3,16	3,18	3,27

Источник: составлено авторами по Индексу конкурентоспособности регионов России AV RCI [Электронный ресурс]. – 2024. – URL: (официальный сайт Консорциума Леонтьевский центр – AV Group).

Традиционно высокие показатели G1 (Рынки) и G5 (Природные ресурсы) обусловлены успешным развитием экспортных возможностей (логистика, сельхозэкспорт) и исключительным агропотенциалом, экологическими преимуществами региона. Нельзя не отметить, что ключевую взаимозависимость данных направлений: экспорт сельхозпродукции (70% от регионального несырьевого экспорта) напрямую зависит от агропотенциала (G5); логистические преимущества (порты, транспортные коридоры) усиливают доступ к рынкам сбыта (G1), но требуют экологического баланса (G5). Таким образом, конкурентоспособность по G1 в долгосрочной перспективе невозможна без рационального использования природных ресурсов (G5). Соответственно, климатические изменения угрожают устойчивости и G1, и G5 в равной степени. Таким образом, целесообразна и необходима диверсификация экономики региона.

Анализ динамики направлений конкуренции региона позволяет выявить проблемные зоны: падение индекса G3 (Человеческий капитал) с 2,80 до 2,56 указывает на деградацию системы образования и здравоохранения; падение индекса G4 (Инновации) с 2,89 до 2,66 демонстрирует отставание в цифровом развитии и R&D.

Несмотря на рост G2 (Институты) с 2,74 до 3,25, анализ подробной динамики демонстрирует системные проблемы: нестабильность (откат в 2024 г. свидетельствует о неустойчивости управленческих решений) и дисбаланс (упрощение регуляторных механизмов в бизнесе не компенсирует слабость государственных услуг (коррупция, бюрократия)).

Анализ ключевых показателей конкурентоспособности и их характеристика по направлению G2 (Институты) (Табл. 2) наглядно показывает причины указанного дисбаланса. При значительном росте качества государственного управления от 58 до 68 баллов (+17 пунктов) фиксируется наименьший прогресс в эффективности судебной системы (всего лишь +2 пункта, только 62% судебных решений исполняются в полном объёме), при этом, несмотря на улучшение индекса коррупции (+7 пунктов), её уровень недостаточно низкий и является фактором, оказывающим негативное влияние и снижающим показатели конкурентоспособности в целом. Значение показателя коррупции остаётся критическим для инвестиционного климата, что снижает инвестиционную привлекательность (–4 пункта).

Таблица 2 – Ключевые показатели конкурентоспособности и их характеристика по направлению G2 (Институты).

Показатель	Характеристика	2018	2020	2022	2024
Качество госуправления	Индекс эффективности органов исполнительной власти	58/100	62/100	65/100	68/100
Прозрачность бюджетных процессов	Доля открытых данных о бюджетных расходах	61%	67%	71%	73%
Административные барьеры	Количество дней для регистрации бизнеса	7,5	6,3	5,8	5,2
Индекс коррупции	Оценка уровня коррупции	38/100	41/100	43/100	45/100
Развитие ГЧП	Количество реализованных проектов	9	12	15	17
Поддержка МСП	Объём субсидий (млрд руб.)	2,3	3,1	3,7	4,1
Инвестиционная привлекательность	Место в Нацрейтинге	12	10	9	8
Эффективность судебной системы	Доля исполненных решений	58%	60%	61%	62%
Институты поддержки бизнеса	Количество организаций	62	73	79	84
Цифровизация госуслуг	Доля электронных услуг	72%	82%	87%	89%

Источник: составлено авторами по Индексу конкурентоспособности регионов России AV RCI [Электронный ресурс]. – 2024. – URL: (официальный сайт Консорциума Леонтьевский центр – AV Group).

Постепенное улучшение качества госуправления (рост с 58 до 68 баллов) произошло благодаря внедрению цифровых технологий (89% госуслуг в электронном виде в 2024 г.) и снижению административных барьеров (сокращение сроков регистрации бизнеса на 31%).

Развитие ГЧП-механизмов (количество проектов выросло в 1,9 раза) способствует привлечению частных инвестиций в инфраструктуру. Рост поддержки МСП (объём субсидий увеличился на 78%, а число институтов поддержки бизнеса – на 35) способствует росту индекса G2. При этом при росте бюджетной прозрачности сохраняются проблемы с реализацией отдельных госпрограмм.

Низкие показатели Краснодарского края в сфере инноваций (G4) и человеческого капитала (G3) во многом обусловлены системными недостатками институциональной среды, ответственной за развитие образования, науки и цифровой трансформации. Анализ динамики за 2018–2024 гг. выявляет устойчивую корреляцию между эффективностью работы государственных институтов (G2) и результативностью в этих ключевых направлениях.

Функционирование образовательной системы и научно-инновационного комплекса края демонстрирует признаки институциональной слабости, выражающиеся в недостаточной координации между вузами, научными организациями и бизнес-структурами. Существующие механизмы коммерциализации исследований остаются бюрократизированными и малоэффективными, что подтверждается стагнацией показателей по направлению G4. При этом цифровая трансформация образовательных учреждений и научных центров осуществляется фрагментарно, без единой стратегической концепции.

В сфере человеческого капитала (G3) институциональные ограничения проявляются особенно ярко. Устаревшие модели управления образовательными учреждениями, слабая интеграция профессионального образования с потребностями региональной экономики, а также недостаточное финансирование программ переподготовки кадров приводят к постепенной деградации этого важнейшего актива. Низкая мобильность академического персонала и отсутствие действенных стимулов для привлечения высококвалифицированных специалистов усугубляют ситуацию.

Особую озабоченность вызывает институциональная неспособность обеспечить эффективный трансфер технологий между научными организациями и реальным сектором экономики. Существующие механизмы поддержки инноваций носят формальный характер и не создают достаточных стимулов для исследовательской деятельности. Это подтверждается стабильно низкими показателями по таким параметрам, как количество патентных заявок на душу населения и доля инновационных предприятий.

Цифровая трансформация институтов развития также отстаёт от современных требований. Несмотря на рост доли электронных госуслуг, ключевые процессы в научно-образовательной сфере остаются слабо автоматизированными. Отсутствие единой циф-

ровой платформы для управления человеческим капиталом и инновационными процессами существенно снижает эффективность соответствующих программ.

Сложившаяся ситуация требует глубокой институциональной реформы, которая должна включать пересмотр принципов управления научно-образовательным комплексом, создание новых механизмов взаимодействия между университетами, исследовательскими центрами и бизнесом, а также внедрение современных цифровых инструментов управления человеческим капиталом. Без таких преобразований потенциал края в сферах образования и инноваций будет оставаться нереализованным, что в перспективе может привести к потере конкурентных позиций региона.

Таким образом, современные экономические условия требуют пересмотра традиционных подходов к инвестиционной и инновационной политике. Глобализация, цифровая трансформация и экологические вызовы диктуют необходимость создания гибких механизмов поддержки инвестиций и инноваций. Диверсификация экономики региона является стратегическим направлением для снижения зависимости от ограниченного числа отраслей.

Краснодарский край уже демонстрирует успешный опыт диверсификации в рамках традиционного АПК через создание высокотехнологичных производств. Регион сочетает традиционное сельское хозяйство с инновациями, что позволяет увеличивать добавленную стоимость продукции и укреплять экспортный потенциал. В 2023 г. объём производства продукции АПК в Краснодарском крае составил более 700 млрд руб.; доля края в общероссийском агроэкспорте – около 10% [3].

Краснодарский край активно развивает индустриальные парки (ИП) (Табл. 3) как ключевой инструмент диверсификации агропромышленного комплекса. Эти площадки объединяют производства, логистику и научные центры, создавая синергию для высокотехнологичной переработки сельхозпродукции.

Таблица 3 – Индустриальные парки Краснодарского края в АПК

Название парка	Местоположение	Специализация	Ключевые резиденты	Инвестиции (млрд руб.)	Рабочие места	Экспортные направления
"Кубань"	Краснодар	Глубокая переработка зерна, биотехнологии	"Крахмал-Продукт", "Агро-Хим Технологии"	12+	800+	Китай, СНГ
"Тимашевск"	Тимашевск	Мясо- и молокопереработка	"Черкизово", "Молочный комбинат Тимашевский"	15+	1200+	Египет, Саудовская Аравия
"Абинск"	Абинск	Тепличное овощеводство, семеноводство	"Агрокультура Групп", "Юг-АгроХолдинг"	8	500+	Турция, Казахстан
"Краснодар-Юг"	Динской район	Логистика, хранение зерна	"Астон", "Югтранзитсервис"	5	300+	Ближний Восток
"Павловская"	Павловский район	Переработка масличных культур	"Агро-Альянс", "Маслоэкстракционный завод Павловский"	6	400+	Беларусь, Азербайджан

Источник: составлено авторами по Минсельхоз РФ. Отчёт о состоянии агропромышленного комплекса Краснодарского края за 2023 год. – М., 2024.

Эти площадки становятся драйверами диверсификации экономики, привлекая инвестиции, создавая высокотехнологичные производства и усиливая экспортный потенциал региона. Одним из ключевых инструментов поддержки индустриальных парков в Краснодарском крае является модель государственно-частного партнёрства (ГЧП). Региональные власти не только предоставляют земельные участки с подготовленной инфраструктурой, но и активно участвуют в софинансировании проектов. Особую роль играют льготные кредитные программы, реализуемые через региональные институты развития, такие как "Кубаньагролизинг". Предприятия, размещающиеся в индустриальных парках, могут получить займы под 5-7% годовых, что значительно ниже рыночных ставок. Это особенно важно для сельскохозяйственной переработки, где сроки окупаемости проектов могут достигать 7-10 лет.

Ещё одним важным механизмом стимулирования являются налоговые льготы. В Краснодарском крае действуют территории опережающего социально-экономического развития (ТОСЭР), где резиденты индустриальных парков могут воспользоваться нулевой ставкой налога на прибыль в первые пять лет работы. Кроме того, снижается налог на имущество и землю, что делает производство более рентабельным.

Развитие индустриальных парков тесно связано с интеграцией науки и производства. На базе Кубанского аграрного университета и научных центров, таких как ФИЦ "Субтропики", ведутся исследования в области селекции, биотехнологий и пищевой переработки. Предприятия парков получают доступ к инновационным разработкам, что повышает конкурентоспособность их продукции.

Поскольку многие предприятия индустриальных парков ориентированы на экспорт, важную роль играют меры по выходу на внешние рынки. В Краснодарском крае работает региональный центр "Агроэкспорт", который помогает производителям с сертификацией продукции, поиском партнёров и участием в международных выставках. Благодаря этому компании из индустриальных парков смогли нарастить поставки в Китай, страны Ближнего Востока и Северной Африки.

Кроме того, развитие логистики остаётся критически важным фактором. В крае модернизируются портовые мощности (например, порт Тамань) и железнодорожные узлы, что сокращает сроки доставки продукции. Развитие порта Тамань осуществляется в рамках специального инвестиционного контракта (СПИК) с объёмом финансирования 248 млрд руб. Этот проект уже позволил увеличить пропускную способность терминалов на 15 млн т в год, создав современную инфраструктуру для обработки контейнерных, навалочных и жидких грузов. Эффективность принятых мер подтверждается ростом объёма транзитных перевозок через территорию края до 34 млрд руб. в 2024 г. [4]. Особого внимания заслуживает создание Центра координации транспортных потоков, который за первый год работы добился сокращения времени простоев грузового транспорта на 27%. Эта цифра наглядно демонстрирует эффективность цифровизации логистических процессов и внедрения интеллектуальных систем управления грузопотоками. По данным Министерства транспорта Краснодарского края, подобные решения позволили увеличить среднюю скорость обработки грузов в портах на 18% по сравнению с 2022 г.

Для резидентов парков это означает снижение транспортных издержек и повышение конкурентоспособности на мировых рынках.

Институциональные механизмы, используемые в Краснодарском крае, доказали свою эффективность: индустриальные парки стали центрами притяжения инвестиций и технологий. Доля продукции с высокой добавленной стоимостью выросла с 20 до 35% за 5 лет. Индустриальные парки обеспечили 20% агроэкспорта края (2023). Создано 7000+ рабочих мест (включая смежные отрасли). Индустриальные парки объединяют 247 резидентов с совокупным оборотом 320 млрд руб. (2024 г.). Технопарки обеспечили 1850 высокотехнологических рабочих мест и 27 патентов за последние 2 года [5].

Однако дальнейшее развитие требует более тесной координации между федеральными и региональными властями, особенно в вопросах финансирования инфраструктуры. Кроме того, важно постепенно снижать зависимость от импортного оборудования, развивая собственные высокотехнологические производства.

В перспективе Краснодарский край может стать моделью для других регионов, демонстрируя, как грамотное сочетание государственной поддержки, частных инвестиций и научного потенциала способно трансформировать традиционный АПК в современный, технологичный и экспортно-ориентированный сектор экономики.

Успешными реализованными примерами диверсификации в смежные отрасли являются развитие индустрии здорового питания и курортно-рекреационный кластер.

Диверсификация индустрии здорового питания демонстрирует впечатляющие успехи. В 2024 г. объём производства специализированной пищевой продукции достиг 84 млрд руб., что почти втрое превышает показатели пятилетней давности. В регионе успешно работают 47 специализированных предприятий, выпускающих продукты с доказанными полезными свойствами – от безглютеновых круп до обогащённых витаминами молочных изделий. Особого внимания заслуживает экспортная динамика – продукция кубанских производителей здорового питания сегодня поставляется в 32 страны мира, включая государства ЕС и Ближнего Востока. Такой прорыв стал возможен благодаря введению краевого стандарта "Экологичный продукт", установившего жёсткие требования к качеству сырья и технологиям производства. По данным Минпромторга Краснодарского края, сертификацию по этому стандарту уже прошли 92% местных производителей функционального питания.

Важным драйвером развития отрасли стал Акселератор пищевых технологий, поддержавший 56 перспективных стартапов в области здорового питания. Эта программа помогла коммерциализовать 18 уникальных разработок, включая линейку продуктов на основе средиземноморской диеты. Дополнительным стимулом для инвесторов стали налоговые каникулы для новых производств, позволившие только в 2024 г. ввести в эксплуатацию 9 современных предприятий [6].

Курортная отрасль Краснодарского края переживает качественную трансформацию, успешно преодолевая традиционную сезонную зависимость. Доля внесезонного туризма в 2024 г. достигла 38%, что вдвое превышает показатели 2019 г. Такой прогресс стал возможен благодаря реализации масштабной программы "Всесезонный Сочи" с общим объёмом инвестиций 89 млрд руб. Значимым конкурентным преимуществом стало внедрение системы электронных виз для гостей из 42 стран, что способствовало увеличению международного турпотока на 28% в 2024 г. По данным краевого министерства курортов, эти меры помогли создать 7200 новых рабочих мест в смежных отраслях – от гастрономического туризма до медицинской реабилитации [7].

Краснодарский край демонстрирует комплексный подход к поддержке промышленности, сочетая финансовые, инфраструктурные и регуляторные инструменты. Эти меры позволили региону увеличить объём промышленного производства на 18% за 2022–2024 гг. (по данным Минэкономразвития РФ).

Ключевым элементом системы финансирования промышленности является Фонд развития промышленности Краснодарского края, объём которого в 2024 г. составил 25 млрд руб. Эти средства направляются на льготное кредитование предприятий, софинансирование НИОКР и модернизацию производств.

Особую роль играет программа субсидирования процентных ставок, которая в 2024 г. предоставила бизнесу 5,2 млрд руб. компенсаций. Благодаря этому средняя ставка по кредитам для промышленных предприятий снизилась до 6,5%, что на 3 п.п. ниже среднероссийского уровня (данные ЦБ РФ) [8].

В рамках политики "регуляторной гильотины" в крае отменено 124 избыточных требования к бизнесу, что сократило административную нагрузку на 30% (по оценкам ТПП Краснодарского края).

Ещё одним прорывом стало внедрение ускоренного подключения к инфраструктуре – сроки сокращены до 14 дней против 90 дней в 2020 г. Это позволило предприятиям экономить до 2,5 млн руб. на каждом проекте за счёт снижения простоев [9].

Краснодарский край создал одну из самых эффективных в России систем поддержки экономики (Табл. 4), где финансовые инструменты, инфраструктурные проекты и регуляторные реформы работают синхронно. Результат – рост инвестиций в обрабатывающие отрасли на 67% с 2020 г. и 12000 новых рабочих мест в высокотехнологичных секторах. В то же время анализ институционального профиля Краснодарского края демонстрирует устойчивое, но недостаточно быстрое улучшение институциональных показателей. Для перехода на новый уровень развития необходима реализация комплексной программы институциональных реформ, фокусирующейся на цифровой трансформации, деюрократизации и повышении подотчётности органов власти. Это станет ключевым фактором достижения стратегических целей социально-экономического развития края до 2030 г.

Таблица 4 – Ключевые показатели эффективности институциональной поддержки по состоянию на 2024 г.

Направление	Показатель	Значение	Динамика
Финансирование	Объём Фонда развития промышленности	25 млрд руб.	+40% с 2020 г.
	Субсидии на ставки по кредитам	5,2 млрд руб.	+22% к 2023 г.
Инфраструктура	Количество индустриальных парков	12	3 новых с 2022 г.
	Резиденты технопарков	84 компании	+35% за 2 года
Регуляторика	Отменено избыточных требований	124	–30% нагрузки
	Сроки подключения к инфраструктуре	14 дней	В 6 раз быстрее

Источник: составлено авторами по: Отчёт Минэкономразвития Краснодарского края за 2024 год (с. 45-47), Аналитическая записка ТПП Краснодарского края (раздел 3), Статистический сборник Росстата (раздел "Промышленность")

В целом, опыт Краснодарского края показывает, что даже регионы-лидеры сталкиваются с институциональными барьерами при диверсификации экономики. Предложенные меры (оптимизация госуправления, поддержка инноваций, инвестиции в человеческий капитал) могут быть адаптированы для других субъектов РФ, особенно с сырьевой специализацией. Оценка эффективности диверсификации требует комплексного подхода, учитывающего не только экономические, но и социальные, экологические и институциональные аспекты. На примере Краснодарского края показано, что диверсификация спо-

способствует устойчивому развитию, но её реализация должна сопровождаться тщательным мониторингом и адаптацией стратегий.

Список использованных источников

1. Индекс конкурентоспособности регионов России AV RCI [Электронный ресурс]. – 2024. – URL: (официальный сайт Консорциума Леонтьевский центр – AV Group).
2. Минсельхоз РФ. Отчёт о состоянии агропромышленного комплекса Краснодарского края за 2023 год. – М., 2024.
3. Министерство экономики Краснодарского края. Отчёт о социально-экономическом развитии региона за 2024 год. – Краснодар, 2025.
4. Министерство транспорта Краснодарского края. Отчёт о реализации специального инвестиционного контракта (СПИК) по развитию порта Тамань за 2024 год. – Краснодар, 2025. – 48 с. – URL: https://mintrans.krasnodar.ru/reports/SPIK_Taman_2024.pdf.
5. Министерство экономики Краснодарского края. Годовой отчёт "О развитии промышленных парков и технопарков в 2024 году". – Краснодар, 2025. – С. 12-18. – URL: <https://economy.krasnodar.ru/reports/industrial-parks-2024>.
6. Министерство промышленности и торговли Краснодарского края. Отчёт о реализации программы "Акселератор пищевых технологий" за 2024 год. – URL: https://minprom.krasnodar.ru/upload/iblock/foodtech_accelerator_2024.pdf.
7. Министерство курортов, туризма и олимпийского наследия Краснодарского края. Годовой отчёт "Итоги реализации программы "Всесезонный Сочи" за 2024 год". – URL: https://kurortkuban.ru/reports/allseason_sochi_2024.pdf.
8. Фонд развития промышленности Краснодарского края. Годовой отчёт 2024, раздел "Финансовая поддержка бизнеса". – URL: https://frpkuban.ru/reports/annual_2024_financial.
9. Министерство ЖКХ и энергетики Краснодарского края. Приказ № 45-Э от 15.01.2023 "О сокращении сроков технологического присоединения". – URL: https://mingkh.krasnodar.ru/documents/prikaz_45e.
10. Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года. – Краснодар, 2023.
11. Росстат. Статистический сборник "Регионы России". – М., 2025.
12. Минпромторг Краснодарского края. Аналитический отчёт о развитии индустрии здорового питания. – Краснодар, 2024.
13. Министерство курортов и туризма Краснодарского края. Мониторинг реализации программы "Всесезонный Сочи". – Краснодар, 2024.
14. Центральный банк РФ. Статистика кредитования промышленных предприятий. – М., 2024.
15. Торгово-промышленная палата Краснодарского края. Отчёт о регуляторных реформах. – Краснодар, 2024.

УДК 330.34

V.S. Merkusheva, E.A. Perkov

FEATURES OF ASSESSING THE TRANSFORMATION OF CORPORATE STRATEGIES IN THE CONTEXT OF SANCTIONS RESTRICTIONS

The article discusses the issues of improving the organizational and methodological support for assessing the transformation of corporate strategies of organizations in the context of sanctions restrictions. The authors analyze the key challenges faced by companies and propose approaches to adapting methods for evaluating strategies. Based on the analysis of established practices and theoretical concepts, the main directions of strategy transformation are highlighted, as well as recommendations for improving methodological tools. Special attention is paid to motivating businesses to implement sustainable development mechanisms. The results of the study can be used to increase the sustainability of organizations in an unstable environment.

Keywords: corporate strategies, sanctions restrictions, organizational and methodological support, assessment of transformation, business adaptation, sustainable development, theory of dynamic abilities, resource theory.

В.С. Меркушева¹, Е.А. Перков²**ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ТРАНСФОРМАЦИИ КОРПОРАТИВНЫХ СТРАТЕГИЙ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ**

В статье рассматриваются вопросы совершенствования организационно-методического обеспечения оценки трансформации корпоративных стратегий организаций в условиях санкционных ограничений. Авторы анализируют ключевые вызовы, с которыми сталкиваются компании, и предлагают подходы к адаптации методик оценки стратегий. На основе анализа сложившихся практик и теоретических концепций выделены основные направления трансформации стратегий, а также сделаны рекомендации по совершенствованию методического инструментария. Особое внимание уделено мотивации бизнеса к внедрению механизмов устойчивого развития. Результаты исследования могут быть использованы для повышения устойчивости организаций в условиях нестабильной внешней среды.

Ключевые слова: корпоративные стратегии, санкционные ограничения, организационно-методическое обеспечение, оценка трансформации, адаптация бизнеса, устойчивое развитие, теория динамических способностей, ресурсная теория.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-22-26

Санкционные ограничения как евро-американский способ воздействия на страновые экономические системы по всему миру стали значимым фактором, определяющим стратегическое развитие экономических субъектов в Российской Федерации и в других странах. Множественные и разнообразные санкции создают новые вызовы для различных компаний и организаций, включая:

- ограничение доступа к международным рынкам;
- нарушение цепей поставок;
- необходимость пересмотра бизнес-моделей.

В условиях рынка, ограниченного санкциями, особую актуальность приобретает вопрос совершенствования организационно-методического обеспечения оценки трансформации корпоративных стратегий [1], [2]. Анализ существующих подходов к оценке трансформации стратегий и разработка рекомендаций по их совершенствованию в усло-

¹ Меркушева В.С., доцент кафедры Инженерная геодезия, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное учреждение высшего образования "Петербургский государственный университет путей сообщения императора Александра I" (ПГУПС), г. Санкт-Петербург

Merkusheva V.S., Associate Professor of the Department of Engineering Geodesy, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Institution of High Education "Petersburg State University of Railway Transport of Emperor Alexander I" (PGUPS), Saint Petersburg

E-mail: vika.merkusheva@bk.ru

² Перков Е.А., аспирант; Государственное образовательное учреждение высшего образования "Государственный университет просвещения", г. Москва

Perkov E.A., Postgraduate; State Educational Institution of Higher Education "State University of Education", Moscow
E-mail: evgenyperkovworking@yandex.ru

виях санкционных ограничений, а также исследование мотивации бизнеса к внедрению механизмов устойчивого развития, становятся как никогда актуальными.

Корпоративная стратегия представляет собой долгосрочный план развития организации, направленный на достижение конкурентных преимуществ. Испытывая воздействие санкций, компании вынуждены трансформировать свои стратегии, что требует разработки новых методик оценки их эффективности и совершенствование уже известных.

Согласно теории адаптации организаций [3], успешность компании в условиях изменений внешней среды зависит от её способности к дифференциации и интеграции внутренних процессов. В условиях санкционных ограничений это означает необходимость пересмотра бизнес-моделей, перераспределения ресурсов и поиска новых источников конкурентных преимуществ.

Ресурсная теория Барни [4] обосновывает пути достижения устойчивого конкурентного преимущества за счёт уникальных ресурсов и компетенций компании. В условиях санкций ключевыми ресурсами становятся:

- гибкость в управлении цепями поставок;
- способность к быстрой адаптации к изменениям;
- наличие сильного бренда и лояльной клиентской базы.

Теория динамических возможностей [5] дополняет этот подход, акцентируя внимание на способности компании к инновациям и трансформации в ответ на изменения внешней среды. Это особенно актуально в условиях санкций, когда компании вынуждены пересматривать свои стратегии и бизнес-модели.

В практике оценки трансформации стратегий используются различные методики, включая:

- SWOT-анализ, позволяющий оценить сильные и слабые стороны компании, а также возможности и угрозы внешней среды.
- PEST-анализ, помогающий учитывать политические, экономические, социальные и технологические факторы.
- Сценарное планирование, позволяющее разработать несколько сценариев развития событий и оценить их влияние на бизнес.

В условиях санкций эти методики требуют адаптации, поскольку традиционные подходы не всегда учитывают высокий уровень неопределённости и скорость изменения характеристик внешней среды.

Изучая результаты анализа деятельности компаний, можно рассмотреть примеры применимых стратегий адаптации к санкционному воздействию из различных отраслей экономики.

Первая стратегия, на которую стоит обратить внимание, – это локализация производства. Она стала одним из ключевых направлений адаптации для компаний, столкнувшихся с ограничениями на импорт комплектующих и технологий.

Другой пример – диверсификация поставщиков и рынков сбыта. Благодаря этому компании могут снизить риски, связанные с санкциями. Также важно обратить внимание на переориентацию на внутренний рынок. Это направление играет важную роль в работе компании, поскольку помогает решить проблему ограничений на экспорт.

В эпоху цифровизации всё более актуальной становится разработка и внедрение инноваций, которые могут стать ключевым инструментом адаптации для компаний [6]. Этот инструмент является частью организационно-экономического механизма повышения их конкурентоспособности. В целях сохранения рентабельности в санкционный период многие компании обращаются к оптимизации логистики и управлению издержками.

Дополнительно организациям следует в полной мере использовать возможности стратегии реструктуризации бизнеса и фокусирования на ключевых видах деятельности, что позволит им сосредоточиться на наиболее прибыльных направлениях и снизить издержки. Стоит обратить внимание на устойчивое развитие и ESG-стратегии, которые сегодня являются особенно популярными у крупных фирм.

Применение вышеперечисленных стратегий позволяют легче получить государственные субсидии и льготы, специальные условия кредитования. Они обеспечивают лояльность клиентов, привлекательность для сотрудников, снижение налогов за счёт благотворительности.

Исследовав различные предприятия, можно выделить основные стратегии, проблемы и пути их решения, которые представлены в Табл. 1.

Таблица 1 – Анализ проблем и решения стратегий на примере различных компаний (составлено авторами по [7])

Стратегии	Компании	Проблема	Решение	Результат
Локализация производства	АвтоВаз	Ограничение поставок комплектующих из стран ЕС и США	Развитие собственного производства комплектующих. Налаживание сотрудничества с локальными поставщиками	Снижение зависимости от импорта. Сохранение производственных мощностей. Увеличение доли на внутреннем рынке
	"Русал"	Ограничение доступа к зарубежным технологиям и оборудованию для производства алюминия	Инвестирование в разработку собственных технологий. Модернизация существующих производственных линий	Повышение энергоэффективности. Снижение издержек
Диверсификация поставщиков и рынков сбыта	Yota Devices	Ограничение поставок электронных компонентов из стран, поддерживающих санкции	Сотрудничество с поставщиками из Китая, Индии и Турции	Сохранение производственных мощностей и продолжение выпуска продукции
	"Лукойл"	Ограничение экспорта нефти и газа в страны ЕС	Перенаправление поставок на рынки Азии, включая Китай и Индию	Снижение зависимости от европейских рынков. Сохранение объёмов продаж
Переориентация на внутренний рынок	"Мираторг"	Сокращение экспорта сельскохозяйственной продукции	Увеличение инвестиций в развитие внутреннего рынка, включая расширение сети розничных магазинов и продвижение своей продукции среди российских потребителей	Рост доли на внутреннем рынке и компенсация потерь от сокращения экспорта
	"Черкизово"	Ограничение экспорта мясной продукции	Развитие собственных брендов для внутреннего рынка. Увеличение доли продукции с высокой добавленной стоимостью	Увеличение выручки на внутреннем рынке. Укрепление позиций в сегменте премиальной продукции
Инновации и цифровизация	Сбербанк	Ограничение доступа к международным финансовым рынкам	Инвестиции в цифровизацию, включая развитие мобильных приложений. Внедрение искусственного интеллекта и блокчейн-технологий	Повышение качества обслуживания клиентов. Снижение операционных издержек. Увеличение доли на рынке
	"Тинькофф"	Ограничение доступа к зарубежным технологиям и капиталу	Развитие собственных технологических решений, включая платформы для онлайн-банкинга и инвестиций	Рост числа клиентов и увеличение доходов от цифровых услуг
Оптимизация логистики и управление издержками	"Магнит"	Рост логистических издержек из-за санкций и инфляции	Внедрение современных технологий управления запасами. Увеличение доли локальных поставщиков. Расширение ассортимента товаров private label	Снижение логистических издержек. Рост маржинальности. Увеличение доли private label до 25%
	X5 Retail Group	Ограничение поставок импортных товаров	Увеличение доли локальных поставщиков. Оптимизирование логистических процессов	Снижение зависимости от импорта и сохранение доступных цен для потребителей
Реструктуризация бизнеса и фокусировка на ключевых направлениях	"Роснефть"	Ограничение доступа к зарубежным технологиям и капиталу	Продажа непрофильных активов и сосредоточение на развитии ключевых направлений, таких как добыча и переработка нефти	Повышение финансовой устойчивости и рентабельности
	"Северсталь"	Снижение спроса на металлопродукцию на внешних рынках	Оптимизирование производственных процессов и сосредоточение на выпуске продукции с высокой добавленной стоимостью	Увеличение рентабельности и снижение зависимости от экспорта
Устойчивое развитие и ESG-стратегии	Сбербанк	Ограничение доступа к международным финансовым рынкам	Внедрение ESG-принципов, включая снижение углеродного следа и развитие социальных проектов	Привлечение финансирования от ESG-ориентированных инвесторов и укрепление репутации
	"Новатэк"	Ограничение экспорта газа в Европу	Инвестирование в проекты по снижению выбросов и развитию возобновляемых источников энергии	Укрепление позиций на международных рынках и привлечение новых партнёров

Анализ результатов применения стратегий, приведённых в Табл. 1, выявил перспективности их применения для решения проблем ограничения доступа российских компаний к международным финансовым рынкам, к технологиям и капиталу, а также для нивелирования последствий сокращения экспорта наших ресурсов, в основном продукции сельского хозяйства, нефти и газа. Обозначенные проблемы компании смогли решить посредством привлечения дополнительных инвестиций в собственное производство и модернизации своих технологий, что положительно повлияло на их работу. Предприятия смогли сократить издержки производства, снизить зависимость от импорта и увеличить рентабельность производства. Как следствие, все эти положительные моменты привели к увеличению ВВП государства.

В условиях санкционных ограничений мотивация бизнеса к внедрению механизмов устойчивого развития становится особенно актуальной. Устойчивое развитие подразумевает баланс между экономическими, социальными и экологическими аспектами деятельности компании [8]. Существуют несколько ключевых мотивов, которые побуждают компании внедрять такие механизмы.

Для начала остановимся на экономической мотивации. Она может достигаться благодаря снижению издержек за счёт внедрения энергоэффективных технологий и оптимизации потребления. В том числе, на неё влияют и доступность к финансовым ресурсам и повышение конкурентоспособности, которое в свою очередь получается за счёт использования известных методик.

В современных условиях повышается важность репутационной мотивации. Её можно добиться путём формирования бренда, продвигающего позитивный имидж в глазах потребителей и инвесторов. На репутацию большое влияние оказывает и лояльность клиентов, которые всегда будут верны бренду с наилучшим соотношением цены и качества.

Следующий вид мотивации – регуляторная. Для её достижения в первую очередь важно соответствовать требованиям законодательства. Также важно заручиться поддержкой со стороны государства, поскольку, в условиях санкций, государство предоставляет льготы и субсидии компаниям, которые инвестируют в собственное устойчивое развитие.

Социальная мотивация достигается удовлетворением ожиданий всех участников бизнеса и развитием человеческого капитала компаний. Также не стоит оставлять без внимания наиболее популярную в современной повестке экологическую мотивацию. Обеспечивается она, в первую очередь, снижением экологических рисков. Так, внедрение устойчивых практик помогает минимизировать риски, связанные с изменением климата и дефицитом ресурсов. Помимо этого, должна быть выстроена долгосрочная устойчивость, что позволит компаниям быть более подготовленными к долгосрочным вызовам.

Анализ практики показал, что существующие методики оценки трансформации стратегий имеют ряд ограничений:

- недостаток исходных данных для проведения оценки;
- высокая динамика изменений условий функционирования компаний;
- отсутствие универсальных подходов к выполнению оценки.

Для повышения эффективности оценки трансформации стратегий предлагается:

1. Внедрение гибких методик, таких как использование agile-подходов, которые позволяют быстро адаптироваться к изменениям.
2. Интеграция big data и аналитики, что позволит учитывать большие объёмы данных и прогнозировать изменения.
3. Разработка адаптивных KPI, где ключевые показатели эффективности должны учитывать не только финансовые, но и нефинансовые аспекты.
4. Сценарное планирование позволит разработать несколько сценариев развития событий для оценки рисков и возможностей их преодоления.

Теоретический анализ, основанный на ресурсной теории, теории динамических способностей и теории адаптации, позволяет сделать вывод, что успешная трансформация стратегий в условиях санкций требует не только пересмотра бизнес-моделей, но и разработки новых подходов к оценке их эффективности. Мотивация бизнеса к внедрению механизмов устойчивого развития обусловлена экономическими, репутационными, регуляторными, социальными и экологическими факторами. Предложенные способы совершенствования организационно-методического обеспечения оценки трансформации корпоративных стратегий позволят учесть специфику новых вызовов и повысить устойчивость компаний.

Список использованных источников

1. Иванов И.А. Адаптация корпоративных стратегий в условиях санкций // Журнал экономических исследований. – 2022. – № 3. – С. 45-60.
2. Портер М.Э. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2016.
3. Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment. – Boston, Mass.: HBS Division of Research, 1967.
4. Barney J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
5. Teece D.J., Pisano G. & Shuen A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
6. Петров П.П. Цифровая трансформация бизнеса: вызовы и возможности. – М.: Издательство "Экономика", 2021.
7. Данные отчётов компаний: Сбербанк, АвтоВАЗ, "Мираторг", "Магнит", "Роснефть", "Новатэк".
8. Smith A.R. & Johnson L.K. (2020). Sustainable Development in Business: Strategies for Long-Term Growth. *Journal of Business Ethics*, 45(2), 123-145.

УДК 347.4

R.D. Mushenko

**PUBLIC MEDICAL EQUIPMENT MARKET
IN RUSSIAN NATIONAL REGIME**

The article provides information about the dynamics of the medical equipment market development in Russia, based on the results of public tenders in the first half of 2025 and the data for the same period in 2024. The negative development of the industry is a result of both the geopolitical and economic situation, as well as the changes in the national procurement rules for goods and services in December 2024.

Keywords: medical equipment, healthcare, domestic medicine, federal programs, public tenders, and medical services.

Р.Д.Мушенко¹**ВЛИЯНИЕ НАЦИОНАЛЬНОГО РЕЖИМА
НА РЫНОК ГОСУДАРСТВЕННЫХ ЗАКУ-
ПОК МЕДИЦИНСКОГО ОБОРУДОВАНИЯ**

В статье указана и проанализирована информация о динамике развития рынка медицинского оборудования на территории России, которая была получена по итогам государственных торгов за 1 полугодие 2025 г. и данным за аналогичный период 2024 г. Отрицательное развитие отрасли является следствием как геополитической и экономической ситуации, так и изменившихся в декабре 2024 г. правил национального режима закупок товаров и услуг.

Ключевые слова: медицинское оборудование, здравоохранение, отечественная медицина, федеральные программы, государственные торги, медицинские услуги.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-27-31

Российская система здравоохранения должна быть гибкой и отвечать на ряд показателей, таких как изменение продолжительности жизни и уровня рождаемости, динамика изменений сложности заболеваний и их сочетаемость между собой, увеличение цифровизации и вовлеченности человека в процесс поддержания своего здоровья. Также при развитии здравоохранения учитывают работу медицинской инфраструктуры и нагрузку на медицинский персонал.

Кроме внутренних вопросов сферы медицины также следует принимать во внимание геополитическую ситуацию и международные взаимоотношения. Это касается как сотрудничества с международными производителями медицинского оборудования, так и поддержания роста отечественного производства. Приоритетными направлениями являются не только локализация полного цикла производства оборудования, но и развитие новых разработок в сфере медицины на территории России. Данные решения являются совокупностью работ как Министерства здравоохранения, так и Министерства промышленности и торговли, Правительства, Министерства финансов и других государственных структур.

На данный момент на территории Российской Федерации отсутствуют крупные производства полного цикла, специализирующиеся на медицинском оборудовании. Отечественное производство не способно покрыть потребности системы здравоохранения как в высококачественном оборудовании, так и в инновационных решениях для лечения. Данная ситуация приводит к необходимости приобретения медицинских решений за пределами России. Как показал период с 2014 по 2023 гг., отечественная система здравоохранения имеет высокую зависимость от внешнеполитических и внешнеэкономических факторов.

В рассматриваемый в данной статье период были внесены дополнительные государственные меры стимуляции производства медицинского оборудования и расходных инструментов на российском рынке. 23 декабря 2024 г. вступило в силу Постановление № 1875 "О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок

¹ Мушенко Р.Д., аспирант; Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет) СПбГТИ(ТУ), г. Санкт-Петербург

Mushenko R.D., Postgraduate; Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University) SPbGTI (TU), Saint Petersburg

E-mail: nugnaya_ks@mail.ru

товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" (далее по тексту – Постановление № 1875) [1].

Постановление № 1875 в совокупности со статьями № 14 и № 33 часть 1.1 из Федерального закона № 44-ФЗ "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" от 05.04.2013 г. [2], а также со статьями № 3.1 – 4 из Федерального закона от 18.07.2011 г. № 223-ФЗ (ред. от 08.08.2024 г.) "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" (с дополнениями, вступившими в силу с 01.01.2025 г.) [3] устанавливает порядок предоставления преференции на поставку российского или евразийского медицинского оборудования участникам государственных закупок.

Практика в первой половине 2025 г. указывает на изменение структуры рынка медицинского оборудования за счёт вступивших в силу новых законных актов. Однако, также был отмечен ряд недостатков, которые приводили к отсутствию возможности у государственных заказчиков закупить необходимые медицинские изделия по удовлетворяющим характеристикам. Данное положение рынка привело к невозможности осуществления некоторых национальных проектов в 2025 г. Так, 10 июня 2025 г. была выпущена новая редакция Постановления № 1875. Данная редакция уточняет позицию регулятора и вносит изменения для возможности закупать иностранное оборудование государственным медицинским учреждениям при отсутствии отечественных аналогов.

Помимо Постановлений и Федеральных законов на рынок медицинских изделий и оборудования также влияют другие инструменты государственного регулирования рынка. С 1 января 2025 г. запущен национальный проект в сфере здравоохранения "Продолжительная и активная жизнь" (далее по тексту – НП), который рассчитан на период с 2025 по 2030 гг. [4].

НП "Продолжительная и активная жизнь" основывается на успешных результатах Указа Президента РФ № 309 от 07.05.2024 г. и другого национального проекта "Здравоохранение" 2019–2024 гг. [5], [6]. Основными задачами НП "Продолжительная и активная жизнь" являются увеличение средней продолжительности жизни до 78 лет к 2030 г., до 81 г. – к 2036 г. и обеспечение роста показателей "здоровой жизни".

НП разделён на 11 программ, которые предполагают целевое финансирование каждой на общую сумму 2,0 трлн руб. за весь период действия проекта. Например, из информации Министерства здравоохранения РФ, на модернизацию первичного звена по плану выделено 585,80 млрд руб., на лечение сердечно-сосудистых заболеваний 68,30 млрд руб., обновление федеральных медицинских организаций 156,50 млрд руб. и т.д. [7].

Следовательно, для улучшения системы здравоохранения часть выделенных федеральных средств пойдут на обновление медицинского оборудования, что приведёт к увеличению рынка данного оборудования.

На данный момент активно ведётся финансирование на обновление первичного звена, переоборудование федеральных центров, а также охрану материнства и детства. За первые пять месяцев текущего года в пределах Федерального проекта "Развитие федеральных медицинских организаций, включая развитие сети национальных исследовательских центров" были опубликованы тендеры на общую сумму 8,30 млрд руб., а также 3,30 млрд руб. в пределах Федерального проекта "Охрана материнства и детства".

Кроме Федеральных проектов для развития рынка медицинских инструментов также на рост отечественного производства оказывают влияние государственные программы на уровне субъектов Российской Федерации.

30 мая 2025 г. Распоряжением Правительства РФ № 1397-р была определена граница суммы финансирования программ модернизации федеральных медицинских организаций [8]. На Рис. 1 представлены данные по общим суммам (в тыс. руб.), выделенным на обновление оснащения федеральных организаций в сфере медицины.

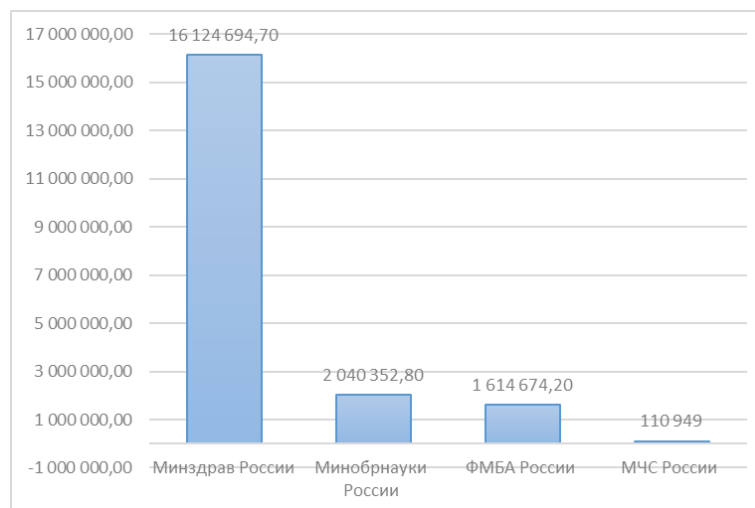


Рисунок 1 – Сумма финансирования федеральных медицинских организаций

Данные суммы рассчитаны из количества организаций, которые находятся в ведении министерств и участвуют в программе обязательного медицинского страхования (также включены научные и образовательные организации в сфере медицины).

Например, максимальная сумма бюджетных отчислений Минздраву России рассчитана на 65 организаций в сфере медицины. Минобрнауки России – на 14 федеральных организаций, ФМБА России – на 7 организаций и МЧС России – на 1 организацию.

Рост рынка медицинского оборудования обусловлен также развитием ассортимента предлагаемых товаров и услуг. Данное развитие происходит за счёт выхода на рынок новых игроков, в основном локальных площадок и производителей из Китая. Локальные площадки представляют собой как отечественных и евразийских производителей, так и совместные производства с иностранными компаниями. Например, АО "Рентгенпром" 30 июня 2025 г. получило удостоверение РЗН на компьютерный томограф ПроСпекто, который собран из комплектующих китайской компании Suzhou Bowing Medical Technologies Co., Ltd.

Также можно отметить, что на рынок влияют частные клиники, однако подробное рассмотрение не входит в рамки данной статьи и будет рассмотрено отдельно в будущих работах.

Далее рассмотрим сегменты рынка производства медицинского оборудования. По итогам первого полугодия текущего года, по данным анализа государственных торгов на сайте zakupki.gov.ru, 93% всего рынка занимают следующие продукты:

- Компьютерные и Магнитно-резонансные томографы (КТ и МРТ);
- Различное рентгенодиагностическое оборудование;
- Аппараты искусственной вентиляции лёгких;
- Ультразвуковые аппараты (УЗИ);
- Пациентские мониторы (ПМ);
- Дефибрилляторы (ДФ) [9].

Следует отметить, что данные практически не изменились по сравнению с прошлым годом. Это связано с тем, что данное оборудование является неотъемлемой частью множества процессов востребованного медицинского вмешательства: профилактических, диагностических и лечебных процедур.

Рассмотрим данные динамики государственных закупок медоборудования. В январе рост закупок составил 99% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Однако в феврале 2025 г. упали объёмы закупок на 58,2%. Суммарное снижение объёмов государственных закупок за первое полугодие 2025 г. составило 35,7% по сравнению с началом года, в суммарном значении объём достиг 34,80 млрд руб. Рост закупок в январе 2025 г. объясняется публикацией тендеров по порядкам 2024 г.

Рассмотрим более подробно объёмы закупок за первые 6 месяцев текущего года. На Рис. 2 представлена динамика закупок основного медицинского оборудования в сравнении с аналогичным периодом 2024 г. (в млрд руб.).

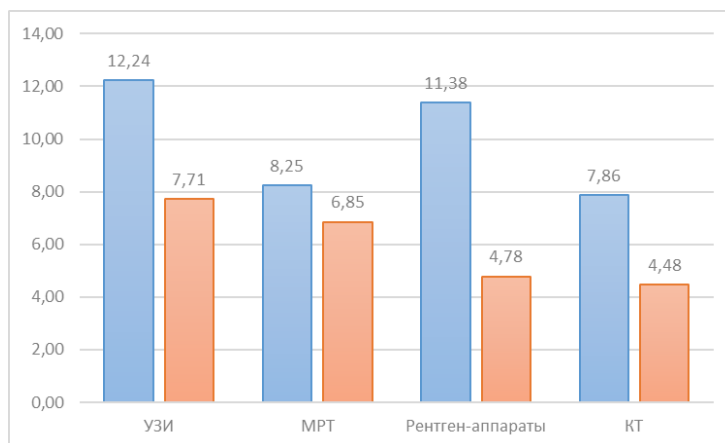


Рисунок 2 – Динамика объёмов закупок медицинского оборудования год к году в млрд руб.

Из диаграммы Рис. 2 прослеживается отрицательная динамика. Объем закупок УЗИ снизился на 37% за аналогичный период, МРТ на 17%, рентген-аппаратов на 58% и снижение на 43% продаж компьютерных томографов.

Также рассмотрим доли компаний на рынке. На Рис. 3 представлена круговая диаграмма производителей "тяжёлого" медицинского оборудования, ультразвукового оборудования и мониторов.

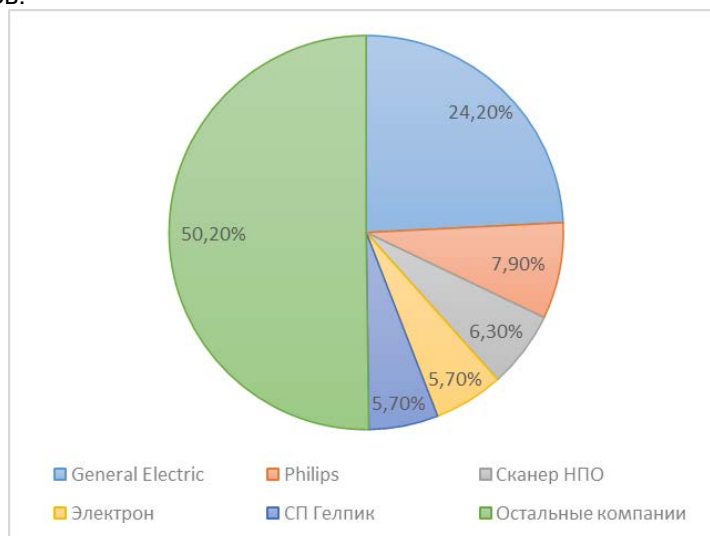


Рисунок 3 – Доли на рынке "тяжёлого" медицинского оборудования за первое полугодие 2025 г.

Американская компания General Electric к концу полугодия 2025 г. заняла 24,2% всего российского рынка, что на 2,3% выше в сравнении с аналогичным периодом 2024 г. Данная динамика обусловлена, в первую очередь, наличием у данной компании тендера на позитронно-эмиссионные компьютерные томографы (ПЭТ КТ) для крупнейших научно-исследовательских центров. Нидерландская компания Philips уже занимает долю в 7,9%, изменился показатель на 0,4% год к году. Компания Сканер НПО занимает 6,3% всего рынка, в динамике данный показатель снизился на 0,2%. А доля компании СП Гелпик снизилась уже на 1,8% по сравнению с предыдущим годом. Компания Электрон увеличила свою долю на 2,0% по сравнению с первым полугодием 2024 г. Отчасти данные показатели можно объяснить разным ассортиментом организаций и спецификой запрашиваемых изделий в рамках государственных закупок.

Кроме того, следует рассмотреть динамику рынка в абсолютных единицах. В рассматриваемый период весь рынок медицинского оборудования составил 13,50 тыс. ед. Эти данные на 29% ниже, чем за первое полугодие в 2024 г.

Компания НПП Монитор занимает лидирующую позицию с долей в 13,3% на рынке медоборудования за исследуемый период, далее следует холдинг Аксион Ижевск с долей 12,1%. В первую десятку также входят китайские компании Shenshen General Meditech, Mindray и американская компания General Electric с долей 2,4%.

Делая выводы, по итогам государственных торгов за первое полугодие 2025 г., можно выделить следующие тенденции развития рынка медицинского оборудования:

1. **Курс на импортозамещение производства.** Большое значение Правительство Российской Федерации придаёт независимости производства от зарубежных поставщиков и поддержке отечественных производителей. Государственные программы и субсидии позволяют активно развивать локальные производства оборудования как высокотехнологичных изделий, так и базового оборудования и инструментов. Однако, даже при сложностях поставок из зарубежных стран до сих пор предпочтение отдаётся оборудованию, которое собрано на базе импортных комплектующих.

2. **Высокие темпы поддержки от государства.** В 2025 г. продолжают реализовываться национальные программы в сфере здравоохранения, поддерживается уровень модернизации оборудования.

3. **Централизация государственных закупок.** В 2023–2024 гг. началась тенденция на публикацию объединённых аукционов на уровне субъектов РФ. Уже в 2025 г. ситуация приобрела федеральный масштаб, когда один оператор производит единую закупку типового медоборудования для нескольких медицинских организаций. Данную тенденцию отражает письмо № 17-3/И/2-12511 от 25.06.2025 г. от Министерства Здравоохранения РФ, которое уведомляет ряд федеральных организаций о подготовке к централизованной закупке КТ, рентгенов, ангиографов и т.п.

4. **Высокая зависимость от регулятора и скорости реализации государственных проектов.** Появившиеся задержки бюджетирования в пределах НП "Продолжительная и активная жизнь" за 1 полугодие 2025 г. привели к пересмотру сроков и сумм финансирования. На данный момент данная модель поддержки здравоохранения не имеет широкого распространения. Поддержка, модернизация и ремонт оборудования от поставщика или производителя приводит как к задержкам своевременной медицинской помощи, так и не даёт возможность поставщикам обеспечивать постоянную выручку и рост производительности.

Список использованных источников

1. Постановление Правительства РФ от 23.12.2024 N 1875 (ред. от 10.06.2025) "О мерах по предоставлению национального режима при осуществлении закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд, закупок товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" // Собрание законодательства РФ. – 2024.

2. Федеральный закон от 05.04.2013 № 44-ФЗ (последняя редакция) "О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд" // Собрание законодательства РФ. – 2013.

3. Федеральный закон от 18.07.2011 № 223-ФЗ (ред. от 08.08.2024) "О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц" // Собрание законодательства РФ. – 2011.

4. Министерство здравоохранения Российской Федерации. Национальный проект "Продолжительная и активная жизнь" // Официальный сайт Министерства здравоохранения РФ. – Режим доступа: <http://government.ru/rugovclassifier/917/about/>.

5. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года" // Российская газета. – 2024.

6. Министерство здравоохранения Российской Федерации. Национальный проект "Здравоохранение" // Заседание президиума Совета при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и национальным проектам // Официальный сайт Минздрава РФ. – Режим доступа: <http://government.ru/news/35168/>.

7. Мурашко М.А. Выступление на заседании Совета Федерации 06.11.2024 г. // Официальный сайт Министерства здравоохранения РФ. – 2024. – Режим доступа: <https://minzdrav.gov.ru/news/2024/11/06/21890-mihail-murashko-vystupil-na-pravitelstvennom-chase-v-sovete-federatsii>.

8. Распоряжение Правительства Российской Федерации № 1397-р от 30 мая 2025 г. // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2025.

9. Единая информационная система в сфере закупок (zakupki.gov.ru) // Федеральная антимонопольная служба России. – Режим доступа: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/siteMap.html>.

III. ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА. ЛОГИСТИКА

УДК 338.48, 394.6

A.L. Zelezinskii, O.V.Arhipova,
E.Pushkashu

MODERN METHODS FOR ASSESSING THE COMPETITIVENESS OF AN ORGAN- IZATION

The assessment of the competitiveness of manufacturing companies is an important tool for making management decisions by various market participants. Competitiveness depends on many indicators, which complicates its assessment. It is necessary to see the range of methods for assessing the competitiveness of an organization and choose the most relevant one. Thus, this article will focus on the factors of competitiveness of the organization and methods for assessing the competitiveness of manufacturing companies.

Keywords: factor, product, competitiveness, economics, profit, method, organization.

А.Л. Зелезинский¹, О.В.Архипова²,
Э.Пушкашу³

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ КОН- КУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Оценка конкурентоспособности производителя – важный инструмент принятия управленческих решений разными субъектами рынка. Конкурентоспособность зависит от множества показателей, что усложняет её оценку. Необходимо увидеть спектр методов оценки конкурентоспособности организации и выбрать наиболее актуальный. Таким образом, в данной статье будет сделан акцент на факторах конкурентоспособности организации и методах оценки конкурентоспособности производителя.

Ключевые слова: фактор, продукция, конкурентоспособность, экономика, прибыль, метод, организация.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-32-38

All enterprises strive to obtain the highest profit, and this is the goal of all their activities. To survive and stay in the market in the long term, manufacturers must be competitive. The concept of the competition can be reduced to two definitions. Firstly, competition is the struggle of producers of goods for better economic conditions, obtained because of achieving better results and obtaining maximum profit [1]. Secondly, competition is an element of the market mechanism that ensures the interaction of market entities, i.e. enterprises in the production and sale of products, as well as in the sphere of capital investment [1].

In the economic sphere, competitiveness is a set of properties that create advantages for the subject of economic competition. It is worth noting that these properties can relate to different subjects of competitive struggle: types of services, organizations, industries, and countries. Accordingly, it is worth noting that free competition of organizations providing services is one of the fundamental principles of the market economy.

The competitive potential of an organization is the real and potential ability of the organization to manufacture, develop, sell and service in certain parts of the market competitive products. Competitiveness is considered in the factorial and resulting planes.

¹ Зелезинский А.Л., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат педагогических наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Zelezinskii A.L., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Pedagogics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: uchposob@yandex.ru

² Архипова О.В., профессор кафедры гостиничного и ресторанного бизнеса, доктор философских наук, доцент; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Arhipova O.V., Professor of the Department of Hotel and Restaurant Business, Doctor of Philosophy, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg

E-mail: olva@list.ru

³ Пушкашу Э., магистрант факультета экономики и менеджмента ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", группа № 6401, г. Санкт-Петербург

Pushkashu E., Undergraduate of the Faculty of Economics and Management; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: elina.pushkashu@mail.ru

Competition arose almost simultaneously with the provision of services, but only under capitalism did competition become the most important lever of market regulation of social production.

Business entities in a market economy have a goal consisting of ensuring the competitiveness of the services provided, since the financial well-being of the organization depends on the presence of competitiveness. This topic is quite relevant and practical, because only a competitive organization can function effectively in a market economy. Organizations can most often increase their level of competitiveness if they have a higher competitive potential.

In an emerging market, spontaneous competition often spontaneous competition, accompanied by destructive processes: crises, bankruptcies, and others. When the market is already formed, competition becomes organized [2]. Also, the gradual integration of the country into the global economic community and the development of a competitive environment in the domestic economy creates a high problem of increasing competitiveness. Competitiveness is studied exclusively in groups of organizations related to one industry or providing similar services [3]. The goals of demonstrating competitiveness are:

a) for organizations providing services – this is the implementation of services in a short time frame at an optimal price;

b) for staff, it is getting a job that meets their needs;

c) for an organization as an object of a socio-economic system – this is the introduction of comprehensive security and a decent standard of living for personnel, participation in the life support of society, an effective reproductive policy in almost all areas, and the solution of other social problems;

d) for a country as an object of the socio-economic world system - the same as in the point above, adding the provision of sovereignty, creating global relationships, and more.

Competitiveness includes various factors: legal, political, environmental, technical, economic, psychological, social, managerial and others. The number of these factors depends on:

a) characteristics of the complex of processes for managing an object in time and space;

b) complexity and individual characteristics of the object;

c) characteristics and features of the external environment of the object;

d) parameters of the institutional environment and infrastructure, the quality of the legal, customs, tax and financial-credit systems, as well as the strength of competition in a particular market and other factors;

e) professional and psychological readiness of the subject to productively manage an object in any specific market [4, p. 18].

Competitive advantage is divided into external and internal:

— Characteristics of the internal aspects of the organization's activities, i.e. cost levels, labor productivity, process organization, management, innovation, technology, etc. relate to internal competitive advantages.

— External competitive advantages are based on the organization's ability to create more significant values for consumers of products which makes it possible to more fully satisfy their needs, reduce costs and increase operational efficiency. External competitive advantages include: informational, qualitative, design, price, sales, and so on [5].

Organizations try to control each other through competition. The struggle of companies for the consumer helps to reduce prices, reduce the costs of providing services, improve their quality, and strengthen scientific and technological progress. However, competition increases the contradictions of economic interests of organizations, entails an increase in costs, and stimulates the emergence of monopolies. The state must intervene so that competition does not turn into a destructive force for the economy [6, p. 52]. Any product has its positive and negative sides, it can lose to other products of the same type in some indicators, but win in others. So the enterprise seeks to improve the weak points. And, remembering that the enterprise creates products for buyers, the entrepreneur and marketing services focus on demand, improving the aspects that are most important to consumers. As we know, there are quite a lot of enterprises and they are all ready to fight for their place. And, in turn, for this they need to be competitive. This is how strategies are developed aimed at increasing competitiveness.

In global practice, all factors influencing the competitiveness of an organization in the industry have long been defined. Factors determining the competitiveness of services must have 3 characteristics:

— improve the attractiveness of the company's services for the target audience;

— increase the level of profit received by the company when providing services;

— positively influence the satisfaction of the target audience with these services [7].

The main factors that determine the competitiveness of a service in a particular market:

1. Time factor. The definition of the competitiveness of a service is examined by the time factor, referring to the first basic principle of the theory of finance, what is important today will not matter in the future. However, what is important today did not matter in the past, for example, there was no gel polish coating for nails before. Nowadays, it is quite common.

2. Quality of services factor. Quality of services is manifested in the "sophistication" of domestic demand. Only when the domestic market is open to foreign competitors, high demand is formed.

One of the most important components of the competitiveness of services is the quality of the service. The quality of services is understood as a set of properties and characteristics of services, their ability to satisfy established or implied needs. The quality of services helps to win and maintain positions in the market, services strengthen the reliability of the organization.

The normative basis for quality requirements are national standards and standards of organizations. If the main purpose of technical regulations is to protect the life and health of citizens, protect property and the environment, then the application of standards is initially aimed at increasing the competitiveness of services [8].

The level of quality of services must meet the requirements established in technical regulations, contracts, standards, technical specifications for product development, technical conditions. Organizations providing services that are leaders in the market set themselves the task of becoming leaders, and include in their corporate standards fairly strict quality requirements [9, c. 43].

The requirements that federal executive bodies establish in standards for the bulk of consumer services are, as a rule, of medium or lower than average severity, since they are the result of a compromise between consumer demands and the production capabilities of most organizations in the country. In general, these requirements can be mandatory.

All government agencies, business entities, organizations and institutions must comply with mandatory requirements.

Alternative requirements contained in regulatory documents are subject to mandatory compliance by business entities if this is provided for by technical regulations or technical documentation of the service provider [10].

The quality level helps to compare the usefulness of competing services. Since the quality level of services is based on a comparison of the quality indicators of a given service, a general description of quality indicators, a study of the method for calculating the quality level, and a consideration of consumer quality indicators that determine the useful effect when using the service become necessary.

Safety and the mass image of the service, which evokes associations with its fame, usefulness, and prestige, also play a role in quality.

With the same value of the quality and price ratio of competing services, the consumer prefers the service with a higher image. If the quality of services is the same, then services with such an image are sold at a higher price. In order to conquer the market, an organization must surpass the quality of the services of a competing company or become popular. A high positive image is created rather slowly, and destroyed rather quickly.

3. The scale factor of service provision. It is possible to reduce the cost of a service and improve its quality if the scale of service provision increases. When success in competition provides by high quality of service rather than low price, the level of costs ceases to play a decisive role. The practice of the economies of many countries shows that low costs are quite easily reproduced by competitors. The emergence and strengthening of new competitors reduces the return on investment, which ultimately means that low costs cease to provide a large-scale effect. Recent studies by the United Nations Organization for International Development (UNIDO) show that low costs play a rather negative role for the economic development of many countries [11. c. 271].

4. The novelty factor of the service. Satisfaction of new human needs or satisfaction of existing needs in other ways.

The authenticity requirement applies to accompanying documentation. For example, the authenticity of the certificate of conformity and its duplicate can be assessed; this authenticity certifies the quality and safety of the service [12].

5. Factor of the method of obtaining information.

When a consumer decides to use a service, he or she seeks information about the competitive advantages of the service. It is worth considering that the informativeness of a service is the ability to express its social value through information about competitive advantages [13]. The decision-making process for using a service includes recognizing the need, searching for information, and evaluating the service in comparison with possible consumption options. In the process of providing and consuming the service, it is necessary to use the same approach-

es and methods of obtaining information and performing calculations. In no industry should the average share of advertising expenses exceed 1%. But some organizations choose a different tactic [14]. Magazines containing the results of consumer expertise, reference publications dedicated to services that have won competitions, and other sources of professional information have a sufficient influence on the decision to consume a service. The result of the alternative before consumption will depend to a sufficient extent on the information received by the consumer about the competitive advantages of the service. Hence, informativeness as a criterion acquires significant significance in the market, which is saturated with similar services. An organization that has correctly formulated the competitive advantages of its service gets the opportunity to successfully distinguish it from similar services.

6. Pricing factor. Price has a great impact on the movement of material flows. Reasonable pricing tactics, as well as the corresponding pricing strategy, correctly set price are the necessary components of the successful operation of any organization.

7. Market factor. The market factor is characterized by types of markets, stability, capacity, prospects, and preparedness of markets. When an organization begins to provide a new service that is intended for a specific market, there is a need for a comprehensive description of market opportunities [15, c. 168].

8. Sales factor. Without effective sales, the successful provision of a new service does not ensure its competitiveness.

9. The service factor is valid before the service is provided and after the service is provided.

Forces that work to change the factors of competitiveness may include changes in economic policy, new laws, changes in consumer expectations, new market opportunities. These forces are changes, so they provide good opportunities for those who act within these frameworks. After identifying the forces, it is necessary to identify the restraining forces, that is, forces that resist change, which can hinder progress towards the goals in the direction. For example, lack of understanding, fear of technology, selfish interest, internal politics in the organization, intolerance to change.

If competition intensifies, then the intensification motivates organizations to create competitive services. It also makes it necessary to improve strategic decisions aimed at increasing the competitiveness of the business [16]. Most often, a manufacturer of goods and services is not able to be competitive if its activities are not carried out on the international market. Hence, the development of organizations significantly depends on how the conditions for attracting foreign economic agents are created, for example, investors, partners, consumers of services.

There are quite a lot of domestic and foreign scientific works in the scientific literature on increasing the competitiveness of organizations. A. Smith, who examines the theory of perfect competition, K. Marx, who examines the basic law and mechanism of competition, D. Ricardo, who studies the principle of comparative competitive advantages, D. Robinson and E. Chamberlin, who study the problems of monopolistic competition, are classics in the study of competition [17, c. 2]. In the current scientific literature, there is a fairly large selection of competitive strategies of the organization proposed by I. Ansoff, P. Drucker, F. Kotler, M. Porter, A. Thomson and J. Strickland. However, it is worth considering that no classification is universal and does not have its own characteristics. The main tasks of the process of strategic management of the organization concern the formation of directions for choosing strategic decisions to ensure the competitiveness of the organization. In economic literature, there are various approaches to classifying and ranking competitive strategies. Hence, prepared for implementation, strategies of leadership in diversification, cost reduction, concentration according to the theory put forward by M. Porter, they are also the basic directions for ensuring strategic decisions to increase competitiveness. These strategies are the most common and verified by practice in the conditions of a market economy. They include leadership strategy, diversification strategy, concentration strategy. When costs are optimized, a leadership strategy is formed through cost reduction. Following this strategy, leaders provide services that are elastic in price. Organizations providing services can form the lower limit of prices in the market. Protection is provided from M. Porter's competitive forces: organizations, suppliers, existing and potential competitors providing similar services, consumers. This strategy has a drawback, which is expressed in the focus on providing one service and the underdevelopment of other areas of activity [18, c. 25].

To improve the competitiveness of organizations, it is necessary to understand which part of the organization needs improvement. What can be seen by regularly assessing the competitiveness of the enterprise. Assessing the competitiveness of the manufacturer is an important tool for making management decisions by various market participants.

Initially, the top management of the organization needs the results of the competitiveness assessment to solve the following tasks:

- goal achievement research;
- identifying competitive advantages and developing programs to improve the competitiveness of the organization and services;
- selection of a competitive strategy;
- setting competitiveness goals;
- investment decision-making. For lenders and investors, competitiveness assessment results help them make sound lending and investment decisions.

In the country, competitiveness management entities need information on the competitiveness of industries and organizations in order to make decisions on protecting national producers from increased imports at a price that is lower than the usual price of such a service. [19, с. 67].

By assessing the competitiveness of organizations in a specific region, programs are developed to improve its competitiveness. Assessing the competitiveness of an organization is a complex multifactorial task that comes down to identifying the most significant numerical indicators of competitiveness and integrating them. There are 25 requirements for competitiveness measurement methods that the applied method of finding the integral indicator of competitiveness must meet [20]. They are shown in Table 1.

Table 1 – Requirements for competitiveness measurement methods

Name of requirement	The essence of the requirement
1. Suitability	It should measure the quality and competitiveness of products, and not something else
2. Adequacy	The measured parameter should not require other measurements and calculations
3. Uniqueness	The meter must meet the requirements and be unique
4. Reliability	Measurement errors should be minimal, failures are undesirable
5. Quantifiability	Quantitative indicators must have a meaningful load and be understandable
6. Integrity	Must combine different parameters of an object into one
7. Individuality	The assessment must be carried out independently of other objects
8. Flexibility	The method should allow for assessment at all stages of the life cycle of various products
9. Ease of work	The method should not require large expenditures of effort and resources for its implementation
10. Efficiency	The method should allow obtaining an estimate quickly
11. Improveability	The method must be able to be improved
12. Quantitativeness	The method should allow obtaining a quantitative assessment
13. Sameness	The method must be the same in relation to different objects, situations
14. Globality	The method must "work" for a global criterion – the interests of the development of the entire society
15. Uniqueness	The evaluation criterion must be unique
16. Comparability	The ratings of identical objects must be the same
17. Reproducibility	The results obtained on the same object by different researchers should be the same

When analyzing the competitiveness potential, it is appropriate to analyze the following aspects:

1. The region where the service is provided in the global economy.

2. Internal factors of development:

— human resources: national composition, its age and gender structure of the population, factors of population growth, migration, education, professional composition of the employed, income, wage level, unemployment level and dynamics, GDP per capita, labor productivity, income differentiation, savings, level and dynamics of physical and mental health, life expectancy;

— economic resources: the fastest growing industries and sectors, business climate, degree of monopolization of markets, state of the real estate market, level of regional planning, business infrastructure, volumes of public and private investment, composition and volume of municipal services, infrastructure, transport and communications, degree of development of small business, "export" activities of regional organizations;

— natural resources: natural attractions, land use, presence of natural resources, recreational resources;

— cultural resources: history and historical sites, social values, norms, traditions, lifestyle and others [21].

In the end, it is obvious that it is quite important to have a good assessment of competitiveness. Let's consider the methods of assessing competitiveness:

1. Matrix method. It is carried out by studying and evaluating services. In this method, a matrix is constructed, where the horizontal axis shows the growth rates and decrease in the number of services provided, and the vertical axis shows the relative share of the organization's services.

2. Method based on the need for services. It is important that the organization's services are in demand by consumers. To be in demand, an optimal price-quality ratio is necessary.

3. A method based on the theory of effective competition. This method examines the work of departments. If everyone works like a well-oiled machine, then this is positive.

4. A comprehensive method. This examines the current and probable future state of the organization.

5. SWOT analysis. This method identifies actions needed to improve competitiveness. The organization's strengths and weaknesses, opportunities and threats are determined.

6. Rating system. This method evaluates certain indicators of the organization itself and competitors. One point is the minimum score, five points is the maximum.

If we consider matrix methods, the most popular method is the BCG matrix (Boston Consulting Group). The growth rate of sales is considered vertically, and the relative share of the product on the market is considered horizontally. Let's consider 3 companies that conduct assessment and examination, where the blue circle is LLC "Center for Forensic Research", the orange circle is LLC "North-West Regional Center of Expertise", and the green circle is LLC "Multi-profile Center of Forensic Expertise". An example of using this method is shown in Figure 1.

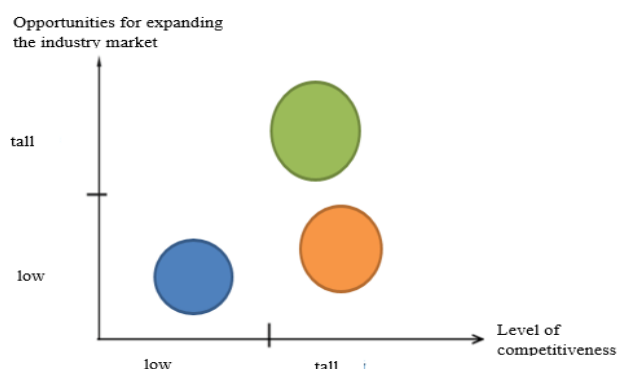


Figure 1 – BCG Matrix

The following conclusion can be made: the higher the market share and growth rate, the higher the level of competitiveness of the object. This matrix does not always show the real state of organizations since the issues are complex and often change. Therefore, a more common method for assessing the competitiveness of several organizations is a rating system, an example of this method is shown in Table 1.

Table 1 – Evaluation of companies on a 5-point scale

Evaluation parameter	LLC "North-West Regional Center of Expertise"	LLC "Center for Forensic Research"	LLC "Multi-profile Center of Forensic Expertise"
	3	5	5
Location	7 min from the metro station "Ladozhskaya"	10 minutes from the metro station "Ploshchad Vosstaniya"	7 min from the metro station "Chernyshevskaya"
Number of services	3 83 services	2 54 services	5 141 services
Average prices for services	4 6053,01 rub.	1 12288, 89 rub.	2 10211, rub.
Website success	4 75,00%	4 76,60%	5 84,78%
Website traffic	4 67 visitors per day	1 4 visitors per day	2 25 visitors per day
Average score	3,6	2,6	3,8

Each method has its advantages and disadvantages. Therefore, when choosing a method, it is necessary to consider the needs of the organization itself, since there is no single approach that can most accurately determine the competitiveness of an organization [22].

References

1. Добрынина А.И., Тарасевич Л.С. Экономическая теория / А.И. Добрынина, Л.С. Тарасевич. – СПб.: СПбГУЭФ, 2008. – С. 544.

2. Финансовая политика и конкурентоспособность организации: <https://www.stud24.ru/management/finansovaya-politika-i-konkurentosposobnost-predpriyatiya/453614-1716169-page6.html> (дата обращения: 10.04.2025).

3. Конкурентоспособность организации: <https://up-pro.ru/encyclopedia/konkurentosposobnost/> (дата обращения: 10.04.2025).

4. Конкурентоспособность товаров и услуг: учеб. пособие / И.М. Лифиц. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высшее образование: http://koncol.ru/files/e_book_6.pdf С. 385 (дата обращения: 10.04.2025).
5. Основные факторы конкурентоспособности продукции: <https://studizba.com/lectures/49-menedzhment-i-marketing/820-upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatij/15412-sfery-formirovaniya-i-realizacii-konkurentnyh-preimuschestv.html> (дата обращения: 10.04.2025).
6. Курс "Ценообразование": https://www.ncfu.ru/NCFU_PYATIGORSKI.doc/obrazovanie/OP/2017/bakalavriat/43.03.02/MD/Metod_CvT_43.03.02_2016_KL.pdf – С. 112.
7. Классификация критериев конкурентоспособности: <http://powerbranding.ru/competition/konkurentosposobnost-factory/> (дата обращения: 10.04.2025).
8. Статья 6 "Цели принятия технических регламентов": http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_40241/3db0ce74c9052d30c4ac2f7ba4043e70cfa7b470/ (дата обращения: 10.04.2025).
9. Учебное пособие "Конкурентоспособность товаров и услуг" Лифиц И.М.: http://koncol.ru/files/e_book_6.pdf – С. 385 (дата обращения: 10.04.2025).
10. Административная ответственность за нарушение обязательных требований госстандартов: <https://orenburg.arbitr.ru/node/1021> (дата обращения: 10.04.2025).
11. Учебник "Общий и специальный менеджмент" А.Л. Гапоненко и А. П. Панкрухина: <http://amac.md/Biblioteca/data/26/03/Management/Gaponenko.pdf> – С. 570 (дата обращения: 10.04.2025).
12. Бюджетное послание президента Российской Федерации о бюджетной политике: <https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=147552&dst=100085#BiOldxSSkRBRPvOc1> (дата обращения: 10.04.2025).
13. Информативность продукции: <https://studme.org/153412208388/marketing/informativnost> (дата обращения: 10.04.2025).
14. Роль рекламы в условиях монополистической конкуренции: <https://smekni.com/a/143630-3/rol-reklamy-v-usloviyakh-monopolisticheskoy-konkurentsii-3/> (дата обращения: 10.04.2025).
15. Пути повышения конкурентоспособности организаций Н.Р. Давлетгареева, Т.Б. Давлетгареевой: <https://core.ac.uk/download/pdf/53083032.pdf> – С. 6 (дата обращения: 10.04.2025).
16. Экономическая теория "Развитие концепций конкуренции: эволюционный подход" Н.С. Полусмаковой: http://www.volsu.ru/upload/medialibrary/b15/2_amvrvhpljvuyrhpvuhht.pdf – С. 7 (дата обращения: 10.04.2025).
17. Книга "Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов" Майкл Е. Портер: <https://online.kz/wp-content/uploads/2012/12/%D0%9C%D0%B0%D0%B9%D0%BA%D0%BB-%D0%9F%D0%BE%D1%80%D1%82%D0%B5%D1%80-%E2%80%93%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F-%D1%81%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D0%B8%D1%8F.-190-%D1%81%D1%82%D1%80.pdf> – С. 464 (дата обращения: 10.04.2025).
18. Общая система налогообложения в 2022 году: <https://www.malyi-biznes.ru/sistemy/osno/> (дата обращения: 10.04.2025).
19. Учебно-методический комплекс по дисциплине Экономика организации ТЭК Шевелевой А.В.: <https://mgimo.ru/files/15834/15834.pdf> – С.101 (дата обращения: 10.04.2025).
20. Анализ и оценка конкурентоспособности организации: <https://manager.bobrodobro.ru/2315> (дата обращения: 10.04.2025).
21. Статья "Методы оценки конкурентоспособности предприятия": <https://apni.ru/article/878-metodi-otsenki-konkurentosposobnosti-predpr> (дата обращения: 10.04.2025).
22. Методы оценки конкурентоспособности хозяйствующих субъектов: <https://dis.ru/library/520/23041/> (дата обращения: 10.04.2025).

УДК 334.7

A.M. Kolesnikov, V.P. Arsentiev

ENTREPRENEURIAL RISK AS AN OBJECT OF ASSESSMENT AND INSURANCE

The article is devoted to the analysis of approaches to determining the content of entrepreneurial risk as an economic and legal category, systematization of features and factors of using insurance as an effective method of entrepreneurial risk management. On the basis of the conducted research the types of entrepreneurial risks that can be insured, the key advantages of using the insurance method, the sequence of stages of assessment and management of insurable risks of modern enterprises are determined.

Keywords: entrepreneurial risk, risk assessment, risk insurance, risk management, losses.

А.М. Колесников¹, В.П. Арсентьев²**ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИЙ РИСК КАК ОБЪЕКТ ОЦЕНКИ И СТРАХОВАНИЯ**

Статья посвящена проведению анализа подходов к определению содержания предпринимательского риска, как экономической и правовой категории, систематизации особенностей и факторов использования страхования, как эффективного метода управления предпринимательскими рисками. На основании проведённого исследования определены виды возможных к страхованию предпринимательских рисков, ключевые преимущества использования метода страхования, последовательность этапов оценки и управления страхуемыми рисками современных предприятий.

Ключевые слова: предпринимательский риск, оценка риска, страхование риска, управление рисками, убытки.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-39-43

Риски являются неотъемлемым элементом осуществления субъектами хозяйствования финансово-экономической деятельности. Вероятность наступления неблагоприятных событий различного масштаба, влекущих за собой последствия (не)финансового характера, определяет необходимость разработки и реализации на уровне предприятия мероприятий по управлению рисками на основании подбора оптимальных инструментов и методов, одним из которых является страхование. Активное развитие предпринимательской деятельности и её адаптация к социально-экономическим вызовам (геополитическая напряжённость, структурная перестройка экономики, импортозамещение и др.) определяет развитие рынка страхования, совершенствование механизмов взаимодействия заинтересованных сторон [9].

В теоретико-методологических источниках и нормативно-правовых документах встречаются различные подходы к определению содержания понятия "предпринимательский риск". Так, в соответствии с положениями ст. 929 Гражданского кодекса Российской Федерации (ГК РФ) объектами страхования являются предпринимательские риски, представленные убытками, понесёнными в ходе предпринимательской деятельности, ввиду нарушения/неисполнения контрагентами установленных обязательств, и(или) ввиду изменений условий осуществления предпринимательской деятельности по причинам, неподконтрольным предпринимателю, в том числе риск неполучения доходов в ожидаемом объёме [1].

Следует отметить, что в Концепции развития положений части второй ГК РФ, подчёркивается целесообразность объединения предпринимательских и финансовых рисков в единый объект страхования ввиду "субсидиарного" режима применения (риски, не попадающие в категорию имущественного страхования), а также возможности причисления к объектам страхования рисков, не попадающих под законодательно установленные виды имущественного страхования [2].

¹ Колесников А.М., профессор, доктор экономических наук, профессор; Санкт-Петербургский Государственный университет аэрокосмического приборостроения, г. Санкт-Петербург

Kolesnikov A.M., Professor, Doctor of Economics, Professor; Saint Petersburg University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg

E-mail: 9843039@mail.ru

² Арсентьев В.П., аспирант кафедры менеджмента; Государственное автономное образовательное учреждение высшего образования Ленинградской области "Гатчинский государственный университет", г. Гатчина

Arsentiev V.P., Postgraduate of the Department of Management; State Autonomous Educational Institution of Higher Education of the Leningrad Region "Gatchina State University", Gatchina

E-mail: slavaarsentyev@gmail.com

И.В. Троицкая в попытках определения предпринимательского риска, как комплексной экономико-правовой категории, предлагает следующее определение: предпринимательский риск – это принятие субъектов возможности возникновения как положительных, так и отрицательных отклонений фактических результатов осуществления предпринимательской деятельности от плановых, вызванных как объективными факторами осуществления предпринимательской деятельности, так и факторами субъективными (поведение предпринимателя, контрагентов) [14].

Схожего мнения придерживается Л.М. Савонько, которая в своём исследовании под предпринимательским риском предлагает понимать, как вероятность наступления (не)благоприятных событий в ходе осуществления субъектом предпринимательской деятельности, так и ожидания наступления благоприятного события при принятии возможности наступления события неблагоприятного [10].

В исследовании Д.П. Попредкина, Ю.В. Нуретдиновой, Н.С. Горлановой и Д.И. Нуретдинова подчёркивается значимость идентификации факторов предпринимательского риска не только на основании их принадлежности к внешней или внутренней среде субъекта, в разрезе направлений деятельности, отдельных процессов/операций и их групп, структурных подразделений, но и на различных этапах развития предпринимательской деятельности – от зарождения до стабильности и спада [7].

В свою очередь, А.М. Степанова рассматривает предпринимательский риск, как категорию, включающую такие (под)виды рисков, как производственные, коммерческие, финансовые (кредитные), инвестиционные и рыночные [13].

Цель страхования, как метода управления рисками, заключается в снижении участия субъекта хозяйствования в возмещении понесённого ущерба посредством передачи ответственности страховой организации [4]. Страхование рисков обеспечивает "переход" убытков от осуществления предпринимательской деятельности в категорию постоянных расходов, исполняемых посредством передачи ответственности поставщику. Следует отметить, что ввиду подверженности предпринимательской деятельности большому количеству вариативных угроз, формирование полного и детализированного перечня страховых рисков представляется достаточно сложной задачей. К числу страхуемых рисков могут быть отнесены имущественные и финансовые риски, обязательства третьих лиц; нестрахуемыми могут являться преднамеренные действия страхователя (например, порча имущества), риски катастрофической масштабности (техногенные катастрофы, природные катаклизмы, военные действия и др.), риски, причисляемые к категории запланированно-неизбежных [11].

В соответствии с положениями ст. 933 ГК РФ предпринимательский риск может быть застрахован на договорной основе только в случае, если его владельцем является непосредственно сам страхователь, в чью пользу и производится страхование [1]. Субъектами страхования предпринимательских рисков являются: страхователь (субъект предпринимательской деятельности – юридические и физические лица) и страховая компания.

Договор страхования может быть заключён в рамках осуществления любого вида предпринимательской деятельности. Основными элементами договора являются страховая сумма (денежное выражение убытков, понесённых при наступлении предпринимательских рисков), – совокупный размер страховых выплат не может превышать размер страховой суммы, которая, в свою очередь, должна быть меньше или равна страховой стоимости. Под страховой стоимостью понимается действительная стоимость убытков предпринимательской деятельности (например, при производстве определённого объёма продукции, страховая стоимость рассчитывается как рыночная стоимость данного объёма, так как в качестве максимального убытка от наступления предпринимательских рисков выступает "нулевая" реализация произведённой за период продукции) [5].

Н.Г. Омарова и А.О. Рамазанова, исследуя особенности управления рисками в условиях экономических санкций, выделяют в качестве наиболее распространённых видов страхования – страхование от убытков, страхование финансовых рисков (депозиты, кредиты, активы, финансовые гарантии, инвестиции и др.), страхование рисков, связанных с экспортно-ориентированной деятельностью (например, страхование международных перевозок) [6].

А.В. Родионов, Е.В. Щербакова и М.В. Постоленко отмечают, что управление рисками посредством страхования признаётся целесообразным в следующих случаях [8]:

– вероятность фактического наступления неблагоприятного события средняя/низкая, но масштабы последствия признаются на уровне предпринимательской деятельности крайне значимыми (страхование целесообразно вне зависимости от (не)однородности рисков, а также от их количества (массовые/единичные);

– вероятность фактического наступления неблагоприятного события высокая, но масштабы последствия признаются на уровне предпринимательской деятельности незначительными (страхование целесообразно при массовости рисков, при единичном характере возможными к использованию представляются методы принятия или удержания риска).

Страхование, как метод управления рисками субъекта предпринимательской деятельности, предполагает исполнение "традиционных" задач (этапов) риск-менеджмента, представленных идентификацией и классификацией рисков (страхуемые/нестрахуемые), проведение качественно-количественной оценки рисков, формирование и последующий мониторинг портфеля страховых рисков (Рис. 1).



Рисунок 1 – Алгоритм управления страхуемыми предпринимательскими рисками [12]

В качестве метода управления однородными рисками массового характера может рассматриваться самострахование, предполагающее формирование на уровне субъекта предпринимательской деятельности страхового фонда для покрытия убытков будущих периодов. Отличием самострахования от метода принятия рисков является возможность более точного планирования и прогнозирования наступления аналогичных (типовых) неблагоприятных событий, и, как следствие, размеров потенциального ущерба. Подвидом самострахования является кэптивное страхование, предполагающее создание страховых фондов (страховых компаний) на уровне материнских компаний или группы компаний. Созданные внутри страховой единицы резервы и разработанные финансовые механизмы позволяют не только эффективно управлять сконцентрированными однородными рисками, но и оптимизировать при необходимости (ограниченность ресурсов) затраты на привлечение третьей стороны (страховые организации), размещать временно свободные денежные средства предприятия [3].

В Табл. 1 представлено место методов (само)страхования рисков в системе (матрице) дособытийных (превентивных/предупреждающих) методов риск-менеджмента при осуществлении предпринимательской деятельности.

Таблица 1 – Место (само)страхования в системе методов управления рисками хозяйствующего субъекта [8]

Вероятность наступления риска	Низкая		Средняя		Высокая	
	Значимый	Незначимый	Значимый	Незначимый	Значимый	Незначимый
Масштаб последствий						
Стратегия управления рисками						
Отказ осуществления высокорисковых процессов, операций, направлений деятельности	-	-	-	-	-	ИР
Покрытие убытков за счёт собственных	ПР,	ПР, ПУ	-	-	-	-

средств	ПУ					
Передача убытков сторонней организации	-	-	-	ПР	-	ПР
Снижение вероятности наступления неблагоприятных событий	-	ИР	-	-	-	-
Уменьшение размера убытков	ПР	СУ	ПР	ПУ, СУ		ПУ
Передача ответственности страховой компании (возмещение ущерба/ убытков)	-	СР	-	-	СР	-
Создание резервов (фондов) для покрытия убытков	ССР	ССР	ССР	ПР	-	-

Примечание: ИР – избегание риска; ПР – принятие риска; ПУ – предотвращение убытков; СУ – сокращение убытков, СР – страхование риска; ССР – самострахование риска.

Таким образом, на современном этапе развития предпринимательской деятельности страхование рисков представляет собой эффективный метод предупреждения и управления последствиями фактического наступления неблагоприятных событий. Страхование рисков не ограничивается страхованием, а также предполагает возможность использования таких методов как самострахование и кэптивное страхование. Страхование предпринимательских рисков направлено на обеспечение стабильного функционирования субъектов предпринимательской деятельности посредством управления производственными, финансово-инвестиционными, коммерческими, рыночными и прочими видами рисков. Управление рисками посредством страхования предполагает не только идентификацию и оценку угроз, но и подбор надёжного страховщика, гарантирующего полные и своевременные выплаты при возникновении убытков. Необходимость развития системы страхования предпринимательских рисков посредством диверсификации предложения и интеграции инновационных страховых решений обусловлена повышенной нестабильностью условий функционирования предприятий, увеличением количества внешних угроз, усложнением партнёрских отношений. Страхование рисков способно оказать значимые положительные эффекты в части оптимизации затрат, формирования системы гарантий в рамках деловых отношений с контрагентами, развития систем своевременного определения, классификации и ликвидации угроз, что, в свою очередь, способствует поддержанию или увеличению уровня финансовой устойчивости, создавая условия для стабильного роста и развития.

Список использованных источников

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ (ред. от 13.12.2024) [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/ (дата обращения: 10.07.2025).
2. Концепция развития положений части второй Гражданского кодекса Российской Федерации о договоре страхования (одобрена решением Совета при Президенте РФ по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства от 25.09.2020 N 202/оп-1/2020 [Электронный ресурс] // СПС Консультант Плюс. – Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_366842/ (дата обращения: 10.07.2025).
3. Архипов Е.Р., Морозов И.С., Ткаченко А.Н. Самострахование как метод управления рисками / Е.Р. Архипов, И.С. Морозов, А.Н. Ткаченко // Приоритетные направления развития науки в современном мире: Сборник статей по материалам I международной научно-практической конференции, Уфа, 13 мая 2019 года. Том Часть 2. – Уфа: ООО "Научно-издательский центр "Вестник науки", 2019. – С. 81-84.
4. Безрукавая П.П. Страхование предпринимательских рисков / П.П. Безрукавая // Проблемы правоохранительной деятельности на современном этапе: сборник трудов Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции, Кострома, 22–23 апреля 2022 года. – Кострома: Костромской государственный университет, 2022. – С. 294-299.
5. Муравлева А.В., Струнина К.Д., Ненюкова Ю.С. Страхование предпринимательских рисков / А.В. Муравлева, К.Д. Струнина, Ю.С. Ненюкова // Интерактивная наука. – 2022. – № 1(66). – С. 50-51.
6. Омарова Н.Г., Рамазанова А.О. Страхование коммерческой деятельности в условиях экономических санкций / Н.Г. Омарова, А.О. Рамазанова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2024. – № 12(170). – С. 1-10.
7. Попредкина Д.П., Нуретдинова Ю.В., Горланова Н.С., Нуретдинов Д.И. Предпринимательские риски и способы их снижения / Д.П. Попредкин, Ю.В. Нуретдинова, Н.С.

Горланова, Д.И. Нуретдинов // Международный научно-исследовательский журнал. – 2022. – № 4-4(118). – С. 145-149.

8. Родионов А.В., Щербакова Е.В., Постоленко М.В. Характеристика методов управления рисками на предприятии / А.В. Родионов, Е.В. Щербакова, М.В. Постоленко // Journal of Monetary Economics and Management. – 2024. – № 2. – С. 25-29.

9. Рябичева О.И. Снижение предпринимательских рисков методом страхования в России / О.И. Рябичева // Региональная и отраслевая экономика. – 2024. – № 6. – С. 115-123.

10. Савонько Л.М. Предпринимательский риск как объект страхования / Л.М. Савонько // Вестник науки и творчества. – 2016. – № 10(10). – С. 126-130.

11. Сейитлиев К., Ходжамгулыева А. Риски в страховании / К. Сейитлиев, А. Ходжамгулыева // Инновационная наука. – 2024. – № 11-2-1. – С. 35-37.

12. Содиков Р.Х. Страхование хозяйственных рисков предприятий хлопкоочистительной промышленности / Р.Х. Содиков // Финансово-экономический вестник. – 2023. – № 4.1(38). – С. 185-194.

13. Степанов А.М. Страхование предпринимательских рисков / А.М. Степанов // Бизнес: Экономика, маркетинг, менеджмент. – 2021. – № 5. – С. 5-15.

14. Троицкая И.В. Предпринимательский риск и риск предпринимателя в теории гражданского права / И.В. Троицкая // Известия Российского государственного педагогического университета им. А.И. Герцена. – 2010. – № 120. – С. 216-227.

УДК 004.89; 336.6

A.E. Sergeeva, M.S.Fursova,
Konyagina M.N.

APPLICATION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN CORPORATE RISK MANAGEMENT

In the context of the struggle for technological superiority, artificial intelligence is becoming one of the key tools for achieving leading positions. At the same time, scientists are engaged in a heated discussion about the feasibility of its use in many areas of our lives and the threats of degradation of human qualities that distinguish them from other representatives of the living world. At the same time, there is an area where the use of this tool is very beneficial, and its dominance over human abilities in this area is beyond doubt. This area includes financial management, or more precisely, the assessment and management of risks in the company's activities. Artificial intelligence has already found wide application in risk management in financial intermediation. However, in the real sector, especially in the processing industry, shipbuilding, automobile manufacturing and certain heavy equipment, its use in risk management is only on the agenda. The purpose of the scientific work was to propose approaches to the further development of methods for using generative intelligence to assess and manage risks based on an analysis of the experience of using artificial intelligence in financial management. To do this, the authors updated information on typical risks in financial management, studied the ways of using artificial intelligence to work with these risks, assessed its impact on the quality of financial risk management of companies using practical examples, identified the strengths and weaknesses of this approach, and as a result developed recommendations for the fur-

А.Э. Сергеева¹, М.С.Фурсова²,
М.Н.Конягина³

ПРИМЕНЕНИЕ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В УПРАВЛЕНИИ РИСКАМИ КОМПАНИЙ

В условиях борьбы за технологическое превосходство искусственный интеллект становится одним из ключевых инструментов достижения лидирующих позиций. При этом учёные ведут жаркую дискуссию о целесообразности его применения во многих сферах нашей жизни и угрозах деградации качеств человека, выгодно отличающих его от других представителей живого мира. При этом есть сфера, где применение этого инструмента является весьма выгодным, а преобладание над способностями человека в этой области не вызывает сомнений. К такой сфере относится финансовый менеджмент, а точнее – оценка и управление рисками деятельности компании. Искусственный интеллект уже обрёл широкое применение в риск-менеджменте в финансовом посредничестве. Однако в реальном секторе, особенно в перерабатывающей промышленности, судостроении, производстве автомобилей и отдельной тяжёлой техники его применение в риск-менеджменте лишь выносится на повестку. Целью научной работы стало на основе анализа опыта применения искусственного интеллекта в финансовом менеджменте предложить подходы к дальнейшему развитию способов использования генеративного интеллекта для оценки и управления рисками. Для этого авторы актуализировали информацию о типичных рисках в рамках финансового менеджмента, изучили пути применения искусственного интеллекта для работы с этими рисками, на практических примерах оценили его влияние на качество управления финансовыми риска-

¹ Сергеева А.Э., магистрант Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург

² Sergeeva A.E., Undergraduate at the North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg
E-mail: asergeeva-24-08@edu.ranepa.ru

³ Фурсова М.С., магистрант Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург

Fursova M.S., Undergraduate at the North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg
E-mail: mfursova-24@ranepa.ru

³ Конягина М.Н., профессор кафедры менеджмента, доктор экономических наук, доцент; Северо-Западный институт управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, г. Санкт-Петербург

Konyagina M.N., Professor of the Department of Management, Doctor of Economics, Associate Professor; North-West Institute of Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Saint Petersburg

E-mail: konyagina-mn@ranepa.ru

ther development of the corporate financial management system. The article is of interest to practicing economists who are improving approaches to the use of artificial intelligence in their organizations, as well as those involved in planning and determining business development vectors for the near future. In particular, the authors provide recommendations for overcoming the key problems of introducing artificial intelligence into company risk management, and also emphasize strategic approaches to its application, and not just as a technological tool in the current analysis, which is a novelty for published studies.

Keywords. automation, artificial intelligence, risk, risk management, financial management, machine learning, digitalization.

ми компаний, выявили сильные и слабые стороны такого подхода, в результате чего разработали рекомендации для дальнейшего развития системы управления финансами корпорации. Статья представляет интерес для экономистов-практиков, совершенствующих в своих организациях подходы к применению искусственного интеллекта, а также занимающихся планированием и определением векторов развития бизнеса на ближайшую перспективу. В частности, авторы дают рекомендации по преодолению ключевых проблем внедрения искусственного интеллекта в управление рисками компании, а также делают акцент на стратегических подходах его применения, а не просто как технологического инструментария в текущем анализе, что является новеллой для опубликованных исследований.

Ключевые слова: автоматизация, искусственный интеллект, риск, управление рисками, финансовый менеджмент, машинное обучение, цифровизация.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-45-51

Введение

С каждым годом искусственный интеллект (ИИ) оказывает всё большее влияние на различные аспекты управления компаниями, в том числе на сферу финансового риск-менеджмента. Современные организации сталкиваются с возрастающей сложностью анализа данных, необходимостью оперативного принятия решений и управлением рисками в условиях высокой рыночной волатильности. В таких условиях ИИ становится стратегически важным инструментом, позволяющим обработать большие данные, повысить точность прогнозирования, минимизировать влияние человеческого фактора и автоматизировать процессы оценки рисков.

Международные компании активно внедряют технологию генеративного ИИ, тестируя на внутренних функциях, ускоряя поиск данных и их обработку. Российские компании также работают с технологиями генеративного ИИ, хотя о повсеместном внедрении в бизнес-процессы говорить пока преждевременно [5, с. 46-47]. Высокий интерес корпоративного сектора подтверждает актуальность изучения влияния ИИ на управление рисками в области финансового менеджмента. При этом на современном этапе он применяется как оперативный технологический инструмент для анализа сделок, автоматизации и ускорения расчётов при скоринге, актуарных расчётов и прочего. Применение передовых алгоритмов анализа данных может помочь в выявлении скрытых закономерностей, повысить точность предсказаний дефолтов и других финансовых рисков, а также снизить операционные издержки. Внедрение комплексного анализа и прогнозирования развития организации, поведения контрагентов и рынков присутствия может кардинально изменить деятельность компании, делая ИИ стратегически необходимым инструментом, что выведет его применение в риск-менеджменте на новый уровень.

Цель исследования – на основе анализа опыта применения ИИ в финансовом менеджменте в самых разных организациях предложить подходы к дальнейшему развитию способов применения генеративного интеллекта для оценки и управления рисками. С этой целью авторы решают следующие задачи: актуализируют информацию о типичных рисках в рамках финансового менеджмента, изучают пути применения ИИ для работы с этими рисками, на практических примерах оценивают его влияние на качество управления финансовыми рисками компаний, выявляют сильные и слабые стороны такого подхода, в результате чего разрабатывают рекомендации для дальнейшего развития системы управления финансами корпорации.

Ввиду высокого интереса к тематике ИИ ей посвящено немало научных трудов и отчётов международных организаций. Следует отметить статью С.Н. Нестеренкова, Ю.И. Голубович и С.А. Байчик [7], посвящённую роли ИИ в управлении рисками, а также работу Бедненко [1], где подчёркнута неоднозначность рассматриваемого явления. В свою очередь, исследователи международных финансовых организаций, в частности Междуна-

родного валютного фонда (МВФ), подчёркивают значимость автоматизированных моделей оценки риска [11].

М.С. Стойка и Е.В. Зенина [10] очень позитивно рассматривают применение ИИ в управлении рисками, отводя ему место главного помощника. М.А. Коржова и О.В. Леонова [6], также положительно оценивая перспективы внедрения ИИ в управление рисками, приводят тому примеры из разных практических областей. П.А. Галанова [2], рассуждая об использовании ИИ в финансовом менеджменте, считает, что он не только оптимизирует процессы в управлении рисками, но и открывает новые возможности для повышения устойчивости и конкурентоспособности бизнеса. В своей статье Л.А. Раменская [8] предлагает более глубокий анализ применения ИИ в проектом управлении и выделяет его как преобразующую силу, меняющую способы планирования, выполнения и оценки проектов.

Несмотря на популярность темы, ранее опубликованные работы не рассматривали возможностей применения именно генеративного ИИ в управлении рисками и не рассматривали ИИ в качестве инструментария стратегического риск-менеджмента, что, помимо конкретных рекомендаций по преодолению ключевых проблем внедрения этого явления современной жизни в управление рисками, должно стать авторским вкладом в развитие тематики.

Основная часть

Для определения путей управления финансовыми рисками при помощи ИИ уточним их определение в целях исследования. Финансовые риски представляют собой вероятность убытков, связанных с финансовой деятельностью компании. Подчёркнём, что авторами не рассматривается недополученная прибыль, а лишь убытки. Они могут возникать по различным причинам, включая изменения рыночных условий, ошибки в управлении и внешние экономические факторы. Существует несколько классификаций финансовых рисков, но остановимся только на основных видах, наиболее часто встречающихся в литературе.

В первую очередь, кредитный риск – вероятность потерь вследствие невыполнения заёмщиком своих обязательств перед кредитором. Этот риск особенно важен для банков и компаний, предоставляющих кредиты. Однако и для нефинансовых организаций он важен, когда речь идёт об управлении дебиторской задолженностью. Основными причинами кредитного риска могут быть снижение платёжеспособности клиентов и контрагентов, ухудшение экономической ситуации или несоблюдение условий кредитного договора.

В совокупности с кредитным риском любая компания сталкивается и с риском ликвидности, напрямую связанным с нехваткой ликвидных средств для выполнения своих финансовых обязательств. Этот риск особенно опасен для организаций, имеющих значительную часть активов в неликвидной форме, например, в недвижимости или долгосрочных инвестициях. Подчёркнём, что у производственных предприятий подверженность риску ликвидности выше, чем у торговых или финансовых.

Немаловажным является процентный риск – вероятность убытков из-за неблагоприятного изменения процентных ставок. Этот риск чаще рассматривается в рамках финансового менеджмента в кредитных организациях, что не вполне справедливо. В условиях доступного фондового рынка и возможности для компаний заимствований на нём этот вид риска приобретает важное значение, особенно когда во времена жёсткой денежно-кредитной политики приближается период погашения облигационного займа, эмитированного в период невысоких процентных ставок. Не секрет, что многие облигационные займы погашаются в какой-то степени за счёт новых. Это и приводит к отложенным, но довольно ощутимым убыткам, повышая вероятность дефолта через несколько лет.

В условиях определённой глобальной турбулентности актуальными остаются рыночный и страновой, или политический риски. Рыночный риск – это возможность потерь, возникающих из-за неблагоприятных изменений рыночных условий, таких как колебания курсов валют, рыночных котировок и цен на сырьевые товары. Компании, работающие через биржу или зависящие от импорта и экспорта, наиболее подвержены этому риску. А страновой риск – это вероятность убытков из-за нестабильной политической ситуации, введения санкций или изменений в экономической политике государства. Этот риск особенно актуален для международных корпораций и инвесторов [7, с. 346].

Ещё один вид рисков, связанный непосредственно с государством, – это регуляторный риск, подразумевающий возникновение финансовых потерь из-за изменений в законодательстве, нормативных актах и требованиях к деятельности компании. Компании, работающие в строго регулируемых отраслях: финансы, фармацевтика, энергетика и других, – особенно подвержены этому риску.

Следует также выделить операционный риск, т.е. потери, вызванные сбоями внутренних процессов, ошибками из-за человеческого фактора, техническими неисправностями или мошенничеством. В данном случае авторы придерживаются мнения, что технологический риск относится к укрупнённой группе операционных рисков, по поводу чего в периодике идёт дискуссия. Для производственных предприятий операционные риски – это чаще производственные ошибки, которые могут нести за собой значительные финансовые потери.

Оценка рисков требует работы с большими данными и применения теории вероятности. В современных условиях это крайне сложно: далеко не каждый предприниматель и экономист в достаточной мере владеет инструментарием теории вероятности, а объём больших данных на порядки превышает те объёмы, которые были ещё полвека тому назад, и не подлежат ручной обработке. Поэтому ИИ становится неопределимым мощником, важным инструментом работы с рисками.

Важно отметить, что рынок ИИ растёт стремительными темпами и по прогнозам специалистов не планирует замедляться. Рассмотрим динамику объёма рынка ИИ с прогнозом на будущее (Рис. 1).

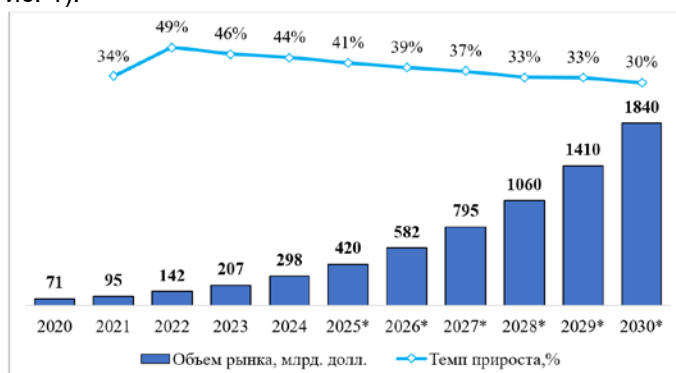


Рисунок 1 – Размер международного рынка ИИ, * – прогноз [12]

Анализируя динамику объёма рынка ИИ, можно заметить, что рынок растёт значительными темпами. Прогнозируется среднегодовой темп прироста в 33%, что является достаточно высоким показателем, сигнализируя о перспективности данной сферы и её актуальности, компании и частные лица инвестируют значительные средства в развитие ИИ-технологий. Активное развитие ИИ находит своё применение в риск-менеджменте компаний для обработки больших объёмов данных, выявления скрытых закономерностей и построения прогнозных моделей. Существует несколько основных технологий, которые стоит рассмотреть.

Во-первых, машинное обучение, которое используется для анализа больших данных и выявления паттернов, предсказывающих финансовые риски. По сути, это главный инструмент, потому что для выявления рисков необходим анализ огромного количества информации о клиентах, микро- и макросреде организации. Машинное обучение в разы упрощает и ускоряет анализ и выявление тенденций. В совокупности с ним используется такая технология, как обработка естественного языка, которая может анализировать новости, отчёты и даже соцсети для оценки внешних факторов, делая ИИ инструментом не только оперативного анализа, но и стратегического прогнозирования.

Одним из важных инструментов, особенно в банковской сфере, является *интеллектуальный кредитный скоринг*. Алгоритмы машинного обучения анализируют данные заёмщиков, включая их финансовую историю, поведенческие характеристики и макроэкономические показатели, определяя уровень риска предоставления кредита. Это оперативный анализ.

Помимо кредитных организаций автоматизированные системы оценки рисков используют страховые компании. Например, страховщики применяют *алгоритмы машинного обучения* для прогнозирования страховых убытков уже на тактическом уровне. Автоматизированные системы анализируют разнообразные данные: истории страховых случаев, климатические условия и многие другие факторы, чтобы точно определить степень риска, разработать оптимальные страховые стратегии для своих клиентов [1, с. 45] и добиться оптимального размера премий.

Финансовые риски в современном мире часто связаны с кражами и мошенничеством. Для борьбы с ними используется *фрод-мониторинг* – анализ транзакций в реальном времени для выявления аномалий, указывающих на мошеннические действия. Помимо этого, постоянное самообучение ИИ на основе проанализированной информации

совершенствует его умение распознавать разнообразные сценарии мошенничества и способствует адаптации к их эволюции.

Как мы видим, существуют разнообразные инструменты, призванные снижать риски компаний. В целом, можно отметить, что основное преимущество возникает благодаря способности к быстрому анализу огромного массива разнообразных данных и составлению прогнозов на его основе. И вместе с ростом ИИ-рынка, компании активно внедряют технологии в свою деятельность. По данным отчёта McKinsey, около 20% руководителей бизнеса отмечают прирост доходов минимум на 5% после внедрения ИИ в работу. Подобные технологии полноценно внедрены в 55% проанализированных компаний [16]. С 2021 г. Правительство РФ публикует отчёт о готовности отраслей к внедрению ИИ. На его основе можно рассмотреть, насколько активно используются ИИ-технологии в различных отраслях экономики России (Табл. 1).

Таблица 1 – Использование ИИ-решений организациями в России, % от всех [4, с. 10]

Сфера деятельности	2021	2023	2024
Высшее образование	42	33	72
Сектор ИКТ	47	55	70
Финансовые услуги	57	56	63
Медиа и СМИ	н.д.	32	62
Топливо-энергетический комплекс	29	41	58
Торговля, в том числе электронная	19	35	57
Туризм	н.д.	23	48
Наука	15	36	43
Агропромышленный и рыбохозяйственный комплекс	12	21	40
Транспортная отрасль	18	29	38
Экология и природопользование	24	12	37
Строительство	3	28	36
Физкультура и спорт	н.д.	27	35
Культура	н.д.	н.д.	34
Обрабатывающая промышленность	16	26	32
Здравоохранение	16	36	30
Общее, среднее и среднее профессиональное образование	8	19	26
Социальная сфера	9	36	21
Развитие городской среды	6	27	19

Анализируя данные по использованию ИИ в отраслях экономики России, можно выделить финансовый сектор как один из лидирующих по степени внедрения рассматриваемых технологических решений. Это говорит о том, что ИИ эффективен и приносит положительные изменения в организации финансовой сферы, работа которых в силу своей специфики непосредственно связана и зависит от финансовых и операционных рисков и грамотного управления ими.

Интересно также рассмотреть, в какие области своей деятельности бизнес внедряет технологии на базе ИИ (Рис. 2).



Рисунок 2 – Статистика внедрения ИИ в основных сферах бизнеса по миру в 2023 г., % [17, с.26]

Анализируя представленную Кембриджским центром альтернативных финансов диаграмму, следует выделить преобладающую степень внедрения ИИ-технологий в области управления рисками, что может быть обосновано эффективностью существующих решений, а также наибольшей потребностью компаний в помощи именно в этой области.

Ведь использование рассматриваемых технологий действительно сильно упрощает анализ большого набора данных, построение прогнозов и их надёжность, позволяя выявлять риски и заранее разрабатывать меры, направленные на их снижение. Поэтому следует подробнее рассмотреть преимущества, которые предлагают ИИ-решения.

Как уже упоминалось, важное преимущество именно генеративных моделей – высокая скорость обработки данных, которая может происходить в реальном времени. Соответственно, снижается влияние человеческого фактора, что способствует уменьшению ошибок, связанных с субъективными решениями задач. ИИ-технологии нередко делают более точные прогнозы, так как используют сложные алгоритмы с отбором переменных для оценки вероятности возникновения рисков. Это также может способствовать выявлению скрытых закономерностей и паттернов, которые традиционные методы анализа не могут определить, выводя прогнозирование в риск-менеджменте при помощи генеративного ИИ на новый, стратегический уровень. Снижение непосредственного участия человека способствует автоматизации процесса управления рисками, что может позволить сократить затраты, нагрузку на сотрудников и ускорить принятие решений. А стратегические подходы в риск-менеджменте позволяют прогнозировать развитие компании, а также рынков их присутствия, что наиболее ценно для бизнеса.

Однако не стоит упускать недостатки использования ИИ в управлении рисками в бизнесе. Высокая стоимость внедрения – фактор, сопровождающий разработку, тестирование и интеграцию интеллектуальных систем, включая их настройку и обслуживание. Также важно отметить, что качество анализа и прогнозов зависит от точности и полноты исходных данных. Тут возникает проблема ответственности за ошибки ИИ. На данный момент нет однозначного ответа, кто несёт ответственность при возникновении негативных последствий от решений, им рекомендованных. Этот аспект становится особенно актуальным, учитывая постоянное развитие подобного инструментария и его способность существенно влиять на различные финансовые операции, управление рисками и финансовый результат компании. В совокупности с этим поднимается вопрос информационной безопасности. Предоставляя генеративному ИИ доступ к множеству данных о транзакциях, фирмы создают дополнительное уязвимое место для утечки этой информации и совершения на её основе мошеннических действий. Следует также отметить, что чрезмерная автоматизация может привести к потере гибкости в принятии решений, особенно в нестандартных ситуациях [7, с. 348].

Однако, все эти вопросы постоянно прорабатываются и совершенствуются, являясь закономерными пробелами, которые могут возникать при разработке и внедрении новых технологий. Несмотря на это компании активно внедряют ИИ-решения в свои бизнес-процессы. Например, JPMorgan Chase разработал систему COiN (Contract Intelligence), использующую обработку естественного языка для анализа юридических документов и обнаружения потенциальных рисков в финансовых контрактах [15]. Аналогичную практику вводит и Сбер в России. Интересна система Falcon от Visa, алгоритмы которой анализируют поведение клиентов и выявляют аномалии в сравнении с типичными транзакциями [14], что не уникально. Имея самое жёсткое в Европе законодательство в области ПОД ФТ, российские коммерческие банки уже много лет применяют ИИ для блокировки подозрительных транзакций и уточнения назначения операций особенно физических лиц. Amazon использует Fraud Detector, который обучается на основе анализа миллиардов транзакций, идентифицируя образцы и характеристики мошеннических операций [3]. А компания Bloomberg использует систему Alpacas Forecast AI, которая анализирует огромные объёмы данных для прогнозирования рыночных трендов и минимизации финансовых потерь [13].

Опираясь на всё вышесказанное, стоит отметить, что ИИ меняет традиционные обязанности руководства компаний, включая финансовых менеджеров, дополняя их аналитические функции и автоматизируя рутинные процессы. Финансовые менеджеры теперь получают доступ к мощным инструментам прогнозирования, что позволяет им принимать более обоснованные решения на основе больших объёмов данных. Однако это требует изменения их навыков: знание основ машинного обучения, интерпретация прогнозных моделей и работа с аналитическими платформами становятся необходимыми компетенциями. Кроме того, ИИ способствует смещению фокуса финансовых менеджеров с оперативной деятельности на стратегическое управление, а также *принятие итоговых решений и ответственности за них*. Здесь важно отметить, что именно принятие решений и ответственности остаётся за человеком, ведь ИИ несовершенен, он всего лишь инструмент, оказывающий поддержку. Стоит привести интересный пример подобного несовершенства. Программа, анализирующая географию покупок клиентов банка, однажды заблокировала счёт одному из них только из-за того, что он расплатился картой не

в зоне своей повседневной жизнедеятельности [9]. Казалось бы, такая незначительная ситуация, однако уже она показывает, что на данный момент мы просто не можем полностью переложить функцию принятия решений на ИИ.

Заключение

Подводя итог исследованию, стоит отметить, что на текущий момент применение ИИ в управлении рисками компании – это неотъемлемая часть бизнеса, которая пока ещё нешироко распространена в реальном секторе экономики, в частности в перерабатывающей промышленности, тяжёлом машиностроении и производствах специального назначения, что связано с угрозами утечки информации и дороговизной внедрения. Анализ данных в режиме реального времени, прогнозирование на основе машинного обучения и автоматизация процессов позволяют не только повышать точность оценки рисков, но и значительно сокращать время на принятие оперативных решений. Одновременно следует переходить на применение ИИ в качестве инструментария стратегического управления, планируя и прогнозируя развитие компании и рынков на несколько лет вперёд, регулярно обновляя данные и проводя уточнение прогнозов.

Тем не менее, использование подобных технологических решений сопряжено с рядом трудностей, которые постепенно преодолеваются и минимизируются. Сейчас пока при внедрении ИИ-решений в управлении компаниями стоит быть готовыми к дороговизне внедрения и обслуживания системы, её ошибкам в период обучения и адаптации, ряду иных проблем, характерных кардинальным изменением устоев в управлении бизнесом. А генеративные модели несут риск утечки информации. Главной важной идеей остаётся то, что ответственность за ошибки при принятии решений на основе результатов работы ИИ всегда несёт человек – лицо, принимающее решение.

Несмотря на ошибки и сложности, развитие технологий и совершенствование регуляторных механизмов делают ИИ ключевым инструментом для эффективного управления рисками в условиях высокой неопределённости. Таким образом, использование ИИ в управлении рисками – это не просто технологический тренд, а стратегическая необходимость, позволяющая компаниям повышать устойчивость, адаптивность и конкурентоспособность в динамично меняющемся мире.

Авторы надеются, что материалы статьи помогут читателю углубиться в понимание того, как ИИ, особенно генеративный, может улучшить оценку и управление рисками в компании, для чего был проанализирован не только уже имеющийся практический опыт применения ИИ, но и предложены конкретные подходы для расширения применения этого важного инструментария. Экономистам-практикам и финансовым менеджерам настоящая статья напомнит о важности и неизбежности освоения и применения ИИ в риск-менеджменте, руководству же компаний она позволит лучше оценить его преимущества для повышения устойчивости и конкурентоспособности бизнеса в долгосрочном периоде в условиях неопределённости.

Авторы выделили генеративный ИИ из общего понятия искусственного интеллекта, что в опубликованных ранее работах, известных авторам, не производилось, обратив внимание на риски, связанные с особенностями доступа к моделям. Также в работе сделан акцент на применении ИИ в качестве стратегического инструментария управления компаниями. Стратегическое планирование в условиях неопределённости часто подвержено критике. Однако точность расчётов и скорость принятия и обработки данных моделями ИИ, их самообучение в сочетании с пониманием необходимости стратегического планирования должно стать весомым стимулом к применению ИИ для стратегического управления.

Всё это должно привести к тому, что компании начнут внедрять для риск-менеджмента не только классические модели машинного обучения, но и генеративный ИИ. Руководство компаний будет осознанно подходить к затратам на внедрение ИИ, понимая долгосрочную выгоду, невзирая на первоначальные высокие затраты. Менеджеры среднего звена начнут комбинировать ИИ-аналитику и привычный контроль, осознавая, что ответственность за принятые решения лежит на них.

Список использованных источников

1. Бедненко Ф.А. Использование искусственного интеллекта в финансовом менеджменте организации для улучшения управления финансами // Экономика строительства. – 2023. – № 8. – С. 43-46. – EDN KCTFBZ.
2. Галанова П.А. Использование искусственного интеллекта в управлении финансовыми рисками // Экономика и безопасность. – 2024. – № 7. – С. 21-24. – EDN EEVEOX.
3. Детектор мошенничества Amazon // Amazon: официальный сайт. – URL:

<https://aws.amazon.com/ru/fraud-detector/> (дата обращения: 26.03.2025).

4. Индекс готовности приоритетных отраслей экономики Российской Федерации к внедрению искусственного интеллекта. Аналитический доклад. – М.: Национальный центр развития искусственного интеллекта при Правительстве Российской Федерации, 2024. – IV + 85 с. – URL: https://ai.gov.ru/knowledgebase/infrastruktura-ii/2024_indeks_gotovnosti_prioritetnyh_otrasley_ekonomiki_rossiyskoy_federacii_k_vnedreniyu_iskusstvennogo_intellekta_ncrrii_pri_pravitelystve_rf/ (дата обращения 30.04.2025).

5. Искусственный интеллект в России – 2023: тренды и перспективы // Яков и партнёры. Яндекс: совместное исследование. "Яков и партнёры", ООО: официальный сайт. – URL: https://yakov.partners/upload/iblock/c5e/c8t1wrkdne5y9a4nqlcderalwny7xh4/20231218_AI_futurre.pdf (дата обращения: 30.04.2025).

6. Коржова М.А., Леонова О.В. Управление рисками с применением современных технологий искусственного интеллекта // Интеллектуальные ресурсы – региональному развитию. – 2024. – № 3. – С. 120-123. – EDN DTDEVG.

7. Нестеренков С.Н., Голубович Ю.И., Байчик С.А. Искусственный интеллект в управлении рисками в финансовой сфере // BIG DATA and Advanced Analytic. – 2024. – С. 345-350. – URL: <https://libeldoc.bsuir.by/handle/123456789/54756> (дата обращения: 30.03.2025).

8. Раменская Л.А. Искусственный интеллект в управлении проектами: возможности и риски // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2024. – № 4(51). – URL: <https://vestnikvvt.ru/ru/journal/pdf?id=1388> (дата обращения: 13.05.2025).

9. Сазонова М. Искусственный интеллект в финтехе и банкинге // Гарант, нормативно-правовая система: официальный сайт. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/article/1649470/#sdfootnote5sym> (дата обращения: 05.05.2025).

10. Стойка М.С., Зенина Е.В. "Искусственный интеллект, управление рисками: какие методы и технологии искусственного интеллекта могут быть применены для анализа и прогнозирования рисков в бизнесе и финансах" // Известия Иссык-Кульского форума бухгалтеров и аудиторов стран Центральной Азии. – 2024. – № 3(46). – С. 99-104. – EDN DKOKBH.

11. Adrian Tobias. Artificial Intelligence and its Impact on Financial Markets and Financial Stability // International Monetary Fund: the official website. – URL: <https://www.imf.org/en/News/Articles/2024/09/06/sp090624-artificial-intelligence-and-its-impact-on-financial-markets-and-financial-stability> (дата обращения: 10.05.2025).

12. Artificial intelligence (AI) market size worldwide from 2020 to 2030 // Statista: the official website. – URL: <https://www.statista.com/forecasts/1474143/global-ai-market-size> (дата обращения: 26.03.2025).

13. Fintech firm Alpaca launches "AlpacaForecast AI Prediction Matrix" for Bloomberg users // FinanceFeeds: the official website. – URL: https://financefeeds.com/fintech-firm-alpaca-launches-alpacaforecast-ai-prediction-matrix-bloomberg-users/?utm_source=chatgpt.com (дата обращения: 28.03.2025).

14. Gettler Leon. AI-Driven Defence: FICO's Falcon Fraud Prevention Legacy // Banking Day: the official website. – URL: <https://www.bankingday.com/ai-driven-defence-fico-falcons-fraud-prevention-legacy> (дата обращения: 11.05.2025).

15. JPMorgan software does in seconds what took lawyers 360,000 hours // Independent: the official website. – URL: <https://www.independent.co.uk/news/business/news/jp-morgan-software-lawyers-coin-contract-intelligence-parsing-financial-deals-seconds-legal-working-hours-360000-a7603256.html> (дата обращения 12.05.2025).

16. The state of AI: How organizations are rewiring to capture value // McKinsey: the official website. – URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата обращения: 26.03.2025).

17. Transforming Paradigms: A Global AI in Financial Services Survey // Cambridge, Cologny / Geneva: Cambridge Center for Alternative Finance: World Economic Forum, 2020. – 128 p. – URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_AI_in_Financial_Services_Survey.pdf (дата обращения: 10.05.2025).

УДК 338.1

N.A.Sidorova

FEATURES AND TRENDS OF B2B AND B2C MARKETING DEVELOPMENT

The future of marketing requires special attention. Marketing does not stand still, bringing new trends to the process of interacting with consumers. In 2025, this process promises to become even faster and more flexible due to innovations. When studying a business, they often consider how to attract the average consumer. Retail is considered to be the widest market. But this is not the only way of marketing.

Keywords: market, effect, strategy, segment, model, consumers, society.

Н.А. Сидорова¹**ОСОБЕННОСТИ И ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ B2B И B2C МАРКЕТИНГА**

Будущее маркетинга требует особого внимания. Маркетинг не стоит на месте, принося новые тенденции в процесс взаимодействия с потребителями. В 2025 г. этот процесс обещает стать ещё более быстрым и гибким благодаря инновациям. Изучая бизнес, часто рассматривают то, как привлечь обычного потребителя. Розничная торговля по праву считается самым широким рынком. Но это не единственный путь маркетинга.

Ключевые слова: рынок, эффект, стратегия, сегмент, модель, потребители, общество.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-52-54

Модели продаж каждого рынка сильно отличаются друг от друга. В этой статье рассмотрим особенности, которые имеет B2B и B2C маркетинг (Рис. 1).



Рисунок 1 – Сегменты рынка

На сегодняшний день неверно полагать, что бизнес отворачивается от модели B2C (Бизнес для Клиента) и отменяет B2B (Бизнес для Бизнеса). Создаётся новое – H2H (Человек для Человека). Маркетинговые тенденции стали более подробно уделять внимание личности потребителя. Сегодня основное внимание уделяется конкретному и хорошо проанализированному покупателю.

Бизнес начинает приобретать "лицо", перестаёт быть чем-то вроде прилавка и кассы. Уже сейчас видно, что крупные компании выстраивают свою маркетинговую деятельность на "очеловечивании" бренда, придавая ему положительный имидж. Тем самым повышая эффективность компании.

Рассмотрим, что такое B2B и B2C.

B2C (от англ. business to consumer – бизнес для потребителя) – это продажа товаров и услуг физическим лицам для личного потребления. Это супермаркеты, магазины одежды, прилавки с фермерскими продуктами и многое другое. Любая услуга, которая предназначена для физического лица, и есть B2C-сегмент.

B2B (от англ. business to business – бизнес для бизнеса) – это коммерческая деятельность, в которой клиентами являются другие компании и предприниматели. Неважно,

¹ Сидорова Н.А., доцент кафедры финансов и статистики, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Sidorova N.A., Associate Professor of the Department of Finance and Statistics, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: Nady.81@mail.ru

какого размера компания-потребитель. Это может быть как маленькое ИП, так и крупная корпорация.

Разница между B2B и B2C в конечном потребителе продукта, что порождает ряд особенностей. Выделим отличия B2B- и B2C-маркетинга по пяти основным направлениям.

1. Взаимоотношения между клиентом и продавцом.

В B2B-сфере важны долгосрочные отношения. Основная роль менеджера по продажам – оказать качественный сервис, ответить на все вопросы заказчика, в срок предоставить все документы. Чем комфортнее прошла сделка, тем выше шанс повторного сотрудничества. Для розничного покупателя сервис тоже важен, но это далеко не самый важный критерий при выборе товара. На обычного потребителя может подействовать реклама или выгодная цена [1].

2. Критерии при принятии решения.

B2B-покупатель всегда будет ориентироваться на показатели. Более того, принимать решение, скорее всего, будут несколько человек, поэтому отбор поставщика очень строгий. Формировать лояльность B2C-потребителя куда проще. Можно завлечь его бонусами и картами лояльности, пригласить в рекламный ролик любимого певца, предложить подарок за покупку. Люди часто покупают ненужные им вещи руководствуясь эмоциями.

3. Способ сбыта продукции.

B2B-продажи редкие, но крупные. Например, компания может заказать несколько десятков станков. Также товары в этом сегменте обычно обладают высокой стоимостью. В B2C продажи частые, но меньше по объёму.

4. Формат рекламного предложения.

Так как B2B-потребитель к покупке подходит с рациональной точки зрения, коммерческое предложение должно содержать много статистической информации. В B2C-сфере такая стратегия редко бывает эффективной. Лучше, управляя эмоциями покупателей, обновлять технические характеристики продукции. Многие потребители не пользуются и половиной возможностей продукта или даже не знают о них, но, несмотря на это, люди готовы платить за бренд и красоту [2,3].

5. Уровень персонализации.

Несмотря на стремление производителей B2C-сегмента создавать индивидуальные предложения, их уровень персонализации не сравнится с B2B-сегментом. Компании-потребители хотят, чтобы товар, который они покупают, полностью им подходил с технической точки зрения и цена была приемлемой. Именно поэтому к каждому партнёру нужен личный подход. Кому то предоставляются скидки на определённых условиях, для кого-то нужно доработать продукт: добавить новые функции или, наоборот, убрать ненужные. Поэтому сделки в business to business часто уникальные.

В быстро меняющихся условиях, на первый план выходит необходимость внедрения более эффективной стратегии для укрепления позиций компании. Для этого многие предприятия тщательно анализируют рынок, быстро реагируют на изменения, выставляют новые цели и задачи.

В 2025 г. роль данных на B2B-рынке стремительно растёт. Компании расширяют аналитику, проводят тщательную сегментацию и направляют персонализированные предложения [3-7].

Адаптировать бизнес к трендам B2B-маркетинга эффективнее всего с помощью [8]:

1. Вложений в данные и аналитику.

Это позволит:

- повысить точность маркетинговой сегментации, для более эффективных продаж;
- повысить конверсию, используя информацию о динамике продаж и клиентах, для выявления новых потенциальных покупателей;
- улучшить прогнозирование продаж, исходя из аналогичной информации за прошедший период;
- принимать обоснованные решения на основе имеющихся данных, а также снизить риски ошибок;
- повысить клиентский сервис, определив области, в которых у покупателей чаще всего возникают проблемы;
- делать потенциальным клиентам более персонализированные предложения, учитывая их деление на сегменты;

- использовать инструменты автоматизации, чтобы привлекать потенциальных клиентов.

2. Разработки контента и каналов продвижения.

В 2025 г. для B2B-маркетинга будет важен экспертный контент. Поэтому необходимо разрабатывать свой блог, социальные сети и публиковать свои материалы в сторонних авторитетных ресурсах. Необходимо направить усилия на их создание и размещение информации [9,10].

Маркетинг в 2025 г. не работает по линейным моделям – он динамичен, требует аналитики и постоянной адаптации. Самые успешные компании не используют только одну схему, а комбинируют модели, подстраивая их под реальный рынок.

В современном обществе технологии играют ключевую роль, но важным остаётся и то, как компании будут использовать эти технологии для создания персонализированного подхода к своим клиентам. Уже сегодня маркетинговые стратегии строятся на комбинации инноваций и осведомлённости о потребностях своих клиентов.

Список использованных источников

1. Божук С.Г. Маркетинговые исследования: учебник для вузов / С.Г. Божук. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 304 с.

2. Голубкова Е.Н. Интегрированные маркетинговые коммуникации: учебник и практикум для вузов / Е.Н. Голубкова. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 363 с.

3. Григорьев М.Н. Маркетинг: учебник для вузов / М.Н. Григорьев. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 559 с.

4. Григорян Е.С. Маркетинговые коммуникации: учебник / Е.С. Григорян. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 294 с.

5. Егоров Ю.Н. Основы маркетинга: учебник / Ю.Н. Егоров. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 292 с.

6. Егоров Ю.Н. Управление маркетингом: учебник / Ю.Н. Егоров. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 238 с.

7. Егоршин А.П. Эффективный маркетинг организации: учебник для вузов / А.П. Егоршин. – 2-е изд., доп. и перераб. – Нижний Новгород: НИЭМ, 2020. – 302 с.

8. Инновационный маркетинг: учебник для вузов / С.В. Карпова [и др.]; под общей редакцией С.В. Карповой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 474 с.

9. Основы маркетинга. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / С.В. Карпова [и др.]; под общей редакцией С.В. Карповой. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 325 с.

10. Реброва Н.П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н.П. Реброва. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 186 с.

УДК 338.1

N.A.Sidorova

**NEW HORIZONS: TRENDS DEFINING
B2B MARKETING IN 2025**

B2B marketing is in a critical period, and its future deserves special emphasis. Digitalization is steadily changing the landscape, with customers increasingly opting for personalized offers, and the boundaries between B2B and B2C marketing are becoming increasingly blurred. This sets the business the task of finding more individual approaches to communication.

Keywords: information, marketing, process, digitalization, strategy.

Н.А. Сидорова¹**НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ: ТРЕНДЫ, ОПРЕ-
ДЕЛЯЮЩИЕ B2B-МАРКЕТИНГ В 2025
ГОДУ**

B2B-маркетинг находится в переломном периоде, и его будущее заслуживает особого акцента. Цифровизация неуклонно меняет ландшафт, клиенты всё чаще отдают предпочтение персонализированным предложениям, а границы между B2B- и B2C-маркетингом становятся всё более размытыми. Это ставит перед бизнесом задачу поиска более индивидуальных подходов к коммуникации.

Ключевые слова: информация, маркетинг, процесс, диджитализация, стратегия.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-55-57

В условиях динамичного развития, актуальной задачей для компаний становится переосмысление стратегий, направленных на сохранение и укрепление своих позиций. Для достижения этой цели многие предприятия проводят глубокий анализ рынка, оперативно реагируют на возникающие изменения, формулируют новые цели и задачи, а также анализируют эффективность своей деятельности и корректируют свои маркетинговые стратегии.

В данной статье выделим ключевые тенденции и рекомендации развития B2B-маркетинга, которые помогут компаниям успешно адаптироваться на рынке.

Ключевые факторы, определяющие маркетинговую стратегию на B2B-рынке:

1. Цифровая трансформация экономики.

Диджитализация экономики привела к активному проникновению компаний в интернет-пространство. Сегодня большинство операций, которые ранее осуществлялись офлайн (продажи, взаимодействие с клиентами и закупки), перешли в онлайн-режим.

Гибкие и облачные сервисы снизили затраты на внедрение маркетинговых материалов, сократили разницу между планированием и внедрением рекламных кампаний, а также упростили взаимосвязь между маркетологами [1-3].

2. Значение роли данных.

В 2025 г. роль данных на B2B-рынке стремительно растёт. Потенциальные клиенты хотят, чтобы их мнение учитывали, в связи с этим компании расширяют аналитику, проводят тщательную сегментацию и формируют персонализированные предложения. Для анализа данных, автоматизации маркетинговых процессов, прогнозирования трендов и поведения покупателей – внедряется искусственный интеллект.

Тренды B2B-маркетинга:

Тренд № 1: гиперперсонализация и кастомный подход.

В 2025 г. многие компании используют гиперперсонализацию – маркетинговый подход, при котором клиенту делают индивидуальное предложение, учитывающее его интересы, с помощью искусственного интеллекта по результатам анализа данных. Также проводят кастомизацию продукта – "доработку" его характеристик с учётом запросов покупателя. Компании, предлагающие точные решения с учётом пожеланий клиентов в 2025 г., смогут обойти конкурентов и увеличить эффективность.

¹ Сидорова Н.А., доцент кафедры финансов и статистики, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург

Sidorova N.A., Associate Professor of the Department of Finance and Statistics, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: Nady.81@mail.ru

Также компании практикуют динамический контент, т.е. размещают на сайте информацию, которая меняется исходя из личных предпочтений пользователя (его интересов, возраста, пола и т.д.). Такой подход стимулирует желание потребителя остаться на сайте или вернуться на него, а также повышает конверсию и лояльность целевой аудитории.

Динамический контент также помогает эффективному SEO-продвижению, за счёт повышения времени, которое проводят пользователи на сайте компании.

Чтобы повысить релевантность динамического контента, нужно совмещать его с SEO-продвижением. Это позволит каждому пользователю видеть нужную информацию, положительно повлияет на ранжирование и увеличит трафик.

Тренд № 2: контент-маркетинг нового формата.

В 2025 г. изменились тренды социальных медиа B2B. Сегодня контент-маркетинг нацелен на то, чтобы наиболее эффективно продемонстрировать экспертность бренда и привлечь внимание потенциальных клиентов на его профессионализм.

На смену "продающим" материалам приходят [4-6]:

- аналитические статьи;
- интервью с экспертами отрасли;
- обучающие статьи и гайды, решающие проблемы клиентов;
- прямые эфиры, вебинары, полезные видеоролики;
- кейсы бизнеса.

Чтобы получить информацию о клиентах, компании используют интерактивные форматы, например, опросы, тесты. Для привлечения целевой аудитории используют контент-коллаборации с экспертами и партнёрами.

Тренд № 3: широкое внедрение искусственного интеллекта и автоматизации.

По информации, приведённой на сайте РБК, 20% опрошенных компаний используют искусственный интеллект для реализации своих бизнес-задач.

Бизнес применяет:

- программы для аналитики, чтобы определить будущий объём продаж, поведение потенциальных клиентов;
- чат-боты и голосовые помощники для первичного взаимодействия с покупателями и сбора их голосов;
- инструменты MarTech (CRM, CDP, сервисы сквозной аналитики) для автоматизации процессов;
- специальные сервисы для подбора контента под разные сегменты потребителей.

Программы на основе искусственного интеллекта помогают B2B-бизнесу эффективно развиваться.

Тренд № 4: гибридные форматы мероприятий и виртуальные шоу-румы.

Гибридные форматы мероприятий совмещают в себе элементы офлайн- и онлайн-взаимодействия. При этом одни участники собираются на площадке, а другие – подключаются удалённо. С последними компания взаимодействует в реальном времени.

Гибридные мероприятия объединяют преимущества офлайн- и онлайн-форматов, позволяют решить поставленные задачи и эффективно повысить результаты бизнеса.

Виртуальные шоу-румы и демонстрационные залы представляют собой онлайн-платформы, на которых клиенты удалённо могут познакомиться с товарами и услугами. Такие решения реализуются с помощью технологий трёхмерной, виртуальной и смешанной реальности [7-13].

В 2025 г. также наблюдается рост значимости профессиональных сообществ и платформ (Telegram-чатов, закрытых форумов). Участие в профессиональных сообществах помогает повысить заинтересованность клиентов, найти партнёров, обеспечить обратную связь, передать опыт и повысить продажи.

Тренд № 5: ESG и устойчивое развитие.

ESG – это концепция, которая определяет взаимодействие компании с рыночной окружающей средой, а также обеспечивает устойчивое развитие бизнеса.

В 2025 г. наблюдается акцент на экологичность и социальную ответственность предприятий. Игроки требуют от партнёров "прозрачные" цепочки поставок и социально ответственный подход.

Происходит интеграция целей социальной ответственности в корпоративную стратегию компаний. Кейсы по бережному сохранению чистоты окружающей среды, социальные инициативы и специальные программы для сотрудников и партнёров – становятся частью бренда.

Тренд № 6: безопасность и защита данных.

Потеря данных может поставить под угрозу не только финансовое состояние компании, но и её репутацию. Поэтому в 2025 г. многие предприятия стараются усилить информационную безопасность, используя такие инструменты:

- шифрование данных;
- регулярное обновление CMS и плагинов;
- обучение сотрудников базовым принципам кибербезопасности;
- многофакторную аутентификацию для доступа к ключевым системам.

Компании, соблюдающие требования кибербезопасности и правила процесса обработки данных, увеличивают лояльность аудитории и повышают своё конкурентное преимущество.

Чтобы процесс продвижения стал эффективнее, необходимо постоянно трансформировать маркетинговые процессы с помощью внедрения новых инструментов, аналитики и искусственного интеллекта.

Список использованных источников

1. Международный маркетинг: учебник и практикум для вузов / И.В. Воробьева [и др.]; под редакцией К. Пецольтдт, С.Ф. Сутырина. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 398 с.
2. Музыкант В.Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 1. Стратегии, эффективный брендинг: учебник и практикум для вузов / В.Л. Музыкант. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 475 с.
3. Музыкант В.Л. Основы интегрированных коммуникаций: теория и современные практики в 2 ч. Часть 2. SMM, рынок M&A: учебник и практикум для вузов / В.Л. Музыкант. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 384 с.
4. Наумов В.Н. Стратегический маркетинг: учебник / В.Н. Наумов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 356 с.
5. Наумов В.Н. Стратегическое взаимодействие рыночных субъектов в маркетинговых системах: монография / В.Н. Наумов, В.Г. Шубаева. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 270 с.
6. Овсянников А.А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для вузов / А.А. Овсянников. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 374 с.
7. Овсянников А.А. Современный маркетинг. В 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для вузов / А.А. Овсянников. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 219 с.
8. Основы маркетинга. Практикум: учебное пособие для среднего профессионального образования / С.В. Карпова [и др.]; под общей редакцией С.В. Карповой. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 325 с.
9. Реброва Н.П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н.П. Реброва. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 186 с.
10. Рыжикова Т.Н. Маркетинг: экономика, финансы, контроллинг: учебное пособие / Т.Н. Рыжикова. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 225 с.
11. Рыжикова Т.Н. Аналитический маркетинг: что должен знать маркетинговый аналитик: учебное пособие. – Москва: ИНФРА-М, 2021. – 288 с.
12. Секерин В.Д. Инновационный маркетинг: учебник / В.Д. Секерин. – Москва: ИНФРА-М, 2020. – 237 с.
13. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н.А. Пашкус [и др.]. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 225 с.

IV. ЭКОНОМИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ. ЭКОНОМИКА ТРУДА. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОТРАСЛЕВЫХ КОМПЛЕКСОВ И РЕГИОНАЛИСТИКИ

УДК 339.13

L.V. Kostyuk, O.A. Dudyreva

PRIORITY DIRECTIONS FOR THE DE- VELOPMENT OF THE RUSSIAN GAS IN- DUSTRY

The article analyzes the prospects for the development of the Russian gas industry in the context of sanctions. The priority directions of the development of the gas industry of the Russian Federation are considered. The structure of natural gas supplies to the domestic market is investigated. A proposal has been put forward to improve the operational reliability of existing gas pipelines as one of the priorities for the development of the Russian gas industry.

Keywords: gas industry, natural gas, domestic natural gas market, priority areas.

Л.В.Костюк¹, О.А.Дудырева²

ПРИОРИТЕТНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

В статье анализируются перспективы развития газовой отрасли Российской Федерации в условиях санкций. Рассмотрены приоритетные направления развития газовой отрасли РФ. Исследована структура поставок природного газа на внутренний рынок. Выдвинуто предложение о совершенствовании эксплуатационной надёжности существующих газопроводов как одном из приоритетных направлений развития газовой отрасли РФ.

Ключевые слова: газовая отрасль, природный газ, внутренний рынок природного газа, приоритетные направления.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-58-61

На Международном форуме "Российская энергетическая неделя", прошедшем в Москве, президент России Владимир Путин обозначил перспективные направления развития газовой отрасли на ближайшее время. Главной темой выступления Главы государства стала необходимость перераспределения экспортных потоков газа. "Речь не только о переключении экспорта с Запада на Восток, но и о существенном увеличении поставок на внутренний рынок", – заявил Владимир Владимирович Путин [1].

Природный газ является одним из наиболее широко используемых видов топлива как в повседневной жизни – в быту, так и в промышленности. В настоящее время – это самый востребованный вид топлива, и достойной альтернативы ему пока нет. Природный газ как ископаемое топливо используется в основном для отопления жилых и производственных помещений, а также в качестве топлива для котельных, теплоэлектростанций и различных видов техники, включая автотранспорт.

Важнейшим направлением использования природного газа на внутреннем рынке является его применение в качестве энергетического ресурса – топлива для нужд обрабатывающих производств и в качестве ценного комплексного сырья химической промышленности.

Химическая промышленность использует природный газ в качестве переработанного сырья – синтез-газа для производства химических продуктов, в том числе продуктов высокой добавленной стоимости: аммиака и метанола, которые в свою очередь используются для производства минеральных удобрений, спиртов, формальдегидов, лаков, кра-

¹ Костюк Л.В., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), г. Санкт-Петербург
Kostyuk L.V., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Economics, Associate Professor; Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University), Saint Petersburg
E-mail: l-kostuk@yandex.ru

² Дудырева О.А., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет), г. Санкт-Петербург
Dudyreva O.A., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Economics, Associate Professor; Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University), Saint Petersburg
E-mail: olga_dudr@mail.ru

сок, клеёв, присадок для топлива, уксусной кислоты, пластмасс и полимеров. Таким образом, развивая технологии газохимии, дополнительный импульс получают не только крупнотоннажные химические производства, но и средне- и малотоннажная химия. На сегодняшний день только 10% от общего объёма добычи природного газа идёт на химическую переработку, что определяет колоссальный потенциал развития отечественной газохимии, уже прочно выделившейся в самостоятельную отрасль наряду с нефтеперерабатывающей.

Рассмотрим текущую тенденцию развития российской газовой отрасли. 2023 г. стал периодом трансформации российской газовой отрасли и поиска альтернативных рынков сбыта. В 2023 г. рынок природного газа адаптировался к новым условиям, вызванным введением санкций на экспорт российских энергоресурсов в западные страны. На фоне сложившейся ситуации отечественная газовая промышленность находится в упадке, а доходы от сырьевого сектора, который раньше был основным источником поступлений в государственный бюджет, неуклонно снижаются.

В 2024 г. объём добычи газа в России составил 685 млрд м³, что на 8% больше, чем в предыдущем году. Экспорт газа в 2024 г. увеличился на 4% по сравнению с 2023 г. и составил рекордные 33,6 млн т.

В настоящее время наблюдается смещение акцентов в экспорте российского газа на новые рынки, особенно в страны Азиатско-Тихоокеанского региона. В настоящее время основной объём российского газа направляется в Китай, однако альтернативная ориентация на восток всё ещё недостаточна и несопоставима с масштабами европейского рынка.

Переориентация экспорта природного газа на азиатские страны, которые Россия могла бы использовать для замены европейских потребителей, не позволяет в полной мере пополнить экспорт. Ожидается, что в ближайшие годы Россия также сосредоточится на внутреннем рынке, будет стимулировать внутренний спрос и развивать собственные энергетические технологии.

В целом, перспективы развития нефтегазового сектора в России можно оценить как благоприятные, несмотря на сокращение добычи нефти и газа. Страна стремится поддерживать высокий уровень добычи, несмотря на сложные геополитические условия [2].

Российский рынок природного газа отличается высокой концентрацией, на нём доминируют несколько крупных компаний. К числу крупнейших компаний относятся ПАО "Газпром", ПАО "НК "Роснефть" и ПАО "НОВАТЭК". Всего на рынке представлено 258 газодобывающих компаний, из которых 16 входят в группу "Газпром" и 97 входят в структуру десяти вертикально интегрированных нефтяных компаний. Две компании входят в состав ПАО "НОВАТЭК", а 140 компаний работают независимо от основных игроков нефтегазовой отрасли.

В последние годы более 90% общего объёма газа, поставляемого потребителям в Европейской газотранспортной системе, приходилось на долю трёх компаний: "Газпром", "НОВАТЭК" и "Роснефть". Как правило, "Газпром" занимал и занимает доминирующее положение на рынке. На Рис. 1 показаны доли компаний на российском газовом рынке.

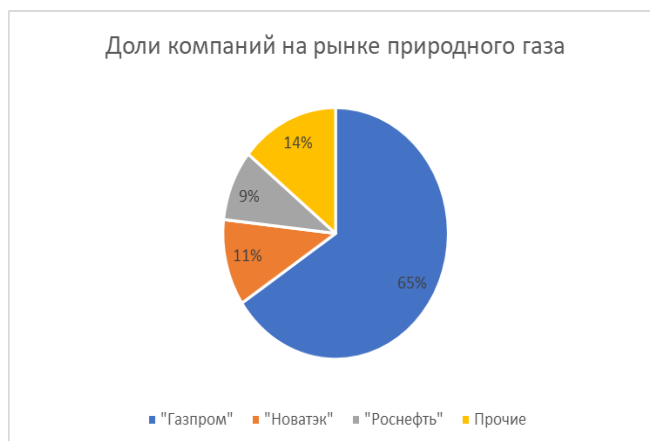


Рисунок 1 – Доли компаний на рынке природного газа Российской Федерации
 Как видно из Рис. 1, ПАО "Газпром" является крупнейшим поставщиком на российском рынке природного газа, реализуя большую часть продаваемого газа. Бренд ПАО

"Газпром" широко известен на рынках регионов присутствия компании, и потребители ассоциируют его с высококачественной продукцией.

На Рис. 2 показана структура поставок природного газа компаниями на внутренний рынок по различным секторам.

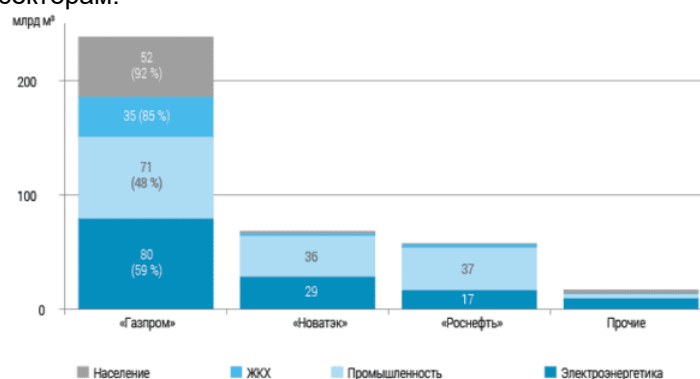


Рисунок 2 – Структура поставок природного газа на внутренний рынок Российской Федерации

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что "Газпром" является крупнейшим поставщиком природного газа для каждого из секторов потребителей, обеспечивая поставки в объеме 244 млрд м³. За ним следуют "НОВАТЭК", который поставляет 65 млрд м³, и "Роснефть", которая поставляет 54 млрд м³.

Согласно прогнозам, к 2030 г. объем потребления газа на внутреннем рынке России увеличится примерно на 20 млрд м³ в год по сравнению с текущим уровнем, что связано с:

- планируемым строительством магистральных газопроводов;
- догазификацией населённых пунктов в рамках социальной газификации;
- развитием использования газового топлива [2].

ПАО "Газпром" и его дочерние компании являются крупнейшей компанией в российской газовой отрасли. Основными конкурентами являются такие компании, как "Лукойл", "Роснефть" и "НОВАТЭК". Даже несмотря на стремительное развитие этих компаний, "Газпром", обладающий монополией на инфраструктуру, фактически контролирует всех конкурентов внутри России.

ПАО "Газпром" – одна из крупнейших в мире энергетических компаний, которая обладает развитой газотранспортной инфраструктурой в России и добывает 87% всего газа в стране. Компания владеет крупнейшей в мире газотранспортной сетью, по которой газ бесперебойно доставляется потребителям на большие расстояния. Протяжённость магистральных газопроводов компании в России составляет 180,6 тыс. км. В Российской Федерации ПАО "Газпром" играет ключевую роль в распределении газа [3].

Магистральные газопроводы относятся к числу стратегически важных элементов экономического развития страны, обеспечивающих работу различных отраслей промышленности. Общая протяжённость газопроводов в России превышает 170 тыс. км.

Повышение эксплуатационной надёжности существующих газопроводов является приоритетным направлением развития газовой отрасли. Фундаментальной целью транспортировки газа является обеспечение надёжности и бесперебойности работы магистральных газопроводов, что достигается путём планирования и проведения плановых мероприятий и капитального ремонта. Своевременное и качественное выполнение необходимых ремонтных работ гарантирует стабильное газоснабжение потребителей и является беспрецедентно важным элементом в структуре технического обслуживания газотранспортной инфраструктуры [4].

Приоритетным направлением предприятий газовой промышленности в современных условиях является внедрение комплексных подходов, включающих технические, технологические и организационные мероприятия, направленные на безопасную эксплуатацию всей инфраструктуры и бесперебойное снабжение конечных потребителей. Эта задача достигается за счёт разработки и использования новейших технических средств и технологий, а также за счёт внедрения и рационализации различных организационных подходов в рамках ремонтно-восстановительных мероприятий магистральных газопроводов.

Коммерческие интересы ПАО "Газпром" перенаправлены в сторону Азии и Востока, что позволяет поддерживать необходимый уровень объема транспортируемого сырья. При этом расширена программа по газификации внутренних территорий Российской Федерации. С одной стороны, сокращение объемов транспортировки газа можно рассматривать как негативный фактор, влияющий на деятельность компании. С другой стороны, это беспрецедентная возможность модернизировать газотранспортную инфраструктуру, возможность для новых подходов к дифференциации видов деятельности – строительству перемычек и "развороту" газотранспортной системы в пользу других регионов, разработке проектов по переработке сырья внутри страны и поиску новых продуктов и рынков сбыта.

В связи с этими обстоятельствами ключевой возможностью для ПАО "Газпром" является проведение реконструкции и модернизации существующей магистральной газотранспортной сети, что было сложно сделать при полной загрузке газотранспортной системы.

Список использованных источников

1. Выступление Президента РФ В.В. Путина на Международном форуме "Российская энергетическая неделя", 2024 год. – URL: <http://www.kremlin.ru/events/president/transcripts/speeches/75185> (дата обращения: 20.08.2025).
2. Внутренний рынок газа на историческом перепутье // Энергетическая политика. – URL: <https://energypolicy.ru/vnutrennij-rynok-gaza-na-istoricheskom-perepute/gaz/2023/12/12/> (дата обращения: 15.04.2025).
3. Единая система газоснабжения России // Газпром. – URL: <https://www.gazprom.ru/about/production/transportation/> (дата обращения: 15.04.2025).
4. Касперович Н.В. Ремонт магистральных газопроводов без остановки процесса перекачки газа / Н.В. Касперович // Молодой учёный. – 2022. – № 22. – С. 86-87.

УДК 332.1

M.A. Liubarskaia, S.Yu. Plotnikov

STUDY OF THE EXPERIENCE OF USING ALTERNATIVE ENERGY SOURCES IN REMOTE REGIONS

The article examines the experience of developing alternative energy in remote regions. The purpose of the study is to analyze the global and Russian experience of using renewable energy sources (RES) in isolated energy systems, to identify the key advantages and barriers to implementation. Successful cases of implementing solar, wind, and geothermal energy, as well as hybrid systems, are analyzed. Particular attention is paid to the economic and environmental aspects of using RES in the absence of a centralized energy supply. Examples from the practice of foreign countries (countries of Asia, Africa, Europe and North America) and Russian regions (Kamchatka) are given.

Keywords: alternative energy, renewable energy, remote regions, hybrid energy systems, solar energy, wind energy, geothermal energy.

М.А. Любарская¹, С.Ю. Плотников²

ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЫТА ИСПОЛЬЗОВАНИЯ АЛЬТЕРНАТИВНЫХ ИСТОЧНИКОВ ЭНЕРГИИ В ОТДАЛЁННЫХ РЕГИОНАХ

В статье рассматривается опыт развития альтернативной энергетики в отдалённых регионах. Цель исследования – проанализировать мировой и российский опыт использования возобновляемых источников энергии (ВИЭ) в изолированных энергосистемах, выявить ключевые преимущества и барьеры их внедрения. Анализируются успешные кейсы внедрения солнечной, ветровой и геотермальной энергетики, а также гибридных систем. Особое внимание уделено экономическим и экологическим аспектам применения ВИЭ в условиях отсутствия централизованного энергоснабжения. Приводятся примеры из практики зарубежных стран (страны Азии, Африки, Европы и Северной Америки) и российских регионов (Камчатка).

Ключевые слова: альтернативная энергетика, возобновляемые источники энергии, отдалённые регионы, гибридные энергосистемы, солнечная энергетика, геотермальная энергетика, ветроэнергетика.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-62-67

Вопросам устойчивого развития систем энергообеспечения различных регионов уделяется в современном мире повышенное внимание. Действительно, большинство процессов как в сфере производства, так и в сфере потребления связано с использованием энергии. Правительства и межправительственные организации прилагают усилия к тому, чтобы обеспечить равный доступ населения планеты к "недорогостоящим, надёжным, устойчивым и современным источникам энергии" [1]. В силу наличия как объективных, так и субъективных причин достижение этой цели устойчивого развития пока представляется возможным только в долгосрочной перспективе и только при наличии координированных совместных действий представителей национальных и региональных органов власти, бизнеса и научных институтов.

Отдалённые регионы, не подключённые к единой энергосистеме, сталкиваются с проблемами дороговизны и ненадёжности энергоснабжения. Традиционно такие территории зависят от дизельных генераторов, что сопряжено с высокими затратами на топливо и негативным воздействием на окружающую среду. В этой связи альтернативные источники энергии становятся перспективным направлением теоретических разработок и прак-

¹ Любарская М.А., профессор кафедры экономики, доктор экономических наук, профессор; Автономная некоммерческая организация высшего образования "Российский новый университет", г. Москва

Liubarskaia M.A., Professor of the Department of Economics, Doctor of Economics, Professor; Autonomous Non-Profit Organization of Higher Education "Russian New University", Moscow

E-mail: liubarskaya@mail.ru

² Плотников С.Ю., аспирант; Автономная некоммерческая организация высшего образования "Российский новый университет", г. Москва

Plotnikov S.Yu., Postgraduate; Autonomous Non-Profit Organization of Higher Education "Russian New University", Moscow

E-mail: sema.plotnikov.9@mail.ru

тических проектов, так как соответствуют целевым установкам низкоуглеродного развития экономики [2].

Целью исследования, результаты которого отражены в данной статье, является анализ и обобщение опыта развития систем энергообеспечения удалённых потребителей в российских и зарубежных регионах, включая определение места и роли в этом процессе возобновляемых источников энергии (ВИЭ), обоснование ключевых преимуществ и выявление барьеров внедрения таких источников как индивидуально, так и комбинированно. В условиях перехода к низкоуглеродной экономике и роста цен на ископаемое топливо альтернативные источники энергии становятся частью как глобальных стратегических планов, так и локальных инвестиционных проектов, элементом политики устойчивого развития территорий.

На Рис. 1 представлены примеры проектов в различных сегментах альтернативной энергетики, которые уже применяются в отдалённых регионах, как показывает анализ публикаций российских и зарубежных исследователей.



Рисунок 1 – Примеры проектов в различных сегментах альтернативной энергетики, перспективные для применения в отдалённых регионах

Солнечная энергетика широко изучается как перспективное решение проблем энергообеспечения отдалённых регионов благодаря своим характеристикам чистоты, доступности и возобновляемости. Однако применение традиционных технологий использования солнечной энергии в отдалённых регионах с холодным климатом сталкивается со значительными трудностями, такими как рассредоточенная планировка зданий и минимальный опыт как индивидуальных, так и коллективных пользователей в эксплуатации и обслуживании таких систем [3]. Жидкостные солнечные тепловые системы, использующие воду или антифриз в качестве рабочего тела, подвержены перегреву, замерзанию, утечкам и другим эксплуатационным сбоям. Поэтому малогабаритные фотоэлектрические системы рассматриваются как более адаптируемая альтернатива для отдалённых регионов с холодным климатом. Прерывистый и неконтролируемый характер работы фотоэлектрических систем часто приводит к несоответствию между спросом и предложением, поэтому модуль накопления энергии с аккумулятором интегрируется в фотоэлектрическую систему для обеспечения стабильности и надёжности сети [3].

Исследование технико-экономических характеристик гибридной системы, не подключенной к сети, проведенное в пяти различных климатических зонах Австрии, показало, что при удовлетворении потребностей в электроэнергии и тепле в жилищном секторе аккумуляторная батарея ёмкостью 52,8 кВт·ч, интегрированная с фотоэлектрической системой мощностью 41,5 кВт, может гарантировать 80% доли возобновляемой энергии [4].

В Эфиопии учёные доказали [4], что для фотоэлектрической системы мощностью 129 кВт требуется 528 кВт·ч аккумуляторов для 100% использования возобновляемых источников энергии, при этом на аккумуляторы приходится 48,79% от общей стоимости. Очевидно, что, хотя аккумуляторы значительно повышают надёжность солнечных энергетических систем, их высокая доля в общей стоимости системы представляет собой существенное препятствие для внедрения в силу экономической нецелесообразности в целом ряде проектов. Проблема усугубляется в холодных и отдалённых регионах, поскольку зависимость от высококачественного электрического хранения для удовлетворения потребностей в тепловой и электрической энергии значительно увеличивает первоначальные инвестиционные затраты и не обеспечивает долгосрочную эффективность.

Традиционные фотоэлектрические системы отопления обычно используют устройства постоянной мощности, такие как тепловые насосы, для преобразования электроэнергии в тепло. Однако отопление с постоянной мощностью приводит к преждевременному насыщению теплового аккумулятора во время пиков генерации фотоэлектриче-

ских систем, что сопровождается потерями солнечной энергии. Более того, несоответствие между колеблющейся выходной мощностью фотоэлектрических систем и фиксированной мощностью устройств вынуждает систему полагаться на аккумуляторы или электроэнергию из сети для компенсации мощности, что значительно увеличивает эксплуатационные расходы для чувствительных к затратам жителей отдалённых регионов.

Для решения этих проблем ряд современных исследователей сосредоточился на улучшении показателей эффективности энергетических систем отдалённых регионов за счёт регулирования спроса [4], [5]. В частности, стратегии управления со стороны спроса, которые повышают эффективность фотоэлектрических систем за счёт регулирования гибкости конечного использования, стали важным подходом в оптимизации энергоснабжения жилых зданий в отдалённых регионах. Эти стратегии управления в основном основаны на гибкости спроса со стороны пользователей. Результаты исследований показывают, что нужно стимулировать участие потребителей в распределении энергии, тем самым достигая целей сокращения пиковых нагрузок, снижения стоимости энергии и увеличения использования возобновляемых источников энергии.

Обратимся к примерам из Северной Америки, где уже накоплен определённый опыт перехода удалённых регионов на альтернативные источники энергии. Например, ответ на вопрос почему одни территории на Аляске развивают возобновляемые источники энергии, а другие – нет, заключается в изучении критических факторов, таких как уровень развития существующих систем энергоснабжения территории, направления государственной поддержки развития систем энергообеспечения и открытость к взаимодействию с соседними территориями для осуществления совместных проектов. Анализ публикаций [6], [7] показывает, что наличие государственной поддержки развития традиционных систем энергообеспечения значительно снижает активность разработчиков и инвесторов в сфере внедрения альтернативных источников энергии, и наоборот, наличие грантов и других форм поддержки проектов в сфере альтернативной энергетики стимулирует разработку и внедрение инновационных идей в данной сфере.

До перехода на возобновляемые источники энергии все удалённые регионы Аляски на 100% полагались на дизельное топливо для местного производства электроэнергии. Сочетание импортного топлива, сложной логистики его доставки и минимальной экономики за счёт масштаба приводило к тому, что затраты на электроэнергию в отдалённых регионах были значительно выше, чем в среднем по стране. Во многих отдалённых регионах Аляски уровень образования, доходов домохозяйств и экономических возможностей ниже, чем на национальном уровне. Геотермальная, приливная энергия и использование биомассы для производства электроэнергии не рассматриваются на Аляске, поскольку они либо технически труднореализуемы, либо являются слишком дорогостоящими. В этом североамериканском регионе за счёт сложившихся климатических условий целесообразно применение технологий ВИЭ на основе энергии ветра, а именно, гибридные ветряные электростанции. Выяснилось, что субсидии на традиционные источники энергии являются критическим препятствием для перехода к низкоуглеродной энергетике – чем выше субсидии на производство дизельной электроэнергии, тем менее конкурентоспособными становятся технологии использования возобновляемых источников энергии.

Стоит сказать о том, что инициаторы проектов на Аляске, включая правительственные структуры, сосредотачивают своё внимание на разработке краткосрочных проектов, а не на вопросах наращивания потенциала. Они также не уделяют должного внимания работе с потребителями.

Исследование С. Янга, М. Ли и Д. Зоу [8] показало возможности улучшения показателей собственного потребления и использования доли возобновляемых источников энергии до 37% и 79% соответственно за счёт оптимизации управления энергопотреблением домохозяйств. Исследователи добились повышения коэффициента самодостаточности системы на 11,2% за счёт использования гибкой нагрузки. Одним из препятствий на пути внедрения таких стратегий является то, что их реализация требует от пользователей корректировки привычек неограниченного потребления энергии при использовании регулируемых и гибких нагрузок внутри зданий.

Разработка многоуровневой структуры накопления энергии способствует поддержанию функциональности системы и снижению затрат на хранение, когда накопление тепла в первую очередь удовлетворяет потребности в отоплении помещений, а минимальное накопление энергии в аккумуляторах обеспечивает надёжное освещение. Исследователями предложена интеллектуальная стратегия управления, которая отдаёт приоритет электроснабжению в условиях низкой освещённости и оптимизирует эффек-

тивность накопления тепла в условиях высокой освещённости. Повышению эффективности энергопотребления способствует разработка маршрутизатора солнечной энергии, объединяющего функции оптимизации отслеживания точки максимальной мощности, преобразования переменного тока в постоянный и управления температурой. Маршрутизатор солнечной энергии управляет распределением электроэнергии для отопления и других энергетических нагрузок, выполняя функции оптимизации распределения для фотоэлектрической генерации.

В дополнение к приведённым на Рис. 1 видам альтернативной энергетики, следует отметить, что всё более популярным становится применение гибридных (интегрированных) систем, основанных на комбинации нескольких видов альтернативных источников энергии друг с другом, а также с дизель-генераторами и накопителями.

Как правило, отдалённые территории имеют в наличии возобновляемые источники энергии, такие как ветровая, солнечная энергия и энергия биомассы, однако текущие методы использования этой энергии страдают от низкой эффективности. Поскольку уровень жизни населения планеты в целом продолжает повышаться, существует острая необходимость в оптимизации и корректировке структуры энергетических систем отдалённых регионов. Гибридные системы обладают потенциалом для повышения эффективности использования энергии, достижения высокой надёжности, значительного сокращения выбросов углерода и эффективного решения проблем, с которыми сталкивается развитие энергетики отдалённых регионов. Типичная структура гибридных систем интегрирует фотоэлектрические, ветровые турбины и биогазовую технологию комбинированного охлаждения, отопления и электропитания с учётом коэффициента частичной нагрузки компонентов оборудования и характеристик сопряжения между различными источниками энергии. Исследование, проведённое в отдалённых сельских регионах Китая [9], продемонстрировало эффективное повышение мощности сопряжения в гибридных системах за счёт хранения энергии в аккумуляторных батареях. Активно накапливая энергию в периоды пониженной нагрузки, система хранения энергии в аккумуляторных батареях усиливает взаимодополняющие возможности фотоэлектрических систем, ветряных турбин и биоэнергетических установок. Такой подход позволяет снизить плановую мощность фотоэлектрических и ветровых компонентов в гибридных системах, одновременно увеличивая плановую мощность двигателей внутреннего сгорания, что приводит к снижению инвестиционных затрат на систему на 16,19% и 13,18% соответственно [9]. Кроме того, включение большего количества когенерации с использованием биогаза в периоды пониженной нагрузки улучшает экономические и экологические показатели системы, а также показатели экономии первичной энергии.

Исследователи Ю. Ванг, Л. Гуо, Ю. Ма, Э. Хан, Дж. Ксинг, У. Мiao и Х. Ванг [10] предлагают для китайских регионов, где существуют проблемы с генерацией энергии, особенно в сельской местности, использование децентрализованных интегрированных энергетических систем, состоящих из солнечных батарей, воздушного теплового насоса, резервуара для хранения тепла и электрического котла. В такой системе солнечная энергия выступает в качестве основного источника энергии, а энергия воздуха – в качестве вспомогательного источника. Такие многоэлементные системы способствуют повышению экономической и экологической эффективности, позволяя одновременно решать проблемы низкой экономичности и высоких выбросов углекислого газа, а также обеспечивают безопасность и бесперебойность эксплуатации сельской децентрализованной интегрированной энергетической системы. Многоцелевая модель оптимизации работы интегрированной энергетической системы должна быть построена для каждого региона с учётом ограничений баланса спроса и предложения энергии и баланса мощности оборудования.

Говоря о применении лучших практик для развития систем энергообеспечения на территории России, важно сделать акцент на то, что страна расположена на значительной по площади территории, охватывает различные природно-климатические зоны, что актуализирует поиск возможностей для применения инновационных систем энергообеспечения удалённых потребителей.

Как отмечают Н.Н. Мельников, В.П. Конухин, В.А. Наумов и С.А. Гусак" труднодоступные регионы Арктики, Сибири и Дальнего Востока, где сконцентрированы основные национальные ресурсы полезных ископаемых России, испытывают острый недостаток энергии для своего развития. Несмотря на исключительную привлекательность уникальных месторождений золота, цветных и редкоземельных металлов, практическое отсутствие или слабое развитие энергетической инфраструктуры является одной из главных

причин, по которым перспективные проекты освоения этих месторождений до сих пор остаются нереализованными" [11].

Одним из российских регионов, где активно развивается использование возобновляемых источников энергии является Камчатский край. Это обусловлено, прежде всего, его географическим положением. С одной стороны, являясь отдалённым от центра России регионом он, в то же время, обладает уникальными природными ресурсами. Его территориальная близость к Китаю делает актуальное рассмотрение и реализацию возможностей по реализации совместных проектов в сфере ВИЭ, так как в настоящее время китайская сторона является одним из мировых лидеров в ветровой и других видах альтернативной энергетики.

Солнечно-ветровые энергоустановки в регионе могут быть конкурентоспособными благодаря относительно невысокой стоимости электроэнергии, а в комплексе с государственными мерами по поддержке альтернативной энергетики смогут принести свой вклад в долю топливно-энергетического баланса страны.

В конце 1990-х – начале 2000-х гг. в Камчатском крае были введены в эксплуатацию две геотермальные электростанции (ГеоЭС) – Паужетская и Мутновская. Опыт их строительства показал, что "для успешной реализации крупных проектов в области геотермальной энергетики необходимо благоприятное сочетание множества факторов: наличия положительного заключения о перспективности использования геотермального месторождения со стороны научного института; признания проекта приоритетным региональными органами власти; наличия квалифицированного персонала; достаточных финансовых и административных ресурсов крупной энергетической компании; длительное взаимодействие с производителями генерирующего оборудования; доступ к низкопроцентным иностранным кредитным ресурсам" [12].

На Рис. 2 приведены выявленные на основе проведённого исследования стимулы и ограничения реализации проектов по использованию альтернативных источников энергии в системах энергоснабжения отдалённых регионов.

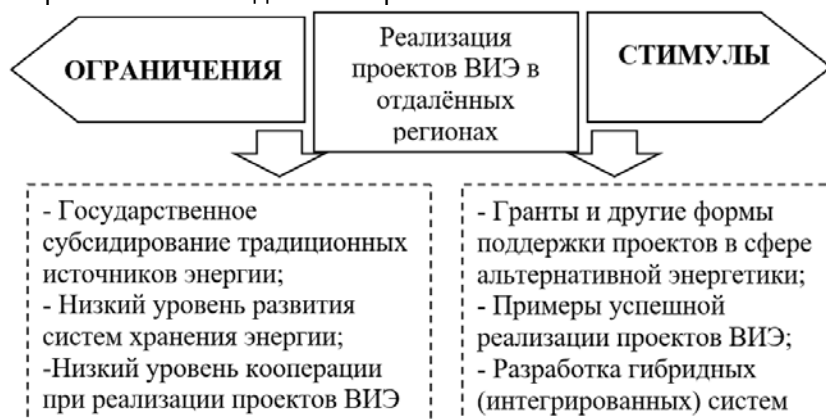


Рисунок 2 – Стимулы и ограничения реализации проектов по использованию альтернативных источников энергии в системах энергоснабжения отдалённых регионов

В качестве вывода следует остановиться на том, что в целом внедрение проектов альтернативной энергетики в отдалённых регионах уже достаточно хорошо зарекомендовало себя как в зарубежных странах, так и в регионах России. Тиражирование такого положительного опыта наряду с координацией действий представителей национальных и региональных органов власти, бизнеса и научных институтов является необходимым условием увеличения количества реализуемых проектов внедрения возобновляемых источников энергии в системы энергоснабжения отдалённых регионов. В конечном итоге, получаемые экономические и экологические составляющие эффекта для территорий будут способствовать их устойчивому развитию и переходу на принципы низкоуглеродной экономики.

Список использованных источников

9. Цели в области устойчивого развития // [Электронный ресурс]. – <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/sustainable-development-goals/?ysclid=mdqqq847j2263797083> (дата обращения: 17.07.2025).

10. Любарская М.А. Теоретические и практические аспекты низкоуглеродного развития экономики // Экономический вектор. – 2021. – № 2(25). – С. 100-104.
11. Shi L., Liu Y., Sun C., Guo Y., Wang D., Liu Y., Si P., Jiang Q., Duan Q., Wang C. Energy solution for rural household in remote cold regions: An innovative photovoltaic-based thermal energy storage system // Energy Conversion and Management. – 2025. – № 343. – С. 120-126.
12. Javadi M.S., Gough M., Lotfi M., Nezhad A.E., Santos S.F., Catalão J.P. Optimal self-scheduling of home energy management system in the presence of photovoltaic power generation and batteries // Energy. – 2025. – № 210. – С. 118-125.
13. Чекалин В.С., Любарская М.А. Развитие "Smart City": Комплементарность ESG-принципов // В сборнике: Современный менеджмент: проблемы и перспективы. Сборник статей по итогам XVII национальной научно-практической конференции с международным участием. – Санкт-Петербург, 2022. – С. 168-172.
14. Holdmann G., Pride D., Poelzer G., Noble B., Walker C. Critical pathways to renewable energy transitions in remote Alaska communities: A comparative analysis // Energy Research & Social Science. – 2022. – № 91. – С. 102-107.
15. Carlson T., Ibarra S., Carrasquillo M., Variano E. Firewood, four wheelers, and chest freezers: The importance of modern energy to Alaska Native subsistence in Yedatene Na' // Energy Research & Social Science. – 2025. – № 125. – С. 104-112.
16. Yang C., Li M., Zhou D. Energy assessment in rural regions of China with various scenarios: Historical-to-futuristic // Energy. – 2024. – № 302. – С. 131-138.
17. Chen M., Wei J., Yang X., Fu Q., Wang Q., Qiao S. Multi-objective optimization of multi-energy complementary systems integrated biomass-solar-wind energy utilization in rural areas // Energy Conversion and Management. – 2025. – № 323(A). – С. 119-126.
18. Wang Y., Guo L., Ma Y., Han X., Xing J., Miao W., Wang H. Study on operation optimization of decentralized integrated energy system in northern rural areas based on multi-objective // Energy Reports. – 2022. – № 8. – С. 3063-3084.
19. Мельников Н.Н., Конухин В.П., Наумов В.А., Гусак С.А. Реакторные установки для энергоснабжения удалённых и труднодоступных регионов: проблема выбора // Вестник Мурманского государственного технического университета. – 2015. – № 2. – Том 18. – С. 198-208.
20. Попов Д.К. Обеспечение энергоснабжения удалённого региона России на примере Камчатского края // Холодная наука. – 2024. – № 4. – С. 58-67.

V. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ СФЕРЫ УСЛУГ

УДК 338.48

A.L. Fleet

ALGORITHM FOR SELECTION AND FORMATION OF A FACTOR MODEL OF THE INFLUENCE OF BUSINESS TOURISM ON THE COMPETITIVENESS OF A TOURIST DESTINATION

Social and economic modeling plays a significant role in assessing the level of influence of business tourism on the competitiveness of a tourist destination. According to the author, it seems appropriate to formulate a certain algorithm for the formation and use of a factor model of the influence of business tourism on the competitiveness of a tourist destination. Within the framework of the presented algorithm, the following stages are distinguished: determining the main goals and limitations for the factor model of the influence of business tourism on the competitiveness of a tourist destination; determining the main factors taken into account within the model for assessing the competitiveness of a tourist destination; developing an economic and mathematical model for assessing the competitiveness of a tourist destination and a number of other important stages.

Keywords: business tourism, tourist destinations, competitiveness of a tourist destination, factor models, management in the tourism and hospitality industry, economic and mathematical modeling.

А.Л.Флит¹**АЛГОРИТМ ВЫБОРА И ФОРМИРОВАНИЯ ФАКТОРНОЙ МОДЕЛИ ВЛИЯНИЯ ДЕЛОВОГО ТУРИЗМА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТУРИСТСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ**

Значимую роль в оценке уровня влияния делового туризма на конкурентоспособность туристской дестинации играет социально-экономическое моделирование. По мнению автора, представляется целесообразным сформировать определённый алгоритм формирования и использования факторной модели влияния делового туризма на конкурентоспособность туристской дестинации. В рамках представленного алгоритма выделены такие этапы как: определение основных целей и ограничений для факторной модели влияния делового туризма на конкурентоспособность туристской дестинации; определение основных факторов, учитываемых в рамках модели для оценки конкурентоспособности туристской дестинации; разработка экономико-математической модели для оценки конкурентоспособности туристской дестинации и ряд других важных этапов.

Ключевые слова: деловой туризм, туристские дестинации, конкурентоспособность туристской дестинации, факторные модели, управление в индустрии туризма и гостеприимства, экономико-математическое моделирование.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-68-72

В отечественной литературе деловой туризм, в большинстве своём, рассматривается в контексте его соотнесения с другими видами туризма [2], [4], [7], [12], характеристики его специфических особенностей как вида туристской деятельности [1], [3], [5], [6], [9], практических вопросов его организации в условиях регионов и территорий [8], [10], [11], [13]. Однако, можно говорить об отсутствии научных исследований, которые бы отражали взаимосвязь делового туризма и конкурентоспособности туристской дестинации по целому ряду основных практических аспектов:

- определение функций и роли делового туризма по отношению к процессу формирования и развития конкурентоспособности туристских дестинаций,
- типологизация туристских дестинаций с точки зрения влияния делового туризма,
- разработка и оценка перспективных направлений, методов и инструментов влияния делового туризма на рост конкурентоспособности туристских дестинаций,
- создание стратегии развития делового туризма в отдельных туристских дестинациях на основе комплексного подхода к оценке его влияния на конкурентоспособ-

¹ Флит А.Л., соискатель кафедры экономики и управления в сфере услуг ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Fleet A.L., Applicant of the Department of Economics and Management in the Service Sector; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg

ность дестинации и ряд других практических аспектов, в том числе связанных с учётом фактора цифровизации на рынке делового туризма.

Значимую роль в оценке уровня влияния делового туризма на конкурентоспособность туристской дестинации играет социально-экономическое моделирование, которое позволяет выявить количественные взаимосвязи между данным видом туризма и способностью дестинации к развитию потенциала своих собственных конкурентных преимуществ по сравнению с дестинациями-конкурентами с точки зрения привлечения деловых туристов и организации деловых мероприятий регионального и международного значения.

Следует говорить о том, что любая факторная социально-экономическая модель может быть применима к проблематике оценки взаимосвязи между деловым туризмом и конкурентоспособностью туристской дестинации. По своему назначению факторные модели могут быть условно разделены на следующие типы:

- факторные модели, характеризующие влияние делового туризма на развитие конкурентоспособности дестинации,
- факторные модели, характеризующие влияние конкурентоспособности дестинации на развитие делового туризма,
- факторные модели, оценивающие развитие делового туризма как фактора влияния на конкурентоспособность туристской дестинации с точки зрения отдельного экономического субъекта и его целеполагания,
- факторные модели, оценивающие развитие конкурентоспособности туристской дестинации как фактора влияния на деловой туризм с точки зрения отдельного экономического субъекта и его целеполагания.

Исходя из логики проведения данного исследования наиболее востребованными представляются модели, где деловой туризм выступает в качестве фактора влияния на конкурентоспособность туристской дестинации, а не наоборот.

Также, по мнению автора, использование отдельных моделей в условиях делового туризма будет зависеть от ряда условий:

- самой цели моделирования (например, для проведения интегральной оценки уровня конкурентоспособности для принятия последующих решений по её изменению);
- ключевых задач, которые ставятся при моделировании (например, оценки влияния только одного фактора, характеризующего деловой туризм, на конкурентоспособность туристской дестинации);
- субъекта, в интересах которого осуществляется моделирование (например, виды используемых моделей могут отличаться исходя из интересов государства или бизнеса),
- уровня достоверности и полноты информационных данных, которые могут быть использованы для проведения моделирования (например, только на основании данных официальной статистики).

Кроме того, при моделировании очень важна последовательность проведения основных этапов, которые позволят сформировать модель, адаптированную к вопросам оценки взаимосвязи делового туризма и конкурентоспособности туристской дестинации на основе исполнения перечисленных выше условий.

В связи с этим, представляется целесообразным сформировать определённый алгоритм выбора и формирования факторной модели влияния делового туризма на конкурентоспособность туристской дестинации (Рис. 1).

На первых двух этапах предлагаемого алгоритма рассматриваются характеристики всего существующего комплекса экономико-математических моделей, с помощью которых можно оценить взаимосвязи между деловым туризмом и конкурентоспособностью туристской дестинации с выделением преимуществ и недостатков каждой модели. При этом должны учитываться условия к проведению моделирования, которые должны быть определены перед проведением исследования. Исходя из обозначенных условий будет выбрана предпочтительная модель, которая будет отражать условия взаимодействия делового туризма и конкурентоспособности туристской дестинации.

Следующим этапом алгоритма является определение основных целей и ограничений для выбранной факторной модели влияния делового туризма на конкурентоспособность туристской дестинации. Как уже было сказано, поставленные цели и выбранные ограничения зависят от того, кто из экономических субъектов заинтересован в использовании данной модели. Далее, по логике действия алгоритма, будут определяться основные факторы, которые должны учитываться при моделировании.

При этом сами факторы должны будут структурированы с помощью отдельных показателей оценки, которые максимально отражают представленные факторы. Чем больше показателей задействовано для характеристики фактора влияния, тем, скорее всего, будет выше достоверность полученных результатов оценки.

Однако, результат будет зависеть и от качества самой информации, характеризующей выбранные показатели и используемой для цели моделирования экономических процессов в туристской дестинации.



Рисунок 1 – Алгоритм выбора и формирования факторной модели влияния делового туризма на конкурентоспособность туристской дестинации (авторские разработки)

Шестой и седьмой этапы направлены на определение внутренних параметрических связей в рамках выбранной модели. В целях моделирования необходимо определить наличие вероятности перекрёстного влияния между факторами, а также предложить методические рекомендации относительно того, каким образом будет определяться значимость и приоритетность не только самих факторов, но и тех параметров, которые характеризуют каждый фактор по отдельности.

В условиях оценки делового туризма как фактора влияния на конкурентоспособность туристской дестинации, сложно говорить о приоритетности отдельных факторов влияния. Например, когда в качестве таких укрупнённых факторов выступают элементы "пирамиды" конкурентоспособности туристской дестинации весьма сложно выделить удельные веса, отражающие их значимость для дестинации. В связи с этим, следует признать определённое равенство приоритетов среди факторов влияния делового туризма на конкурентоспособность туристской дестинации при прочих равных условиях. Приори-

тет между факторами, скорее всего, может быть изменён исходя из особенностей социально-экономического положения туристской дестинации.

Однако, те показатели, которые образуют каждый фактор, могут быть дифференцированы в зависимости от определённых условий и требований к проведению моделирования. Например, в качестве критерия для определения удельных весов может выступать уровень полноты и достоверности информации о показателе, уровень значимости показателя для субъекта управления дестинацией и т.д.

Далее следует, в определённой степени, завершающий этап, с точки зрения самого процесса моделирования – формируется математическое отображение выбранной социально-экономической факторной модели, описывающей количественные связи между деловым туризмом и конкурентоспособностью туристской дестинации, исходя из результатов, полученных на предшествующих этапах реализации алгоритма.

На основании сформированной экономико-математической модели можно проводить оценку уровня конкурентоспособности туристской дестинации, учитывая деловой туризм как фактор, и принимая во внимание особенности конкретной дестинации, функции и роль делового туризма, позицию самого субъекта, который применяет данную модель. Полученные результаты моделирования могут быть использованы для разработки и внедрения методических рекомендаций, которые будут носить целевой характер, так как они будут учитывать воздействие каждого конкретного фактора, определяющего уровень конкурентоспособности туристской дестинации.

По мнению автора, весьма перспективным представляется использование модели оценки с пороговыми значениями (модели порогового анализа) для оценки конкурентоспособности дестинаций с точки зрения возможности соотнесения достигнутого уровня развития делового туризма, выраженного через определённые количественные значения ряда социально-экономических показателей, с целевыми ориентирами, заложенными в нормативно-правовых документах, определяющих стратегическое развитие индустрии туризма и гостеприимства.

Можно говорить о том, что такой подход предполагает комплексную оценку конкурентоспособности с точки зрения интересов государства как на уровне страны, так и на уровне отдельных регионов и территорий. Чем выше уровень данного соответствия, тем выше уровень конкурентоспособности дестинации с точки зрения органов государственного управления.

Список использованных источников

1. Березка Д.В. Деловой туризм как объект исследования / Д.В. Березка // Современные научные исследования в сфере экономики: Сборник результатов научных исследований. – Киров: Межрегиональный центр инновационных технологий в образовании, 2018. – С. 257-260.
2. Деловой туризм в России: современные реалии и перспективы / Е.Н. Антамошкина, А.С. Мелкумян, Я.В. Луценко, А.А. Стубайло // Инновационные технологии в агропромышленном комплексе в условиях цифровой трансформации: Материалы Международной научно-практической конференции, Волгоград, 09–11 февраля 2022 года. Том IV. – Волгоград: Волгоградский государственный аграрный университет, 2022. – С. 101-106.
3. Джабраилова Л.Х. Деловой туризм России: проблемы, особенности развития / Л.Х. Джабраилова, А.А. Попанова // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 3(116). – С. 746-749.
4. Карпов Д.А. Деловой туризм в России: основные проблемы развития и пути их решения / Д.А. Карпов // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 1. – С. 153-157.
5. Кузнецова В.Д. Современный деловой туризм: структура, особенности, развитие / В.Д. Кузнецова // Гостеприимная Россия: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Социально-экономический институт, 12 декабря 2024 года. – Саратов: ООО "Амирит", 2025. – С. 97-100.
6. Нюренбергер Л.Б. Современный деловой туризм: структура, особенности, развитие / Л.Б. Нюренбергер, Н.Л. Рогалева, Н.Е. Петренко // Финансовые рынки и банки. – 2021. – № 8. – С. 28-32.
7. Потапов А.Е. Деловой туризм как вид туризма / А.Е. Потапов // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2024. – № 2-1. – С. 428-431.
8. Цыбуля Д.Н. Деловой туризм, как перспективное направление развития туризма в России / Д.Н. Цыбуля // Актуальные проблемы развития туризма и гостеприимства: материалы Всероссийской научно-практической конференции, Екатеринбург, 14 ап-

реля 2017 года / Ответственный редактор Е.Г. Радыгина. – Екатеринбург: Уральский государственный педагогический университет, 2017. – С. 234-239.

9. Features of business processes model building in the field of international tourism business / A. Rogovyi, M. Serbov, S. Korol [et al.] // International Journal of Entrepreneurship. – 2020. – Vol. 24, No. 1 Special Issue. – P. 1-7.

10. Onserio D.K. Evaluation of determinants of tourism destination's competitiveness on customer loyalty / D.K. Onserio, M. Omare, Y. Nyaboga // Reviewed Journal International of Business Management– 2023. – Vol. 4, No. 1.

11. Relationship between price competitiveness, tourist arrivals, and tourism receipts in European countries / S. Radukića, S. Jovanovića, M. Petrović-Randelović [et al.] // Serbian Journal of Management. – 2023. – Vol. 18, No. 1. – P. 153-165.

12. Szromek A.R. Model of Business Relations in Spa Tourism Enterprises and Their Business Environment / A.R. Szromek // Sustainability. – 2020. – Vol. 12, No. 12. – P. 4941.

13. Tewari Sh. Enhancing Tourist Destination Competitiveness Through Sustainable Tourism Practices: A Literature Review / Sh. Tewari // International Journal of Scientific Engineering and Research. – 2024. – Vol. 12, No. 10. – P. 14-18.

УДК 35.077

A.V. Kuchumov, A.V. Chaikovskaya,
P.Yu. Eremicheva

DIVERSIFICATION STRATEGY AS A TOOL FOR ANTI-CRISIS MANAGEMENT IN THE HOTEL BUSINESS

The article examines the role of diversification strategy as a key element of anti-crisis management in hotel enterprises. The authors analyze the features of anti-crisis management in the field of collective accommodation facilities, consider various types of diversification strategies and offer their expanded interpretation. Particular attention is paid to the nature of complex, reverse, progressive diversification in the context of crisis phenomena. Based on the conducted research, a conclusion is made that diversification allows hotel enterprises to minimize risks, increase profits and adapt to changing market conditions.

Keywords: anti-crisis management, hotel business, hotel management, economic crisis, diversification, strategic planning.

А.В. Кучумов¹, А.В. Чайковская²,
П.Ю. Еремичева³

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ В ГОСТИНИЧНОМ БИЗНЕСЕ

В статье исследуется роль стратегии диверсификации как ключевого элемента антикризисного управления на гостиничных предприятиях. Авторы анализируют особенности антикризисного менеджмента в сфере коллективных средств размещения, рассматривают различные типы стратегий диверсификации и предлагают их расширенную интерпретацию. Особое внимание уделено характеру диверсификации комплексной, обратной, прогрессивной в контексте кризисных явлений. На основе проведенного исследования сделан вывод о том, что диверсификация позволяет гостиничным предприятиям минимизировать риски, повышать прибыль и адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям.

Ключевые слова: антикризисное управление, гостиничное дело, гостиничный менеджмент, экономический кризис, диверсификация, стратегическое планирование.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-73-77

Данная тематика является актуальной в контексте устойчивости и последующего развития отдельных секторов экономики. Прежде всего, необходимо понимать, что антикризисное управление – это система, выстроенная с учётом комплекса методик, знаний и навыков, инструментов и ресурсов, задействованных в решении задач по регулированию и контролю качества деятельности предприятий в условиях повышенной нестабильности сред их функционирования.

В основе формирования системы антикризисного управления лежит такое явление, как кризис, которое подразумевает любое событие или цепочку обстоятельств, воздействующих на организацию, угрожающих её целостности, конкурентоспособности, гиб-

¹ Кучумов А.В., доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург
Kuchumov A.V., Associate Professor of the Department of Economics and Management in the Service Sector, PhD in Economics, Associate Professor; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg
E-mail: arturspb1@yandex.ru

² Чайковская А.В., директор бизнес-инкубатора, доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург

Chaikovskaya A.V., Director of the business incubator, Associate Professor of the Department of Management, PhD in Economics, Associate Professor; Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg

E-mail: sasha_chaikovska@list.ru

³ Еремичева П.Ю., аспирант кафедры экономики и управления в сфере услуг, Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Eremicheva P.Yu., Postgraduate of the Department of Economics and Management in the Service Sector, Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg

E-mail: apollinochka2000@gmail.com

кости, способствующих снижению уровня прозрачности и предсказуемости результатов от принимаемых руководством решений [6].

Безусловно, в качестве одного из секторов экономики, для которых формулирование превентивных и единовременных мер является неотъемлемой фракцией системы управления, можно считать туризм. Важно осознавать, что антикризисный менеджмент в туристском бизнесе – это не только конкретные меры по предупреждению и нивелированию эффекта от возникающих кризисных явлений, но и полноценная политика, которая направлена на повышение инвестиционной, инновационной, туристской привлекательности [9]. Особенное значение обретает проблема сдерживания негативного влияния последствий кризисных явлений на гостиничную индустрию. Это обусловлено высокими финансовыми рисками, постоянно высокой конкуренцией на рынке, необходимостью реализации проактивной политики и региональными особенностями [2], [7]¹.

Существуют некоторые сложности, которые требуют особых подходов при создании системы управления функционированием гостиничных предприятий в кризисных обстоятельствах, среди которых [1], [12]²:

– Необходимость сохранения баланса между сокращением издержек и поддержанием соответствия предприятия стандартам, ожиданиям потребителей.

– Антикризисный менеджмент в гостинице затрагивает как организационно-управленческий блок, так и маркетинговый, технико-технологический, психологический, производственно-логистический и др.

– Антикризисное управление коллективным средством размещения во многом построено на моделях и шаблонах. Прежде всего, стоит подчеркнуть, что с точки зрения поддержания устойчивости развития данной категории предприятий модели и шаблоны в большей степени затрагивают коммуникационную сферу, область безопасности и вопросы обеспечения непрерывности работы.

В основе системы управления гостиничным предприятием в кризисный период лежит комплекс методов и способов, сфокусированных на расширении спектра видов деятельности, с целью минимизации рисков, повышения прибыли, пересмотра специфики распределения ресурсов, адаптирования под постоянные изменения на рынке [5], [8]. Таким комплексом можно считать стратегию диверсификации.

Стратегия диверсификации в процессе формулирования и реализации антикризисного управления в гостиницах предполагает типологизацию (Табл. 1).

Таблица 1 – Типологизация стратегий диверсификации на гостиничном предприятии [1], [3], [15]

№	Типы стратегий диверсификации	Описание стратегий диверсификации
1	Концентрическая (вертикальная) стратегия	Стратегия, затрагивающая расширение ассортимента основных категорий услуг, на которых специализируется предприятие
2	Горизонтальная стратегия	Стратегия, сфокусированная на дополнительных (непрямых) видах услуг гостиничного предприятия, которые позволят расширить зоны влияния и привлечь новую аудиторию
3	Инновационно-технологическое расширение	Стратегия, направленная на формулирование алгоритмов внедрения технологий, развитие и разработку эффективных управленческих решений в области усиления конкурентоспособности гостиничного продукта за счёт применения новых технологий и совершенствования опыта их адаптации в рамках задач, связанных с удовлетворением изменяющихся потребностей клиентов
4	Конгломеративная стратегия	Стратегия, связанная с формированием потенциально новых предложений, которые во многом идут вразрез с традиционными представлениями о границах расширения перечня предложений гостиничных предприятий. Подобные стратегии рассматриваются в ситуации, когда гостиничное предприятие находится на сравнительно высоком уровне доходности и обладает определённым статусом
5	Стратегия селективного расширения	Стратегия, основанная, с одной стороны, на концентрации гостиничного предприятия на отдельных рыночных нишах, которые определяют его концептуальную составляющую, а с другой стороны, сосредоточенность на одной или нескольких целевых аудиториях

Специфика диверсификации в рамках антикризисного управления на гостиничном предприятии, независимо от её направления, заключается в расширении возможностей гостиничного предприятия как заблаговременно, так и в период борьбы с последствиями

¹ Hotel.PRO // Антикризисный менеджмент и управление рисками в гостиничном бизнесе. – URL: <https://hotelier.pro/management/item/antikrizisnyy-menedzhment-i-upravlenie-riskami-v-gostinichnom-biznese/>.

² CANARY Technologies // From Chaos to Control: The Essential Hotel Crisis Management Checklist. – URL: <https://www.canarytechnologies.com/post/hotel-crisis-management-checklist>.

кризиса. Расширение в большей степени касается организационно-управленческого инструментария, перечня моделей и алгоритмов. Следовательно, прослеживается необходимость рассмотреть вид и характер диверсификации (Рис. 1).



Рисунок 1 – Виды диверсификации и подходы к её реализации в рамках антикризисного управления гостиничным предприятием [4], [13]¹

Необходимо отметить, что оперативная и стратегическая диверсификация неразрывно связаны, так как первая является составным компонентом второй. Отсюда следует, что дальнейший подбор и структуризация комплексной стратегии диверсификации с позиции реализации антикризисного управления коллективным средством размещения зависит от характера диверсификации в большей степени, нежели от её направления. Анализируя возможный характер диверсификации деятельности гостиниц в условиях осуществления антикризисного менеджмента, важно раскрыть ряд понятий [10], [11], [14]²:

I. **Комплексная (всеобъемлющая) диверсификация.** Эта стратегия сконцентрирована вокруг создания принципиально нового продукта или услуги на гостиничном предприятии, что отчасти может свидетельствовать о необходимости перестройки всей цепочки добавленной стоимости, пересмотре функционала внутренних департаментов, изменения целевых сегментов потребителей, так как инновация чаще всего ведёт к возможностям развития на новых смежных рынках.

II. **Обратная диверсификация.** Она предполагает стратегирование, ведущее к ликвидации гостиничного предприятия с целью перераспределения спонсором ресурсов в другие сферы либо усиления конкурентных позиций за счёт слияния с другим предприятием. В данной ситуации так или иначе нарушается целостность конкретного коллективного средства размещения как единой самостоятельно функционирующей системы.

III. **Прогрессивная диверсификация.** Данная стратегия является долгосрочным планом, который напрямую свидетельствует о расширении деятельности через увеличение коммерческого присутствия организации, в особенности это актуально для сетевых компаний. В большей степени такие планы ведут к интернационализации гостиничного бизнеса либо к освоению новых регионов в границах страны локализации.

Несомненно, правильно сформулированный план диверсификации деятельности гостиницы, в том числе как совокупности мер, упреждающих негативное влияние затяжных кризисных явлений, требует определённых антикризисных инициатив, отражающих корпоративный аспект. Таким образом, проактивность, реактивность и эластичность гостиничного предприятия как единого организма – особенности, которые могут интерпретироваться как непосредственный результат осуществления стратегий диверсификации, а также как база для прогнозирования исхода.

Так или иначе, любая стратегия расширения, реализуемая в границах гостиничного предприятия подразумевает планирование обновлений, направленных на удержание прежнего уровня конкурентоспособности и адаптивности или его повышения. Диверсификация позволяет справляться с кризисными явлениями и их влиянием в условиях гостиничного рынка за счёт формирования более комплексного, индивидуализированного и

¹ Free management books // Diversification Strategy. – URL: <http://www.free-management-ebooks.com/faqst/ansoff-05.htm>.

² VLON Institute // Strategic Crisis Management in Hospitality and Tourism: Preparing for the Unexpected. – URL: <https://avlonshikshanicetan.com/strategic-crisis-management-in-hospitality-and-tourism-preparing-for-the-unexpected/>.

гибкого продукта, отвечающего потребностям клиентов, что может характеризовать её как комплекс не прямых предупреждающих мер.

Список использованных источников

1. Алексашкина Е.И., Василёнок В.Л., Негреева В.В. Антикризисное управление на предприятии: Учеб. пособие. – СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 92 с.
2. Авилова Н.Л., Бакаева Ж.Ю., Аникина Л.А. Стратегии гостиничного бизнеса в кризисных условиях // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2025. – № 5. – С. 22-26. – URL: <https://s.vaael.ru/pdf/2025/5-1/4127.pdf> (дата обращения: 29.06.2025).
3. Баетова Д.Р. Селективная территориальная экспансия / Д.Р. Баетова // Электронный научно-методический журнал Омского ГАУ. – 2017. – № 2(9). – С. 19. – EDN YTUIYT. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_29419314_53193795.pdf (дата обращения: 29.06.2025).
4. Белов А.М. Диверсификация как форма антикризисного управления промышленным предприятием / А.М. Белов, Е.А. Гришпун, Е.Э. Манохина // Экономические науки. – 2012. – № 96. – С. 23-28. – EDN PVUHUB. – URL: https://ecsn.ru/wp-content/uploads/201211_23.pdf (дата обращения: 30.06.2025).
5. Гельманова Д.А. Повышение эффективности деятельности гостиничных предприятий на основе диверсификации / Д.А. Гельманова, С.С. Скобкин // Российский экономический интернет-журнал. – 2016. – № 3. – С. 5. – EDN WWCLLL. – URL: <https://www.e-rej.ru/upload/iblock/f1e/f1ed7ed8b2d95276729d1251c78e8e8a.pdf> (дата обращения: 29.06.2025).
6. Кучумов А.В. Антикризисное управление: типология и система управления кризисами / А.В. Кучумов, П.Ю. Еремичева, И.В. Богров // Наука и бизнес: пути развития. – 2024. – № 11(161). – С. 177-181. – EDN EYCWBC. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_80261521_35100686.pdf (дата обращения: 29.06.2025).
7. Кучумов А.В. Современный риск-менеджмент в гостиничном бизнесе и меры противодействия рискам / А.В. Кучумов, П.Ю. Еремичева // Теория и практика управления в современных условиях: сборник научных трудов по итогам III Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 15–16 февраля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский университет технологий управления и экономики, 2024. – С. 183-187. – EDN CYHVKV. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_69175223_10514657.pdf (дата обращения: 29.06.2025).
8. Кузьменко Е.О. Изучение и анализ диверсификации как основы формирования ассортиментной политики гостиниц / Е.О. Кузьменко // Экономика и социум. – 2016. – № 11-1(30). – С. 791-794. – EDN XRPVLR. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/izuchenie-i-analiz-diversifikatsii-kak-osnovy-formirovaniya-assortimentnoy-politiki-gostinits?ysclid=mc54lsc7t137302128> (дата обращения: 29.06.2025).
9. Мазунова Е.Р., Костюнина А.Е. Об особенностях антикризисного менеджмента в индустрии гостеприимства // Материалы V Международной студенческой научной конференции "Студенческий научный форум". – URL: <https://scienceforum.ru/2013/article/2013006921> (дата обращения: 30.06.2025).
10. Le J.D., Phi G.T., Le T.H. (2021). Integrating Chaotic Perspective and Behavioral Learning Theory into a Global Pandemic Crisis Management Framework for Hotel Service Providers // Service Science. – URL: https://www.researchgate.net/publication/354176542_Integrating_Chaotic_Perspective_and_Behavioral_Learning_Theory_into_a_Global_Pandemic_Crisis_Management_Framework_for_Hotel_Service_Providers (accessed at: 30.06.2025).
11. Lei Z. (2023). Crisis Management Strategies in the Hospitality Sector // Journal of Hotel and Business Management. – Vol. 12, Issue 2, №100048. – URL: <https://www.longdom.org/open-access-pdfs/crisis-management-strategies-in-the-hospitality-sector.pdf> (accessed at: 29.06.2025).
12. Liu L.-W., Pahrudin P., Tsai C.-Y., Hao L. (2024). Disaster, risk and crises in tourism and hospitality field: A pathway toward tourism and hospitality management framework for resilience and recovery process // Natural Hazards Research. – Vol. 4, Issue 4. – pp. 653-668. – URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2666592124000507> (accessed at: 30.06.2025).
13. Mansour H. A Crisis Management in the Tourism and Hospitality Industry: A Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Work // Conference: International Students Conference in Tourism Research. – URL:

https://www.researchgate.net/publication/287993991_A_Crisis_Management_in_the_Tourism_and_Hospitality_Industry_A_Review_of_the_Theoretical_and_Empirical_Literature_and_Suggestions_for_Future_Work (accessed at: 30.06.2025).

14. Ritchie B.W. and Jiang Y. (2021), "Risk, crisis and disaster management in hospitality and tourism: a comparative review", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 33 No. 10, pp. 3465-3493. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2020-1480>. – URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/ijchm-12-2020-1480/full/html> (accessed at: 30.06.2025).

15. Stattev S.V., Boiarchuk A., Portna O., Dielini M., Pylypiak O. (2019). Formation of a system of anti-crisis entrepreneurship of services companies // *Journal of Entrepreneurship Education*. – Vol. 22, Special Issue 1. ISSN: 1528-2651. – URL: <https://www.abacademies.org/articles/Formation-of-a-system-of-anti-crisis-entrepreneurship-1528-2651-22-S1-336.pdf> (accessed at: 29.06.2025).

УДК 338.46

A.V. Soshnikov, A.V.Kuchumov,
A.V. Chaikovskaya

A COMPREHENSIVE APPROACH TO DIGITAL TRANSFORMATION IN THE SERVICES SECTOR: BARRIERS AND SOLUTIONS

The article considers an integrated approach to solving problems associated with the implementation of digital initiatives in the service sector. The authors analyze the key challenges that organizations face during the digital transition, including technological, economic, social, managerial and production barriers. Particular attention is paid to the importance of preliminary and parallel changes, such as modifying the organizational structure, forming an integrated management system and creating an innovation ecosystem. As a result of the study, a scheme for forming the value of a service is proposed, which serves as a key element for successful digital transformation. The article emphasizes the need to take into account technological, organizational and financial-economic aspects when planning digital transformations, as well as the importance of flexible and humanistic approaches to achieve sustainable results.

Keywords: comprehensive approach, innovation, digitalization, services, digital entrepreneurship, digital technologies.

А.В. Сошников¹, А.В.Кучумов²,
А.В.Чайковская³

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В СФЕРЕ УСЛУГ: БАРЬЕРЫ И РЕШЕНИЯ

В статье рассматривается комплексный подход в решении проблем, связанных с реализацией цифровых инициатив в сфере услуг. Авторы анализируют ключевые вызовы, с которыми сталкиваются организации при цифровом переходе, включая технологические, экономические, социальные, управленческие и производственные барьеры. Особое внимание уделяется важности предварительных и параллельных изменений, таких как модификация организационной структуры, формирование интегрированной системы управления и создание инновационной экосистемы. В результате исследования предложена схема формирования ценности услуги, которая служит основным элементом для успешной цифровой трансформации. Статья подчёркивает необходимость учёта технологических, организационных и финансово-экономических аспектов при планировании цифровых преобразований, а также важность гибкого и гуманистического подходов для достижения устойчивых результатов.

Ключевые слова: комплексный подход, инновации, цифровизация, сфера услуг, цифровое предпринимательство, цифровые технологии.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-78-82

Сфера услуг является сектором экономики, наиболее подверженным цифровизации, что обусловлено её всеобъемлемостью. В некотором смысле цифровые инновации – инструменты, позволяющие расширять спектр видов и форм предоставления услуг, способов и методов их продвижения и дополнения. С другой стороны, сфера услуг подверга-

¹ Сошников А.В., заведующий кафедрой цифровых и аддитивных технологий, кандидат технических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург

Soshnikov A.V., Head of the Department of Digital and Additive Technologies, PhD in Technical Sciences, Associate Professor; Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg
E-mail: soshnikov@sutd.ru

² Кучумов А.В., доцент кафедры экономики и управления в сфере услуг, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург

Kuchumov A.V., Associate Professor of the Department of Economics and Management in the Service Sector, PhD in Economics, Associate Professor; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg
E-mail: arturspb1@yandex.ru

³ Чайковская А.В., директор бизнес-инкубатора, доцент кафедры менеджмента, кандидат экономических наук, доцент; Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург

Chaikovskaya A.V., Director of the business incubator, Associate Professor of the Department of Management, PhD in Economics, Associate Professor; Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg

E-mail: sasha_chaikovska@list.ru

ется модификациям по причине возникновения острой необходимости автоматизировать процессы и оптимизировать ресурсы, так как цифровой переход способствует своевременному и эффективному решению проблемы удовлетворения возрастающих потребностей и адаптации предприятий под современные стандарты и новые модели функционирования рынков [16].

Необходимо осознавать, что любой цифровой переход, независимо от того, заключается он в цифровизации или полноценной трансформации, предполагает определённые препятствия. Так, например, в диаграмме далее отражены основные вызовы, с которыми сталкиваются субъекты предпринимательского рынка (Рис. 1).

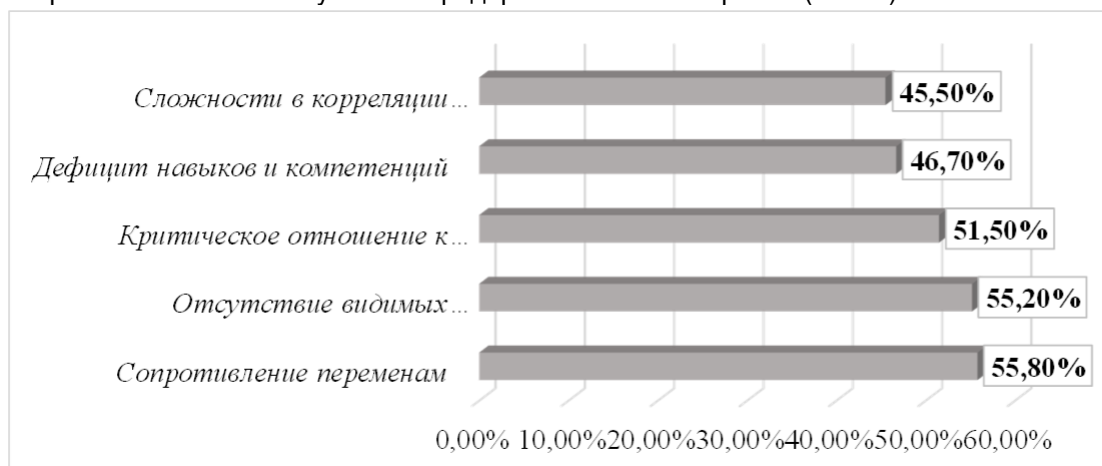


Рисунок 1 – Основные вызовы при реализации цифровых инициатив в предпринимательстве [12]

Преимущественно проблемы реализации цифрового перехода в коммерческом секторе, и в сфере услуг в частности, связаны с неготовностью к изменениям и отсутствием гарантий эффективности перехода. В данном контексте ключевым барьером является отсутствие понимания фундаментальных составляющих модели вновь сформированной системы управления предприятием в сфере услуг. В некотором смысле опасения сопряжены с необходимостью учёта классификации проблем цифровизации услуг и деятельности организаций в совокупности. Таким образом, далее представлена Табл. 1, в которой отражены области возникновения препятствий при планировании и осуществлении перевода деятельности предприятия сферы услуг в цифровую среду.

Таблица 1 – Основные области образования барьеров цифрового перехода в сфере услуг [2], [4], [9], [10]

№	Области образования проблем	Характеристика
1	Технологическая	Определяется рядом ограничений, которые можно связать с недостаточно развитой инфраструктурой, её спецификой, не позволяющей внедрять определённые типы цифровых технологий, адаптировать их функционал под предприятие в сфере услуг, отсутствием совместимости между различными инновациями, недостаточной изученностью особенностей отдельных инструментов
2	Экономическая	Отсутствие ожидаемого экономического эффекта, которое может объясняться некупаемостью инновационного проекта, несоответствием ожиданий от внедрения цифровых технологий, нехваткой ресурсов, игнорированием этапа инвестиционного планирования, недооценкой объёма первичных затрат
3	Социальная	Характеризуется постоянными изменениями рынка труда, потребительских ожиданий, воздействием трендов на сферу услуг, сопротивлением изменениям в организации, неприятием со стороны потребителя новых форм привычных услуг, связанных с перечисленными финансовыми обязательствами
4	Управленческая (нормативно-регулятивная)	Отсутствие детализированной стратегии внедрения и реализации инноваций как внутри организации в сфере услуг на всех уровнях, так и относительно конкретных продуктов, отсутствие или недостаточно высокий уровень нормативной базы для осуществления цифровизации, отсутствие схем регулирования изменений и достижения требуемого эффекта в ситуации применения цифровых технологий
5	Производственная (практическая)	Эффект от внедрения цифровых технологий с целями, определёнными заблаговременно, может не соответствовать ожиданиям, так как методологически алгоритм включения инноваций и реализации деятельности с учётом их функционала может не совпадать с действительным положением дел и являться непроработанным относительно области прогнозирования рисков и влияния ряда факторов

Проанализировав вызовы и разделив их на фракции, можно сделать вывод, что детализированный анализ потенциала цифровых инструментов и их применение на предприятии в сфере услуг требуют комплексного подхода.

Комплексный подход в решении проблем реализации цифровых инициатив в сфере услуг подразумевает интеграцию нескольких элементов, всесторонне касающихся деятельности предприятия или формирования конкретного продукта и всех этапов цикла его создания и воплощения. Комплексный подход в решении подобного рода задач предполагает предварительные и параллельные изменения [1], [3], [7]:

- Модификации схемы организационной структуры предприятия сферы услуг, которые могут характеризоваться формированием свойств адаптивности и гибкости у местного сообщества как единого организма по отношению к изменяющимся обстоятельствам.

- Формирование системы управления, позволяющей интегрировать технико-технологический, финансово-экономический, социальный и производственный блоки, избегая при этом возникновения взаимоисключающих положительных факторов.

- Создание и/или обновление экосистемы путём включения в инновационный комплекс дополнительных цифровых инструментов, закрепляющих эффект от взаимодействий между структурными подразделениями предприятия сферы услуг через информационно-коммуникационные сети.

- Улучшение технико-технологических инфраструктурных особенностей предприятия сферы услуг для обеспечения надлежащего уровня кибербезопасности по мере подключения инноваций.

Соответственно, необходимо проанализировать стадии проектирования продукта, а также определить особенности алгоритмизации процесса с точки зрения образования его потенциальной и действительной ценности (Рис. 2).



Рисунок 2 – Этапы формирования ценности услуги при реализации комплексного подхода в решении проблем цифрового преобразования предприятия [11], [14]¹

Важно обозначить, что для планирования реализации эффективных цифровых преобразований в сфере услуг, следует принимать во внимание технологические, процессные, организационные, финансово-экономические аспекты. Однако, цифровизация в контексте детализированного стратегирования раскрывается через множество концептов, среди которых [5], [6], [8], [13], [15]:

- I. Омниканальность, которая характеризуется как стратегия систематизации и централизации каналов взаимодействия внутри проекта в сфере услуг для обеспечения целостности создания продукта и формирования пользовательского опыта.

- II. Цифровые инновации являются инструментами, применяемыми в процессе реализации стратегии управления изменениями. При заблаговременном планировании внедрения технологий важно учитывать потребность предприятия как единого организма в слаженном параллельном включении и функционировании внутренних структур. Отсюда следует, что необходимо совмещать гуманистический подход с использованием цифровых технологий, не снижая значимость интеграционных процессов при налаживании взаимосвязей между организациями и структурами разных категорий.

¹ Logobject // Smarter planning. Better processes. Lower costs. – URL: <https://logobject.com/en/service-optimization/strategy>.

III. Формулирование и принятие управленческих решений на основе данных. Неотъемлемой частью цифровых преобразований на предприятии в сфере услуг является работа с данными, которые позволяют обеспечивать взаимоувязанность содержания действий сотрудников, данных о потребностях клиентов и изменениях рынка.

Несомненно, цифровая трансформация ведёт к значительно более широким возможностям и развитию потенциала организации в сфере услуг, позволяет создать более модернизируемые формы услуг. Более того, не следует исключать и отдельные аспекты, среди которых развитие цифровых компетенций у локального сообщества, пересмотр алгоритмов ведения бизнес-процессов, специфику и сценарии внедрения инноваций.

Тем не менее, успешная реализация перехода предприятия в цифровую среду требует комплекса мер и компонентов для учёта при планировании внедрения и реализации инноваций на практике, гибкого и гуманистического подходов, исключения цифрового неравенства между элементами системы инноваций.

Список использованных источников

1. Развитие предпринимательства: межотраслевые приоритеты, современные механизмы, консолидация интересов / А.В. Шаркова, И.Ю. Новоселова, Н.А. Харитоновна [и др.]. – Москва: Издательско-торговая корпорация Дашков и К, 2025. – 648 с. – ISBN 978-5-394-06247-6. – EDN YEQDCT.

2. Бойков А.В. Комплексное решение по цифровизации на примере производственной ячейки / А.В. Бойков, М.Б. Успенский, М.В. Болсуновская // Системный анализ в проектировании и управлении: сборник научных трудов XXV Международной научной и учебно-практической конференции: в 3 ч., Санкт-Петербург, 13–14 октября 2021 года. Том Часть 3. – Санкт-Петербург: Политех-Пресс, 2021. – С. 314-325. – DOI 10.18720/SPBPU/2/id21-383. – EDN OANPQS. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_48176243_76624886.pdf (дата обращения: 24.06.2025).

3. Еремина Г.Р. Проблемы цифровой трансформации предприятий в условиях трендов устойчивого развития / Г.Р. Еремина, О.Б. Казакова // Российские регионы в фокусе перемен: Сборник докладов XVII Международной конференции, Екатеринбург, 17–19 ноября 2022 года. – Екатеринбург: ООО Издательский Дом "Ажур", 2023. – С. 27-30. – EDN PFKXWT. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_50732721_13596322.pdf (дата обращения: 24.06.2025).

4. Карпова Г.А., Хорева Л.В., Шраер А.В. Проблемы цифровой трансформации сферы услуг: инновационный, экономический и социальный аспекты // Журнал правовых и экономических исследований. – 2023, 2: 192-201. – DOI: 10.26163/GIEF.2023.97.42.029. – URL: <https://giefjournal.ru/sites/default/files/029.%20%20G.A.%20Karpova,%20L.V.%20Khoreva,%20A.V.%20Shraer.pdf> (дата обращения: 25.06.2025).

5. Кучумов А.В. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПОДХОДЫ В ПРИНЯТИИ ИНВЕСТИЦИОННЫХ РЕШЕНИЙ НА РЫНКЕ УСЛУГ / А.В. Кучумов, П.Ю. Еремичева, А.А. Топунов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2024. – № 4. – С. 268-274. – DOI 10.26163/GIEF.2024.60.63.036. – EDN OGZKBQ. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_80062052_96017129.pdf (дата обращения: 26.06.2025).

6. Литая Е.Я., Сологуб А.Н., Холодов В.В. Принципы использования ИИ при управлении предпринимательскими проектами в рамках концепции проективной ответственности // Научный журнал НИУ ИТМО. Серия "Экономика и Экологический менеджмент". – 2024. – № 4. – DOI: 10.17586/2310-1172-2024-17-4-83-93. – URL: <https://economics.ihbt.ifmo.ru/file/article/23251.pdf> (дата обращения: 26.06.2025).

7. Мозговой А.И., Кузина Г.П. Организационно-экономические проблемы цифровой трансформации бизнеса российских предприятий и пути их решения // Вестник Евразийской науки. – 2022. – Т. 14. – № 5. – URL: <https://esj.today/PDF/01ECVN522.pdf> (дата обращения: 24.06.2025).

8. Пошибаев А.Ю., Влияние цифровых технологий на эффективность деятельности организации / А.Ю. Пошибаев // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16. – № s5. – URL: <https://esj.today/PDF/51FAVN524.pdf> (дата обращения: 25.06.2025).

9. Стариков Е.О. IT-проекты в государственном секторе: барьеры цифровой трансформации / Е.О. Стариков, А.В. Лукьянова // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15. – № 8. – DOI 10.18334/ep.15.8.123440. – URL: <https://1economic.ru/lib/123440> (дата обращения: 25.06.2025).

10. Ткачев В.А. Инновационный менеджмент в сфере услуг / В.А. Ткачев, А.В. Кучумов, П.Ю. Еремичева // Экономический вектор. – 2024. – № 4(39). – С. 91-95. – DOI

10.36807/2411-7269-2024-4-39-91-95. – EDN GIREBV. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary_78067133_70284402.pdf (дата обращения: 25.06.2025).

11. Arkenback C. (2022). *Workplace Learning in Interactive Service Work* // Research Gate. ISBN 978-91-8009-611-9. – URL: https://www.researchgate.net/publication/358536727_Workplace_Learning_in_Interactive_Service_Work (accessed at: 25.06.2025).

12. Kirchmer M., Franz P., Gusain R. *Digitalization of the Process Management – The BPM-D Application* // Conference: Seventh International Symposium on Business Modeling and Software Design. DOI: 10.5220/0006527800890098. – URL: https://www.researchgate.net/publication/318497513_Digitalization_of_the_Process_of_Process_Management_-_The_BPM-DR_Application (accessed at: 24.06.2025).

13. Sagar S. (2024). *The Impact Of Digital Transformation On Retail Management And Consumer Behavior* // Research Gate. DOI: 10.9790/487X-2601010614. – URL: https://www.researchgate.net/publication/377189041_The_Impact_Of_Digital_Transformation_On_Retail_Management_And_Consumer_Behavior (accessed at: 26.06.2025).

14. Sambit L., Parida V., Sjödin D.R., Wincent J. (2016). *Digitalization and advanced service innovation. How digitalization capabilities enable companies to co-create value with customers* // Computer Science, Business. – URL: https://imit.se/wp-content/uploads/2016/10/Vinit-et-al-Imit-MoIT-2016-Nr3_low.pdf (accessed at 25.06.2025).

15. Setzke D.S., Riasanow T., Böhm M., Krcmar H. (2021). *Pathways to Digital Service Innovation: The Role of Digital Transformation Strategies in Established Organizations* // Information Systems Frontiers. – Vol. 25, pp. 1017-1037, 2023. – URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-021-10112-0> (accessed at 25.06.2025).

16. NOVIA // *Challenges and Opportunities with Digital Transformation in the Public Service. A case study in the Secretary Services in Vaasa* / Kangas T. – URL: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/860783/Kangas_Therese.pdf?sequence=2#:~:text=The%20public%20service%20sector%20is%20changing%2C%20digitalization%20and,in%20budgets%2C%20and%20increased%20competition%20for%20skilled%20employees. (accessed at: 24.06.2025).

УДК 338.4

E.M. Tarasova, L.V. Khoreva

ASSESSING THE LEVEL OF LOYALTY OF EMPLOYEES OF A SERVICE ORGANIZATION: AN EMPIRICAL STUDY

The article shows that among modern megatrends, not the least important is the change in the employment model of the working population; the emergence of models that do not bind a person to contractual relations with an employer actualizes the tasks of studying the factors of increasing employee loyalty; the work systematizes theoretical approaches to the consideration of organizational loyalty of personnel; characterizes the basic approaches to the study of loyalty in scientific literature, which include: behavioral, attitudinal, affective, normative, value and three-component approaches. It is shown that the assessment of staff loyalty is one of the tools for reducing staff turnover, saving resources and increasing the company's sustainability in the market; three methods for conducting such an assessment are described. Using one of the presented methodological approaches (the Pochebut and Koroleva methods), a study was conducted on the level of organizational loyalty in an operating company operating in the market of video surveillance equipment distribution services. During the analysis of empirical results, the degree of emotional involvement of employees was determined, the main factors that form organizational loyalty were identified, and recommendations for strengthening the corporate culture in the company were proposed.

Keywords: employment models, organizational loyalty, loyalty assessment methods, personnel management, staff turnover, service sector.

E.M. Тарасова¹, Л.В. Хорева²**ОЦЕНКА УРОВНЯ ЛОЯЛЬНОСТИ СОТРУДНИКОВ СЕРВИСНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ: ЭМПИРИЧЕСКОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ**

В статье показано, что в числе современных мегатрендов не последнее место занимает изменение модели занятости трудоспособного населения, появление моделей, которые не связывают человека договорными отношениями с работодателем, актуализируют задачи изучения факторов повышения лояльности сотрудников; в работе систематизируются теоретические подходы к рассмотрению организационной лояльности персонала; охарактеризованы базовые подходы к изучению лояльности в научной литературе, среди которых: поведенческий, установочный, аффективный, нормативный, ценностный и трёхкомпонентный подходы; показано, что оценка лояльности персонала является одним из инструментов снижения текучести кадров, экономии ресурсов и повышения устойчивости компании на рынке; описаны три методики для проведения такой оценки. С использованием одного из приведённых методических подходов (методики Почебут и Королевой) проведено исследование уровня организационной лояльности в действующей компании, работающей на рынке дистрибуции оборудования для видеонаблюдения. В ходе анализа эмпирических результатов определена степень эмоциональной вовлечённости сотрудников, выявлены основные факторы, формирующие организационную лояльность; предложены рекомендации по укреплению корпоративной культуры в компании.

Ключевые слова: модели занятости, организационная лояльность, методы оценки лояльности, управление персоналом, текучесть кадров, сфера услуг.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-83-91

¹ Тарасова Е.М., магистрант программы "Управление бизнесом в сервисной экономике"; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Tarasova E.M., Undergraduate in the program "Business Management in a Service Economy"; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg
E-mail: ektarassova@gmail.com

² Хорева Л.В., профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг, доктор экономических наук, профессор; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный экономический университет", г. Санкт-Петербург

Khoreva L.V., Professor of the Department of Economics and Management in the Service Sector, Doctor of Economics, Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg
E-mail: luhor@inbox.ru

Введение

Мир сегодня развивается в контексте различных мегатрендов, которые отчётливо прорисовываются в системе социальных, политических, культурных, конфессиональных, экономических и прочих отношений [2]. Одним из экономических мегатрендов является изменение модели занятости трудоспособного населения: повышается ценность свободного времени, используются гибкие рабочие графики, убыстряется переход к фрилансу, расширяется платформенная занятость, возникает и приобретает легитимность прекарный формат трудовых отношений (самозанятость и неформальная занятость) [17], увеличивается доля молодёжи, которая позиционирует себя как "не работаю, не учусь и не прохожу тренинги" NEET¹. Появление моделей, которые не связывают человека трудовыми отношениями с конкретной организацией или предприятием, актуализируют задачи по повышению лояльности к своим компаниям наёмных работников, формируя тем самым устойчивость компании на рынке за счёт снижения текучести кадров [8]. Сегодня ключевую роль в эффективном функционировании компании играют квалифицированные сотрудники. Благодаря вкладу каждого специалиста компания развивается и достигает поставленных целей. При этом стоит отметить, что результаты труда зависят не только от компетенций сотрудников, но и от их отношения к организации, т.е. организационной лояльности [12].

Оценка уровня лояльности персонала (организационной лояльности) является важным управленческим инструментом, позволяющим снизить текучесть кадров и сократить издержки на поиск новых квалифицированных кадров. В сервисных организациях вопросы обеспечения организационной лояльности стоят особенно остро, поскольку сфера услуг – это вид экономической деятельности, который связан с высоким риском возникновения стрессовых ситуаций, эмоциональным напряжением и, как следствие, "выгоранием" работников, что приводит к высокой текучести кадров во многих сферах сервиса.

Материалы и методы

Исследование уровня организационной лояльности проводилось в действующей компании, которая работает на рынке услуг дистрибуции оборудования для видеонаблюдения и контроля доступа, поставки электронной сантехники и системы "умный дом", а также имеет собственное производство термошкафов. Компания имеет несколько филиалов в крупных городах России, которые располагаются в Санкт-Петербурге, Москве, Казани, Краснодаре, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону и Новосибирске. Общая численность сотрудников компании составляет 265 человек.

Для определения уровня организационной лояльности было проведено исследование по методике Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой [10]. Методика использует методы формализованного опроса, который был разработан авторами статьи с частичным привлечением ряда утверждений из работы Г.С. Солдаткиной [13]. Опрос был проведён среди сотрудников описанной компании, в нём приняли участие 50 человек из различных подразделений, включая коммерческий департамент, отдел маркетинга, проектный и финансовый департаменты. В ходе исследовательской работы были использованы методы теоретического анализа; сбор эмпирической информации методом опроса; методы систематизации и обобщения полученных эмпирических данных.

В ходе работы были выдвинуты следующие гипотезы: эмоциональная привязанность сотрудников преобладает над остальными компонентами лояльности; для большинства сотрудников приоритетным фактором является материальное вознаграждение, а не удовлетворённость содержанием выполняемой деятельности; для большинства сотрудников дополнительные усилия остаются незамеченными и недооценёнными со стороны руководства; большинство сотрудников воспринимают справедливо только ту систему сверхурочной работы, за которую предусмотрено вознаграждение.

Результаты и их обсуждение

Изучению организационной лояльности, факторов её формирующих и подходов к оценке лояльности сотрудников посвящено сегодня значительное число работ как российских, так и зарубежных авторов. Спектр подходов к определению лояльности обычно группируют следующим образом [11]:

- поведенческий подход (основоположником считается Г. Беккер [1]), в основе этого подхода лежит экономический взгляд на человеческое поведение, когда учитывается прежде всего "соотношение выгод и издержек в процессе работы в конкретной организации" [11, с. 382], здесь оценивается и стиль руководства, и организационная культура, и методы стимулирования, и условия труда и пр.;

¹ NEET – Not in Employment, Education or Training.

- установочный подход, акцентирующий внимание на преданности работника организации (представителями подхода являются Л. Портер [23] и Л. Джуэлл [4]), в рамках этого подхода акцент делается на формировании "установочной лояльности", которая представляет собой эмоциональную реакцию на работу в организации, что может проявляться через "беспокойство со стороны работника о своих коллегах и организации в целом" [11, с. 382]; изучаются чувство присоединения, ответственность и забота о компании и коллегах, "степень идентификации сотрудника к конкретной организации и его вовлечённость в конкретную деятельность" [3, с. 130];

- аффективный подход/эмоциональная лояльность (одним из разработчиков называют Р. Кантер [21], [22], который считал, что "лояльность – это "приложение эмоционального фонда человека к группе"), в рамках этого подхода лояльность рассматривается как форма "психологической привязанности к организации, набор сильных положительных установок по отношению к организации" [18, с. 40];

- нормативный подход [20], [24] – эта форма лояльности, по мнению авторов, "отличается от аффективной, потому что отражает ощущение обязательства работать в организации, но не всегда включает эмоциональную привязанность" [5, с. 38]. Среди приверженцев подхода называют Ю. Винера и А. Гехмана, которые отмечали, что лояльность – это "социально одобряемое поведение, которое превышает формальные и/или нормативные ожидания" [25, с. 48], при этом формируется "ощущение обязательства оставаться в организации" [6, с. 49];

- моральный (ценностный) подход основан на принятии норм и идентификации сотрудника с организационными принципами компании. Так, С. Ярош и Дж. Джермер определили "моральную лояльность как соответствие между человеком и ценностями организации" [20, с. 958];

- трёхкомпонентная концепция (активные приверженцы: Д. Мейер и Н. Аллен) [11] – это самая распространённая концепция лояльности, которую авторы определяют как "психологическую связь между служащим и его организацией, которая снижает вероятность того, что служащий добровольно оставит организацию" [18, с. 252].

Существуют и иные подходы к классификации типов организационной лояльности, например, у В.П. Фисенко и И.В. Голиковой, которые отталкиваются от работы Дж. Гринберга и Р. Бэйрона [19], выделяется три типа лояльности персонала: (1) эмоциональная лояльность как чувство приверженности и готовности действовать на благо организации; (2) вынужденная лояльность, основанная на сложности с поиском другой работы или места приложения своих компетенций, но при появлении новых рабочих мест на рынке труда такая лояльность может привести в росту текучести кадров; (3) нормативная лояльность – она основывается, как правило, на сформированных ранее поведенческих стереотипах (например, о том, что часто менять работу – это неэтично) [16, с. 158-159].

Наличие разнообразных подходов приводит к тому, что существует множество трактовок понятия "лояльность", если попробовать выделить ключевые характеристики лояльности, то мы укажем, что прежде всего – это:

- эмоциональная приверженность сотрудника к организации, проявляемая в чувстве общности и желании оставаться её частью;

- социально-психологическая связь работника с компанией и готовность продвигать её ценности;

- нацеленность на соблюдение трудовых и профессиональных обязательств, соответствующих целям компании;

- и, зачастую, полное принятие ценностей, взглядов и мотивов компании, как соответствующих личным целям сотрудника.

В целом мы согласны с формулировкой В.И. Доминьяка, который определяет организационную лояльность как "социально-психологическую установку, характеризующую связь субъекта с организацией и включающую в себя эмоциональную, когнитивную, поведенческую и интенциональную составляющие" [6, с. 53]. Формирование высокого уровня организационной лояльности в компании обеспечивается правильной и целенаправленной кадровой политикой, для разработки грамотной системы кадровой политики руководству необходимо знать уровень лояльности сотрудников. Благодаря этому можно спрогнозировать кадровые риски, т.е. выявить сотрудников, склонных к увольнению; оценить действующую кадровую стратегию в компании; повысить общую продуктивность работы и укрепить корпоративную культуру компании.

Существуют различные методики исследования лояльности персонала [7, с. 2], основанные на проведении опросов сотрудников компании, среди этих методик наиболее популярными считаются:

- методика МИЛ Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой (основу составляет опрос на базе оценки 36 утверждений по шкале от 1 до 11, где 1 – максимально негативное отношение, 6 – нейтральное, а 11 – максимально позитивная оценка суждения, предлагаемого работодателем);

- трёхкомпонентная модель Д. Мейера и Н. Аллен (основанная на использовании опросника с 18 утверждениями и семью степенями согласия с предлагаемым утверждением);

- модель OCQ Л. Портера. Р. Моудей (используется опросник с 15 вопросами, которые нужно оценить по 7-балльной шкале).

В данной работе авторы статьи использовали для проведения оценки уровня лояльности сотрудников компании методику Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой [14], как наиболее развёрнутый вариант опросного листа для исследования. Для достижения поставленной цели (оценки уровня лояльности сотрудников к организации) были решены следующие задачи:

- проанализированы компоненты лояльности (эмоциональная привязанность, рациональная лояльность, готовность к дополнительным усилиям, восприятие справедливости);

- оценён вклад отдельных компонентов в общий показатель уровня лояльности;

- предложен перечень рекомендаций, направленных на повышение уровня лояльности сотрудников к действующей сервисной компании.

Методика Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой оценки уровня лояльности сотрудника делит все компоненты лояльности на четыре блока, каждый из которых определяет ключевой аспект лояльности в рамках отдельного блока вопросов (Табл. 1).

Таблица 1 – Базовые блоки компонентов организационной лояльности и содержание задаваемых вопросов по методике Л.Г. Почебут и О.Е. Королевой [9], [14]

№	Основные блоки	Содержание вопросов
1	Эмоциональная привязанность: оценка психологической связи работника с организацией	- вопросы направлены на выявление чувства гордости за компанию и эмоционального комфорта в коллективе. Высокие показатели эмоциональной привязанности говорят о высоком уровне вовлечённости сотрудника
2	Рациональная лояльность: оценка степени осознания ценности материальных и нематериальных преимуществ работы в компании	- вопросы направлены на выявление удовлетворённости условиями труда, соответствия ожиданий и реальности, а также оценки перспектив карьерного роста в компании. Сотрудники с высоким уровнем рациональной лояльности, как правило, стабильны до тех пор, пока выгоды на текущем месте работы перевешивают альтернативные варианты
3	Готовность к дополнительным усилиям: оценка поведенческих проявлений лояльности	- вопросы направлены на выявление уровня инициативности сотрудника, готовности работать сверхурочно и желания способствовать развитию компании. Высокий уровень готовности к дополнительным усилиям говорит о вовлечённости сотрудника в работу, преданности компании и сформированной эмоциональной привязанности, когда сотрудник не просто выполняет свои профессиональные обязанности, а искренне переживает "победы" и "поражения" компании и в целом за результат работы
4	Восприятие справедливости: оценка объективности выполняемой деятельности и справедливости системы вознаграждения	- высокие показатели восприятия справедливости свидетельствуют о доверии к руководству (сотрудник уверен, что его вклад в общее дело оценивается в достаточной степени и честно), прозрачности системы мотивации (у сотрудника есть чёткое понимание о связи между прилагаемыми усилиями в выполняемой работе и вознаграждением), а также о высоком уровне психологического комфорта (отсутствие у сотрудника скрытых обид на руководителя или коллег, отсутствие напряжённой обстановки в коллективе)

В ходе анализа полученных результатов опроса 50 сотрудников различных подразделений компании было выявлено, что приверженность сотрудников компании в целом находится на среднем уровне. Рассмотрим результаты анализа по каждому блоку каждого из блоков компонентов организационной лояльности подробнее.

1. Блок – эмоциональная привязанность сотрудников. В данном блоке рассмотрим вопросы, связанные с общей удовлетворённостью, чувством принадлежности к компании и атмосферой в коллективе. В ходе анализа были приведены следующие утверждения для оценки (ряд утверждений был заимствован из работы Г.С. Солдаткиной [13]):

а – "если до рабочего места нужно добираться более полутора часов, то любая работа покажется утомительной и неинтересной" [13] – большинство респондентов отметили данное утверждение как значимое – 9 баллов из 11 возможных. Соотнося полученные результаты опроса сотрудников на тему трат времени на дорогу, можно сделать вывод, что продолжительное время дороги до работы (более 1 часа) снижает уровень эмоциональной вовлечённости сотрудников, негативно сказывается на удовлетворённости работой в организации. Усталость от дороги до работы может заметно снизить энтузиазм

сотрудника, мотивацию, привести к быстрой утомляемости и физическому истощению. Данный фактор может привести к снижению производительности труда и качеству выполнения профессиональных задач;

б – "в дружном коллективе приятно работать, но им труднее управлять" – большинство респондентов высоко оценили данное утверждение – 8 баллов. Как правило, работа в дружном коллективе повышает мотивацию и качество выполняемой деятельности, в таких коллективах царит взаимопомощь и взаимовыручка. Доверительные отношения существенно снижают уровень стресса в команде. С другой стороны, в таких коллективах часто стирается граница между субординацией и дружбой. В результате у руководителя может быть снижен авторитет в команде, поставленные задачи могут выполняться недостаточно качественно и с опозданием; руководителю труднее оценивать эффективность работы отдельно взятого сотрудника, так как дружба может исказить профессиональное общение (работник – руководитель).

Рекомендации по улучшению эмоциональной привязанности сотрудников, выбранной нами для анализа, компании:

- переход на гибкий формат работы: на рынке преобладает тенденция к гибкому и смешанному графику работы. Компании стоит внедрить данный формат для повышения удовлетворённости сотрудников;

- подумать об изменении локации офиса (опрос в основном проходил среди сотрудников филиала в Санкт-Петербурге): было выявлено, что две трети сотрудников добираются на работу на общественном транспорте, среднее время, затрачиваемое на дорогу, от 50 мин. до 1,5 часа. Целесообразно найти новую локацию для офиса: вблизи крупного пересадочного узла, например, на площади Восстания, Пушкинской или Сенной площади (это может быть связано с дополнительными издержками, однако может позитивнее повлиять на лояльность и сохранение квалифицированного персонала). Более удобное расположение офиса не только по времени, затрачиваемого на дорогу, но и по инфраструктуре будет способствовать повышению удовлетворённости и снижению усталости сотрудников;

- проведение тренингов по управлению коллективом: данное мероприятие поможет руководителям департаментов сохранить дружную атмосферу в коллективе и не потерять авторитет в глазах сотрудников, а также улучшить навыки по эффективному управлению коллективом.

2. Блок – рациональная лояльность сотрудников. Рассмотрим вопросы, связанные с материальной мотивацией. В ходе анализа были выделены как наиболее значимые для сотрудников следующие утверждения:

а – "если работа очень интересная, не так уж и важно, сколько за неё платят" [13] – мнения респондентов при оценке данного утверждения разделились. Анализируя полученные данные, можно сделать вывод, что часть сотрудников, увлечённых выполняемой работой, испытывают большее удовлетворение, даже если их заработная плата ниже ожидаемой. Благодаря интересной работе такие сотрудники более продуктивные и мотивированные, они ощущают свою принадлежность к общему делу. С другой стороны, часть опрошенных респондентов считает, что материальное вознаграждение – главный фактор, формирующий удовлетворённость от работы.

Это связано со следующими аспектами: интерес к выполняемым профессиональным обязанностям не компенсирует личные обязательства (содержание семьи, выплату кредитов и пр.), большинство опрошенных – это люди в возрасте от 30 до 45 лет, и на данном этапе профессиональной карьеры у них может быть много финансовых обременений; сравнение с аналогичной должностью в другой компании вызывает чувство несправедливости и недооценённости сотрудника (например, специалисту проектного отдела в компании такого же уровня платят в 2 раза больше, чем в компании, которую исследуют авторы). Сотрудники быстро потеряют мотивацию из-за отсутствия перспектив роста дохода, как следствие – риск текучести кадров.

б – "работа должна приносить не удовлетворение, а деньги" – анализ данного утверждения показал, что мнение респондентов неоднозначно. Сотрудники считают, что важен баланс между удовлетворённостью работой и заработной платой. Стоит отметить, что в опросе принимали участие сотрудники, в том числе, отдела продаж и проектного отдела: первых чаще привлекает работа с прозрачной системой KPI и бонусной системой, т.е. таким людям важен уровень материального вознаграждения; для работников проектного отдела, напротив, важна возможность работы над перспективными и интересными проектами. Такие люди, как правило, творческие личности, готовые ставить профессиональный интерес выше по шкале приоритетов, чем материальное вознаграждение.

Тем самым, высказанная гипотеза о приоритете материального вознаграждения как фактора лояльности подтвердилась частично.

Компании могут быть предложены следующие рекомендации по улучшению рациональной лояльности сотрудников:

- дифференцированный подход к мотивации: для сотрудников отдела продаж разработать прозрачную систему KPI, включающую в себя выполнение плана продаж, бонус за достижение целевых показателей и развитие флагманских брендов компании, объем продаж в денежном выражении по брендам; для сотрудников проектного отдела стоит разработать систему мотивации, нацеленную на развитие профессиональных компетенций (например, участие в отраслевых конференциях, работа над инновационными проектами, конкурс по разработке нового продукта, изготовленного на собственном производстве);

- усилить внимание к корпоративной культуре компании. Многим сотрудникам важно видеть, что их работа является ценным вкладом в общее дело. Практичным решением стало бы внедрение корпоративного дайджеста, в котором бы освещались новости компании (например, достижения сотрудников, знакомство с новыми специалистами, успешно реализованные кейсы командой сотрудников). Помимо этого, освещать подобные события можно было бы в социальных сетях, так как они пользуются большой популярностью не только у самих сотрудников, но и у клиентов;

- разработать программу по удержанию специалистов для снижения текучести кадров. Кроме этого необходимо регулярно проводить мониторинг вовлеченности сотрудников, выявлять на ранней стадии риски возможных увольнений, проводить профилактические беседы с сотрудниками и узнавать степень удовлетворенности работой. Данные мероприятия позволят выявить недостатки в управлении коллективом и сгладить их негативное влияние на лояльность персонала.

3. Блок – готовность сотрудников к дополнительным усилиям. В данном блоке рассмотрим вопросы, связанные с инициативностью и готовностью сотрудников к сверхурочной работе. В ходе анализа были наиболее популярны следующие утверждения:

- а – "если руководитель доволен своим подчиненным, проявление дополнительной инициативы со стороны сотрудника может ему только повредить" [13] – мнения респондентов при оценке данного утверждения также разделились. Часть респондентов позитивно воспринимают дополнительные инициативы, считают, что инициативность может повысить ценность и значимость сотрудника в компании и активность и перевыполнение плана влияют на продвижение по карьерной лестнице. В целом такие сотрудники лояльно относятся к компании и имеют высокий уровень мотивации. Другая часть респондентов скептически относится к дополнительным инициативам: они считают, что подобного рода активность в большинстве случаев остаётся незамеченной со стороны руководства, что дополнительные задачи служат не поощрением за быструю и эффективную работу, а напротив – наказанием. У многих сотрудников складывается мнение, что чрезмерная активность может привести к перераспределению обязанностей таким образом, что им будут поручать задачи большого объема, от которых уклоняются остальные менее активные сотрудники. Гипотеза о том, что для большинства сотрудников дополнительные усилия остаются незамеченными и недооцененными со стороны руководства также подтвердилась лишь частично.

- б – "как правило, дополнительные усилия сотрудника не оцениваются руководством в должной степени" – мнения респондентов разнятся: для части респондентов дополнительные усилия в достаточной степени оцениваются и поощряются руководством. Остальные респонденты считают, что руководство не замечает инициативы сотрудников. Разрозненность результатов может быть обусловлена тем, что в опросе принимали участие сотрудники разных департаментов. В случае, если руководство не поощряет должным образом инициативы, у сотрудников развивается демотивация, которая может привести к снижению производительности труда и текучести кадров. "Недооцененные" сотрудники будут чувствовать себя некомфортно в коллективе, в связи с чем искать более подходящее место работы в другой компании. Компании могут быть предложены следующие рекомендации по повышению уровня готовности сотрудников к дополнительным усилиям:

- разработать прозрачную систему оценки дополнительных инициатив: конкретизировать понятие "дополнительной инициативы", а также внедрить структурированную систему признания. Например, материальное поощрение – премии, бонусы за активную работу и нематериальное поощрение в виде благодарности или включения сотрудника во внутрикорпоративный дайджест;

- устранить дисбаланс в распределении нагрузки на персонал и внедрить систему учёта дополнительной нагрузки. Идеальным вариантом было бы создание базы учёта дополнительных задач для сотрудников и оценки степени сложности задач. Это позволит визуализировать уровень занятости сотрудника, распределить задачи так, чтобы ни один из сотрудников не получил слишком большой и невыполнимый в сжатые сроки объём работы;

- проводить тренинги по управлению инициативами сотрудников: обучения позволят руководителям грамотно распределять дополнительную нагрузку в коллективе, оценивать работу сотрудников и планировать карьерное развитие специалистов.

4. Блок – восприятие справедливости сотрудниками. Рассмотрим вопросы, связанные с оценкой организационной справедливости и отношения руководства к персоналу. В ходе анализа полученных результатов были отмечены следующие утверждения:

- "сверхурочная работа должна оплачиваться дополнительно" – средняя оценка данного утверждения 7 баллов, что говорит о достаточно высокой выраженности и значимости. В ходе работы была поставлена гипотеза о том, что большинство сотрудников воспринимают справедливо только ту систему сверхурочной работы, за которую предусмотрено вознаграждение. Данная гипотеза подтвердилась. Сотрудники считают справедливым получать вознаграждение за дополнительную работу. Переработки без поощрения, в большинстве случаев, снижают уровень мотивации и приводят к выгоранию сотрудника.

- "если сотрудник является специалистом высокого класса, руководство будет снисходительно относиться к его недостаткам" – сотрудники оценили данное высказывание в 7 баллов. Можно сказать, что респонденты видят в данном утверждении справедливость, подобные сотрудники высоко ценятся как специалисты, способные вывести компанию на новый уровень.

Рекомендации по улучшению восприятия справедливости сотрудниками: установить чёткие правила и единые стандарты поведения для всего коллектива, включая талантливых сотрудников; внедрение прозрачной системы KPI для всего коллектива; признание не только талантливых сотрудников, но и тех, кто стабильно выполняет свою работу. Реализовать данную активность можно с помощью внедрения внутрикорпоративного дайджеста, рассмотренного ранее в статье. Важно показать, что вклад абсолютно каждого сотрудника по-своему ценный и важный. Ведь коллектив – это целый механизм и только благодаря вкладу каждого этот механизм будет успешно и эффективно функционировать. Тем самым, одна из поставленных гипотез исследования о том, что эмоциональная привязанность преобладает над остальными компонентами общего уровня организационной лояльности в результате анализа подтвердилась.

Обобщая полученные результаты можно сделать вывод, что в компании уровень эмоциональной привязанности и восприятие справедливости выше, чем уровень рациональной лояльности и готовности к дополнительным усилиям (Рис. 1).



Рисунок 1 – Среднее значение элементов общего уровня лояльности сотрудников к организации

Выводы

Полученные результаты свидетельствуют о следующей тенденции в компании:

- Сотрудники могут быть эмоционально привязаны к компании, т.е. чувствовать свою принадлежность к общему делу, гордиться достижениями, например, в реализованных крупных проектах, но при этом не видеть достаточной материальной заинтересованности в виде дополнительных бонусов, зарплатных ожиданий и карьерных перспектив. Также было выявлено, что сотрудники не готовы выходить за рамки своих професси-

ональных обязанностей и не приветствуют переработки. Получается, что сотрудники любят компанию, но при этом не хотят работать сверхурочно: наблюдается определённый дисбаланс в системе мотивации. Корпоративная культура в компании развита в большей степени, чем карьерные и материальные стимулы. Например, в компании не пренебрегают способом сплочения людей, регулярно проводят тимбилдинги, заботятся о морально-психологическом климате, но при этом с точки зрения выполняемой деятельности у сотрудников нет чётких KPI и премирование не связано с конкретными результатами.

Если рассматривать данный феномен на примере департаментов в компании, то у сотрудников отдела продаж эмоциональная привязанность характеризуется азартным отношением к работе, а рациональная неудовлетворённость в большей степени связана с необъективным распределением бонусов по итогам месяца или квартала. Если говорить об инженерах в IT-отделе, то можно сказать, что у них, с одной стороны, присутствует привязанность к технологическим вызовам. Это характеризуется стремлением решить нестандартную задачу и обеспечить предприятие более эффективной системой безопасности или придумать и внедрить инновационное решение. С другой стороны, у таких специалистов отсутствует желание работать сверхурочно без гарантированных бонусов за переработку. В целом это нельзя назвать критической проблемой, способной нарушить баланс в компании, однако следует уделять достаточное внимание не только корпоративной культуре, но и расширять систему материальных и нематериальных стимулов.

- Руководство в большей степени делает акцент на "семейную атмосферу" в компании, создаёт обстановку взаимопонимания и доверия, но при этом игнорирует реальные запросы сотрудников. С одной стороны, в компании проблемные ситуации преодолеваются коллективно, отношения строятся на взаимопомощи и поддержке. С другой стороны, для большинства сотрудников лояльность измеряется исключительно экономическими показателями, а в случае финансовых трудностей в компании "члены семьи" могут попасть под сокращение. Это говорит о достаточно высоком уровне сплочённости, особенно в трудные периоды, готовности сотрудников к временным трудностям. Если говорить об обратной стороне, то у сотрудников может проявляться скрытое недовольство к уровню заработной платы и необходимости выполнения дополнительных времязатратных задач. В целом "семейная" атмосфера в компании, как правило, эффективна, добавляет сплочённости и приводит к более высоким результатам, но требует сбалансированности.

Рассмотренные тенденции в компании могут привести к следующим результатам: повышение уровня текучести кадров – увольнение при наличии на рынке более выгодных и интересных предложений; пассивность сотрудников – снижение инициативности; эмоциональная привязанность может перерасти в разочарование, если ожидания от работы не оправдаются.

Для минимизации возможных проблемных ситуаций следует уделить больше внимания рациональной лояльности. Необходимо систематизировать, внедрить прозрачную и понятную систему премирования сотрудников. Например, в компании ценится инициативность, для адекватного стимулирования можно создать систему подачи и реализации идей. Также следует уделить время улучшению коммуникации между персоналом и руководством, например, используя систему регулярных опросов с обязательной обратной связью и реализацией выдвигаемых инициатив. Так каждый в коллективе будет чувствовать себя нужным и услышанным.

Проведённая оценка уровня организационной лояльности сотрудников сервисной компании, работающей на рынке услуг дистрибуции оборудования для видеонаблюдения, позволила сделать вывод, что присутствует средний уровень лояльности персонала, а это говорит о потенциале для дальнейшего развития систем мотивации и стимулирования. Внедрение предложенных мероприятий позволит устранить проблемные моменты и повысить уровень организационной приверженности сотрудников. Важно использовать комплексный подход к изменениям, что будет способствовать дальнейшему развитию эффективной системы управления персоналом.

Список использованных источников

1. Беккер Г.С. Человеческое поведение: экономический подход // Избранные труды по экономической теории: Пер. с англ. – М.: ГУ ВШЭ, 2003.
2. Бхаргава Р. Мегатренды. Как предсказывать грядущие тенденции и видеть то, что упускают другие. – М.: Эксмо, 2021.
3. Вдовина О.А., Киреева Е.В. Лояльность персонала как конкурентное преимущество компании // Менеджмент в социальных и экономических системах: сб. статей XII

Международной научно-практической конференции. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2020. – С. 129-132.

4. Джуэлл Л. Индустриально-организационная психология. – СПб.: Питер, 2001.
5. Доминьяк В.И. Организационная лояльность: основные подходы // Менеджер по персоналу. – 2006. – № 4. – С. 34-40. – URL: https://dominyak.com/assets/templates/site/files/Organizacionnaya_loyalnost_osnovnye_podhody.pdf (дата обращения: 07.06.2025).
6. Доминьяк В.И. Основные подходы к определению понятия "организационная лояльность" // Лояльность персонала. Альманах. – М.: ИД "Имидж-медиа", 2007. – С. 43-53.
7. Иващенко Н.С., Исаева Ю.В. Теоретические аспекты определения лояльности сотрудников // Евразийское Научное Объединение. – 2019. – № 11-4(57). – С. 282-285. – DOI 10.5281/zenodo.3572884.
8. Коптева Л.А., Романова И.В. Влияние причин текучести персонала на устойчивость развития компаний // Финансовый бизнес. – 2023. – № 3(237). – С. 43-47.
9. Корень В.А., Ма Ц., Семунина С.Е. Анализ методик измерения организационной лояльности // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2021. – № 8(60). – С. 19-27.
10. Методы организационной диагностики в управлении персоналом / под ред. Е.В. Киселевой. – Вологда: Вологодский филиал РАНХИГС, 2016.
11. Пилюгина Н.В. К понятию "лояльность сотрудников организации" в зарубежной и отечественной литературе // Актуальные проблемы социального развития. Философские и социологические исследования: Материалы VII Всероссийской научной конференции молодых учёных. – Архангельск: Северный (Арктический) федеральный университет им. М.В. Ломоносова, 2024. – С. 381-385.
12. Сигитова М.А. Анализ методов оценки лояльности персонала // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – № 6. – С. 266-269. – DOI 10.23672/SAE.2023.35.47.043.
13. Солдаткина Г.С. Связь образа будущего организации с лояльностью сотрудников // Вестник Ярославского государственного университета им. П.Г. Демидова. Серия Гуманитарные науки. – 2011. – № 4(18). – С. 106-109.
14. Почебут Л.Г. Оценка лояльности сотрудника к организации. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г.С. Никифорова, М.А. Дмитриевой, В.М. Снеткова. – СПб.: Речь, 2001. – С. 283-287.
15. Талтынов С.М. Минакова Н.В. Классификация подходов к определению лояльности персонала // ЭКОНОМИНФО. – 2016. – № 25. – С. 39-43.
16. Фисенко В.П., Голикова И.В. Теоретические подходы к изучению организационной лояльности персонала // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: Материалы Всероссийской научно-практической конференции. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2018. – С. 157-160.
17. Хорева Л.В., Калашникова И.В., Сигитова М.А. Кадровая уязвимость российского рынка труда в промышленности и в сфере услуг // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2024. – № 4(148). – С. 60-70.
18. Allen N.J., Meyer J.P. Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity // Journal of Vocational Behavior. – 1996. – Vol. 49. – P. 252-276.
19. Greenberg J., Baron R.A. Behavior in Organizations. Pearson, Hoboken, 2008.
20. Jaros S.J., Jermier J.M. Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: an evaluation of eight structural equation models // Academy of Management Journal. – 1993. – Vol. 36. – P. 951-995.
21. Kanter R.M. Three Things that Actually Motivate Employees // Harvard Business Review. URL: <http://blogs.hbr.org/2013/10/three-things-that-actually-motivate-employees/> (дата обращения: 24.05.2024).
22. Kanter R.M. Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities // American Sociological Review. – 1968. – Vol. 33. – P. 499-517.
23. Porte, L.W. et al. Organizational commitment, job satisfaction, and among psychiatric technicians // Journal of Applied Psychology. – 1978. – № 5. – P. 603-609.
24. Randall D.M., Fedor D.B., Longnecker C.O. The behavioral expression of organizational commitment // Journal of Vocational Behavior. – 1990. – Vol. 36. – P. 210-224.
25. Wiener Y., Gechman A.S. Commitment: A behavioral approach to job involvement // Journal of Vocational Behavior. – 1977. – Vol. 10(1). – P. 47-52.

УДК 331.1

O.V. Umgaeva, A.A. Umgaev

ECONOMIC MEASURES TO INCREASE INTEREST IN TEACHING WORK

Teachers are the key agents of knowledge and skills in society. Their shortage leads to a decline in the quality of labor resources and negatively impacts economic development. An assessment of teaching staff resources and their potential confirms the strategic need to expand state support for the education system, including financial incentives for teachers. This conclusion is substantiated through empirical research and comparative analysis. The article proposes economic measures to enhance the appeal of the teaching profession, attracting talented individuals capable of unlocking the potential of the younger generation and directing it toward the benefit of families, society, and the state.

Keywords: labor resources, teacher shortage, financial incentives, quality education, wages.

O.B. Умгаева¹, А.А. Умгаев²**ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МЕРЫ ПОВЫШЕНИЯ ЗАИНТЕРЕСОВАННОСТИ В ПЕДАГОГИЧЕСКОМ ТРУДЕ**

Педагоги играют ключевую роль в передаче знаний и формировании профессиональных компетенций в обществе. Их нехватка приводит к снижению качества трудовых ресурсов и негативно сказывается на экономическом развитии. Анализ состояния педагогических кадров и потенциала их воспроизводства подтверждает необходимость расширения государственной поддержки системы образования, включая меры материального стимулирования учителей. В статье данное утверждение обосновано методами эмпирического исследования и сравнительного анализа. Предложены экономические механизмы повышения привлекательности педагогической профессии, вовлечения в сферу образования талантливых специалистов, способных раскрыть потенциал подрастающего поколения и направить его на благо семьи, общества и государства.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, дефицит учителей, материальное стимулирование, качественное образование, оплата труда.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-92-97

Введение

Наличие трудовых ресурсов – одно из ключевых условий организации производства и реализации государственных и бизнес-проектов. Однако экономическая теория рассматривает их не просто как численность рабочей силы, а как наличие специалистов, подготовленных к профессиональной деятельности. В научной и публицистической литературе акцент делается на *качественную подготовку* кадров, подразумевая не только формальное подтверждение образования, но и реальные знания и компетенции. В условиях современной экономики качество образования – не менее важный предмет исследований, чем трудовой потенциал. Однако постоянные реформы образовательной системы, изменения в аттестации знаний и требованиях к подготовке специалистов не приведут к желаемому результату без достаточного количества квалифицированных педагогов.

В связи с этим особую актуальность приобретает оценка потенциала педагогических кадров и их вклада в подготовку специалистов для экономики страны. Цель данной работы – определить пути совершенствования государственной политики в области восполнения дефицита педагогических кадров, необходимых для раскрытия человеческого потенциала и подготовки высококвалифицированных специалистов. Для решения этой задачи в исследовании применялись: эмпирические методы (интервьюирование, опросы),

¹ Умгаева О.В., ведущий научный сотрудник, кандидат экономических наук, доцент; НИФИ Минфина России, г. Москва

Umgaeva O.V., Leading Researcher, PhD in Economics, Associate Professor; Research Financial Institute of the Ministry of Finance of Russia, Moscow

E-mail: OUmgaeva@nifi.ru

² Умгаев А.А., учитель математики, МБОУ СОШ № 17 им. Д.Н. Кугультинова, г. Элиста, Россия

Umgaev A.A., Math Teacher, MBOU Secondary School N 17 named after D.N. Kugultinov, Elista, Russia

E-mail: OUmgaeva@nifi.ru

методы сравнительного анализа и экстраполяция трендов. На основе полученных данных была проведена группировка факторов, объясняющих текущий дефицит педагогов.

Характеристика трудового потенциала

Трудовой потенциал представляет собой совокупность специальных, но не обязательных возможностей, которыми обладают специалисты. Дефицит специалистов в России существенен: "О кадровом голоде сегодня заявляют больше 90% компаний, отмечают участники рынка" [9]. В России формирование этого потенциала возложено на образовательную систему, где начальный средний уровень является обязательным и гарантированным Конституцией. Однако именно на этом уровне ощущается наибольшая нехватка педагогов. "По данным профсоюза работников образования "Учитель", в российских школах (на начало 2024–2025 учебного года) не хватает 250 тыс. педагогов" [19]. Эта ситуация подтверждается статистикой: "в августе, то есть как раз перед тем, как школы распахнули свои двери для детворы, учителей искали на 16% чаще, чем годом ранее" [15].

Государство выделяет значительные средства на улучшение системы образования. Например, в Республике Калмыкия "на реализацию мероприятий государственной программы в 2023 году фактические расходы составили 8 358 520,40 руб." [15]. Эти инвестиции позволили провести "капитальный ремонт в 24 общеобразовательных организациях Республики Калмыкия (7 – в г. Элиста, 17 – в районах республики)" [15].

Несмотря на финансовую поддержку, проблема дефицита учителей остаётся острой. "По данным Министерства образования и науки Республики Калмыкия на начало 2022–2023 учебного года, количество вакансий составляет 128 учителей. Наибольшая нехватка специалистов наблюдается среди учителей математики, физики, английского языка" [16].

Эксперты предупреждают о серьёзных последствиях: "Превышение критической массы непрофессионалов неминуемо ведёт к краху бизнеса, а в государственном секторе к дискредитации государственной политики" [5]. Обоснование прямой зависимости развития экономики от уровня и качества имеющихся ресурсов – аксиома экономической науки: "это – закон, порядок, уклад, принцип организации хозяйствования, хозяйствование, хозяйство" [1].

Решая стратегическую задачу повышения уровня экономического развития, необходимо готовить квалифицированные кадры, что без учителей (также квалифицированных) сделать невозможно. "Под квалифицированными кадрами, для любого уровня экономики, понимается система их подготовки, которая в итоге позволяет их охарактеризовать как: "знают" – "могут" – "хотят" – "успевают" [12]. Разберём данные критерии для сегодняшних учителей:

– "знают", т.е. обладают профессиональными знаниями. В Калмыкии наблюдается уникальная ситуация: при высоком уровне населения с высшим, в том числе педагогическим, образованием – учителями они не работают. Мы считаем, что "проблема дефицита педагогических кадров в республике не в их отсутствии, а в их обособленном нежелании работать по специальности" [13];

– "могут" – умеют применять знания на практике. Пока данный критерий соответствует запросам – выпускники успешно сдают итоговые экзамены, но в большинстве случаев не без помощи репетиторов;

– "хотят" – означает, что учителя имеют мотивацию к работе, что спорно;

– "успевают" – справляться с профессиональной нагрузкой. Ввиду имеющегося дефицита и низкого уровня оплаты, нагрузка на действующих учителей велика, что, несомненно, ведёт как к уходу из профессии, так и снижению качества образования. "Значимость и важность работы учителя неоспорима. Данная профессия всегда будет востребована обществом. В экономической трактовке эта востребованность формулируется как спрос. Причём, спрос повышенный ввиду недостатка предложения" [13].

Рассматривая каждый из критериев, становится понятной причина дефицита – отсутствие мотивации. Такой комплексный подход к оценке педагогических кадров позволяет более точно диагностировать проблемы современной образовательной системы.

Ключевые экономические аспекты дефицита педагогических кадров в регионе

Несмотря на все усилия по поднятию престижа педагогического труда, без соизмеримой оплаты достичь профицита педагогов не удаётся. С 1 января 2025 г. "минимальный размер оплаты труда (МРОТ) в Республике Калмыкия установлен в размере 22440 рублей" [17]. Минимальная оплата установлена стартовой суммой зарплаты педагога без стажа. Она соответствует оплате неквалифицированного труда, несопоставимого с задачами учителя. После трёх лет работы у педагога появляется трудовой стаж, и он может претендовать на доплату в размере 10% к окладу. Существуют и иные выплаты: за клас-

сное руководство, успехи учеников в конкурсах и т.п. Тем не менее, даже с учётом стимулирующих выплат и совмещения ставок, размер оплаты педагогов со стажем не превышает среднего уровня оплаты труда по региону – 45000 руб. [18]. Все стимулирующие выплаты имеют физическое ограничение: у педагогов должно быть время на восстановление сил. Стоимость – цена стимулирующих выплат – также мала, как и основная заработная плата. Как справедливо отмечается в современных исследованиях: "Феномен совместительства в педагогической сфере представляет собой своеобразный экономический парадокс, где, с одной стороны, проявляется дефицит кадров, а с другой, – неадекватная оплата труда, заставляющая работников образования брать непомерную нагрузку" [7].

Большая востребованность кадров в крупных агломератах и регионах Севера, существенно повышает оплату труда в них. Существенная разница в оплате труда по регионам РФ вымывает наиболее перспективные и молодые кадры, в том числе учителей. Например, учитель математики в Москве, согласно заявленной вакансии государственного муниципального бюджетного учреждения, будет получать зарплату от 133 400 руб. [14].

Выравнивание условий оплаты труда между регионами, как предлагается некоторыми экспертами, проблемы не решит, поскольку уровень и стоимость жизни в регионах различен. "Большой разрыв в величине ставок, самостоятельно устанавливаемых в субъектах РФ, приводит к разной оплате за труд равной ценности, что нарушает один из базовых принципов трудового права – равной оплаты за труд равной ценности, и ставит материальное (и, как следствие, социальное) положение учителей в зависимости не от качества и количества их труда, а от уровня экономического развития региона" [6].

Тем не менее, на сегодняшнем этапе развития экономики, необходимо повышение оплаты соизмеримо уровню жизни и средней оплаты труда по региону, для обеспечения достойного уровня жизни непосредственных участников создания потенциала качественных трудовых ресурсов, стимулирования оседлости населения, решения демографических проблем. "Наряду с необходимостью продолжения реализуемых демографических мер со стороны государства, необходимо комплексное экономическое развитие регионов, в нашем примере – Республики Калмыкия, способствующих снижению оттока населения, созданию стабильных рабочих мест с заработком, достаточным как для создания семьи с детьми, так и для финансовой независимости в старости" [4].

Экономические возможности, связанные с педагогическими кадрами, играют ключевую роль в устойчивом развитии региональной экономики. Как отмечает А. Смит "кадровый потенциал образования напрямую влияет на качество человеческого капитала территории" [11]. Дефицит учителей обусловлен экономическими факторами и влечёт за собой как позитивные, так и негативные последствия. Особенность педагогического рынка труда раскрывается в исследовании Ивановой С.М.: "Школы ищут учителей, но сами учителя не ищут работу через обычные каналы трудоустройства" [3]. В Республике Калмыкия эта проблема проявляется особенно остро – по данным Министерства образования РК, до 40% педагогов составляют пенсионеры [15].

Как показали исследования, среди основных причин отказа от педагогической деятельности респонденты называют:

- низкий уровень оплаты труда ("Зарплата учителя не соответствует уровню его профессиональной нагрузки" [8]);
- высокий уровень стресса;
- отсутствие перспектив карьерного роста.

По результатам интервьюирования "эксперты сходятся во мнении, что "решение кадровой проблемы в образовании требует комплексного подхода, включая не только повышение зарплат, но и пересмотр социального статуса профессии" [10]. Данный вывод подтверждён результатами собственного исследования (Табл. 1).

Таблица 1 – Причины дефицита педагогических кадров по результатам интервьюирования

№	Причина дефицита	Частота упоминаний (%)	Характерные высказывания респондентов	Категория респондентов
1	Низкий уровень оплаты труда	87	"Зарплата не соответствует нагрузке", "Нельзя содержать семью на учительскую зарплату"	Действующие учителя, выпускники педуззов
2	Высокая психоэмоциональная нагрузка	76	"Постоянный стресс из-за отчетности", "Нет времени на личную жизнь"	Действующие учителя
3	Отсутствие карьерных перспектив	68	"Нет возможностей для профессионального роста", "За 20 лет – только категория"	Учителя со стажем
4	Непрестижность	59	"Общество не ценит труд учителя"	Молодые специалисты

	профессии		ля", "Родители относятся как к обслуге"	
5	Избыточная бюро- кратическая нагрузка	82	"Времени на преподавание меньше, чем на отчёты", "Посто- янные проверки"	Все категории
6	Несоответствие подготовки реаль- ным условиям рабо- ты	45	"В вузе не готовят к реальным школьным проблемам"	Молодые специалисты

Источник: результаты авторского исследования, проведённого методом глубинно-го интервьюирования (N=127 респондентов, Республика Калмыкия, 2023 г.)

В исследовании, в качестве респондентов, участвовали: действующие учителя (43%), бывшие педагоги (21%), выпускники педвузов (19%), администрация школ (17%). Процентные показатели отражают долю респондентов, указавших данную причину как значимую.

Проведённые опросы свидетельствуют, что основной причиной дефицита педагогических кадров является снижение престижа профессии учителя, что в большинстве случаев обусловлено неудовлетворительным уровнем заработной платы. Единодушное мнение респондентов подтверждается экспертной оценкой: "В условиях экономики знаний экономия на оплате труда педагогов, особенно на начальных этапах образования, где закладывается основной массив знаний и формируется личность будущих работников, становится фактором социально-экономического и технологического отставания России" [2].

Выводы

Проблема дефицита педагогических кадров остаётся одной из наиболее актуальных для системы образования Российской Федерации, особенно остро проявляясь в регионах с малой численностью и низкой плотностью населения, к которым относится Республика Калмыкия. Несмотря на реализацию федеральных и региональных программ, направленных на создание качественных условий для получения образования, сохраняется устойчивый дефицит учителей-предметников.

Основные факторы, способствующие сохранению кадрового дефицита в педагогической сфере:

1. **Неудовлетворительный уровень оплаты труда**, не достигающий даже среднего по региону показателя.
2. **Наличие альтернативных возможностей** трудоустройства за пределами региона и в сфере онлайн-образования.
3. **Более благоприятные условия труда** в других профессиональных сферах, не связанных с рисками педагогической деятельности.

Проведённый анализ подтверждает очевидную взаимозависимость между качеством образовательного процесса и наличием квалифицированных педагогических кадров; уровнем подготовки трудовых ресурсов и качеством региональной системы образования.

Для нивелирования негативных экономических последствий сложившейся ситуации необходимо:

1. **Активизировать привлечение** в профессию выпускников как педагогических, так и непедагогических вузов.

2. **Учитывать современные запросы** молодых специалистов, включая: гарантированное материальное стимулирование; оптимизацию рабочей нагрузки; создание прозрачной системы профессионального роста; обеспечение прямой зависимости уровня оплаты труда от профессиональных достижений.

Реализация указанных мер позволит раскрыть значительный экономический потенциал педагогических кадров, который должен учитываться при:

- разработке отраслевых программ развития;
- формировании рекомендаций по решению демографических проблем;
- планировании социально-экономического развития территорий.

Таким образом, преодоление кадрового дефицита в образовательной сфере требует комплексного подхода, сочетающего экономические стимулы с созданием благоприятных условий для профессиональной реализации педагогов. Решение этой задачи имеет стратегическое значение для обеспечения качественного образования и устойчивого развития регионов.

Список использованных источников

1. Бодрунов С.Д. Ноономика как модель социального устройства: предпосылки возникновения, сущность, механизм формирования / Вводная лекция к учебному курсу "Общая теория ноономики" / С.Д. Бодрунов. – СПб.: ИНИР им. С.Ю. Витте, 2020. – 39 с.
 2. Иванов А.А. Экономика образования: вызовы современности. – М.: Экономика, 2022. – С. 134.
 3. Иванова С.М. Рынок педагогического труда: современные тенденции. – М.: Педагогика, 2023. – С. 56.
 4. Иванова Л.Н. Экономические аспекты реализации государственной демографической политики на примере Республики Калмыкия / Л.Н. Иванова, О.В. Умгаева // Вопросы региональной экономики. – 2022. – № 1(50). – С. 45-50. – EDN КНУНЕС.
 5. Мосолова Н.А. Эффективность менеджмента: оптимизация рисков на различных уровнях управления экономикой / Н.А. Мосолова, О.В. Умгаева, А.Б. Шакаров // Экономика образования. – 2022. – № 4(131). – С. 97-105. – EDN VZMFDT.
 6. Ногайлиева Ф.К., Филиппова М.В., 2024. "Оплата труда учителей в России: постановка проблемы" / Ежегодник трудового права 14: 77–93. – <https://doi.org/10.21638/spbu32.2024.105>.
 7. Образовательная экономика: современные тенденции / Под ред. И.В. Васильевой. – СПб.: Изд-во РГПУ, 2023. – С. 145.
 8. Петров В.К. Социология педагогического труда. – СПб.: Нева, 2023. – С. 112.
 9. Самойленко Г. 9 реальных причин дефицита персонала в России. 6 дек 2023. – <https://habr.com/ru/articles/778784/> (дата обращения: 14.01.2025).
 10. Сидорова Е.А. Современные проблемы образования // Педагогический вестник. – 2022. – № 3. – С. 34.
 11. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. – М.: Изд-во: АСТ, 2023. – С. 45.
 12. Трапезников В.А. Управление и научно-технический прогресс. – М.: Наука, 1983. – 224 с.
 13. Умгаев А.А. Проблема выбора педагогической деятельности, как предмет изучения экономической науки. Экономика и управление отраслями, комплексами на основе инновационного подхода: Материалы XII Международной научно-практической конференции научной школы в рамках "Программы развития ФГБОУ ВО "Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова" на 2021–2030 годы", стратегический проект "Устойчивое развитие городов и территорий и качественное образование – факторы сохранения и развития человеческого капитала Республики Калмыкии" и научной школы профессора Т.Т. Цатхлановой, Элиста, 20 марта 2023 года / Редколлегия: Б.К. Салаев [и др.]. – Элиста: Калмыцкий государственный университет имени Б.Б. Городовикова, 2023. – 439 с. – EDN UNGRJF.
- Электронные ресурсы:
14. Вакансии на должность "учитель" в г.Москва // Работа в России. – URL: [https://trudvsem.ru/vacancy/search?_title=%D1%83%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%20&_regionIds=77000000000000](https://trudvsem.ru/vacancy/search?_title=%D1%83%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%20&_regionIds=7700000000000).
 15. Годовой отчёт о ходе реализации и оценке эффективности Государственной программы Республики Калмыкия "Развитие образования Республики Калмыкия". Сайт Минобрнауки РК. – URL: <http://monrk.ru/deyatelnost/GP/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%9C%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8%20%D0%A0%D0%9A%20%D0%93%D0%9F%D0%A0%D0%9E%202023.pdf>.
 16. Доклад Уполномоченного по правам человека в РК за 2023 год. – URL: <https://kalmombudsman.ru/upload/iblock/c30/zcvkebfztrxzh09j4dw2o92j2mh6p5.pdf>.
 17. МПОТ с 01.01.2025г. 17.12.2024. Государственная инспекция труда в Республике Калмыкия. – URL: <https://git08.rostrud.gov.ru/news/1281140.html>(дата обращения: 17.01.2025).
 18. Среднемесячная зарплата в Калмыкии составила 45 тысяч рублей. 13.06.2024. – URL: <https://www.mk-kalm.ru/social/2024/06/13/srednemesyachnaya-zarplata-v-kalmykii-sostavila-45-tysyach-rublej.html?ysclid=m5ychdqwgs121201037> (дата обращения: 15.01.2025).
 19. Учебная тревога. Почему не хватает учителей и сколько они получают? 13 сентября 2024. АИФ. – URL: <https://dzen.ru/a/ZuOyKWOpGQхухурv> (дата обращения: 17.01.2025).

References

1. Bodrunov S.D. Noonomics as a model of social structure: prerequisites, essence, mechanism of formation / Water lecture for the training course "General theory of noonomics" / S.D. Bodrunov. St. Petersburg: INIR named after S.Y. Witte, 2020. 39 p.
2. Ivanov A.A. Economics of education: challenges of modernity. Moscow: Ekonomika, 2022, p. 134.
3. Ivanova S.M. The pedagogical labor market: modern trends. Moscow: Pedagogika, 2023. p. 56.
4. Ivanova L.N. Economic aspects of the implementation of state demographic policy on the example of the Republic of Kalmykia / L. N. Ivanova, O. V. Umgaeva // Regional economic issues. – 2022.– № 1(50). – Pp. 45-50. – EDN KHYHEC.
5. Mosolova N.A. Management effectiveness: risk optimization at various levels of economic management / N.A. Mosolova, O.V. Umgaeva, A.B. Shakarov // Economics of education. – 2022. – № 4(131). – Pp. 97-105. – EDN VZMFDT.
6. Nogailieva F.K., Filippova M.V., 2024. "Teachers' salaries in Russia: problem statement" / Yearbook of Labor Law 14: 77-93. <https://doi.org/10.21638/spbu32.2024.105>.
7. Educational economics: modern trends / Edited by I.V. Vasilyeva. St. Petersburg: Publishing House of the Russian State Pedagogical University, 2023. p. 145.
8. Petrov V.K. Sociology of pedagogical labor. St. Petersburg: Neva, 2023. p. 112.
9. Samoylenko G. 9 real reasons for the shortage of personnel in Russia. December 6, 2023. – <https://habr.com/ru/articles/778784/> (date of request:01/14/2025).
10. Sidorova E.A. Modern problems of education // Pedagogical Bulletin. 2022. No. 3. P. 34.
11. Smith A. Research on the nature and causes of the wealth of nations, Publishing house: AST, 2023. p. 45.
12. Trapeznikov V.A. Management and scientific and technological progress. Moscow: Nauka, 1983. 224 p.
13. Umgaev A.A. The problem of choosing pedagogical activity as a subject of economic science study. Economics and management of industries and complexes based on an innovative approach : Proceedings of the XII International Scientific and Practical Conference of the scientific School within the framework of the "Development Program of Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov for 2021-2030", strategic project "Sustainable Development of cities and Territories and quality education - factors of preservation and development of human capital of the Republic of Kalmykia" and the scientific school of Professor T.T. Tsathlanova, Elista, March 20, 2023 / Editorial board: B.K. Salaev [et al.]. – Elista: B.B. Gorodovikov Kalmyk State University, 2023. – 439 p. – EDN UNGRJF.
Electronic resources:
14. Vacancies for the position of "teacher" in Moscow //Work in Russia. – URL: – https://trudvsem.ru/vacancy/search?_title=%D1%83%D1%87%D0%B8%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%20&_regionIds=7700000000000.
15. Annual progress report on the implementation and evaluation of the effectiveness of the State Program of the Republic of Kalmykia "Development of Education of the Republic of Kalmykia". Website of the Ministry of Education and Science of the Republic of Kazakhstan. – URL: <http://monrk.ru/deyatelnost/GP/%D0%9E%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82%20%D0%9C%D0%B8%D0%BD%D0%BE%D0%B1%D1%80%D0%BD%D0%B0%D1%83%D0%BA%D0%B8%20%D0%A0%D0%9A%20%D0%93%D0%9F%D0%A0%D0%9E%202023.pdf>.
16. Report of the Commissioner for Human Rights in the Republic of Kazakhstan for 2023. – URL: <https://kalmombudsman.ru/upload/iblock/c30/zcvkebfnztrrxzho9j4dw2o92j2mh6p5.pdf>.
17. MINIMUM WAGE from 01.01.2025.17.12.2024. The State Labor Inspectorate in the Republic of Kalmykia. – URL: <https://git08.rostrud.gov.ru/news/1281140.html> (date of request:17.01.2025).
18. The average monthly salary in Kalmykia was 45 thousand rubles. 13.06.2024. – URL: <https://www.mk-kalm.ru/social/2024/06/13/srednemesyachnaya-zarplata-v-kalmykii-sostavila-45-tysyach-rublej.html?ysclid=m5ychdqwgs121201037> (date of request:01/15/2025).
19. Training alert. Why are there not enough teachers and how much do they get? September 13, 2024. AIF. – URL: <https://dzen.ru/a/ZuOyKWOpGQxyxypv> (date of request:17.01.2025).

VI. ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИЯМИ. МОДЕРНИЗАЦИЯ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ НАПРАВЛЕНИЯ

УДК 338

V.A. Balukova, V.V. Trofimova

THE STRATEGIC ASPECT OF ORGANIZATIONAL INNOVATION MANAGEMENT IN NON-PROFIT ORGANIZATIONS

The article studies the role of non-profit organizations in the in the Area of Social and economic relations, identifies the main problems of organizational innovation management in non-profit organizations (NPOs). The mission and goals of NPO are formulated, Swot-analysis is developed in relation to specific factors of NPO functioning, an algorithm of forming a strategic map of NPO activity development is proposed on the example of an autonomous non-profit organization.

Keywords: Non-profit organization, organizational innovation, strategic development map, management capacity, SWOT analysis, strategy.

В.А. Балукова¹, В.В.Трофимова²

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АСПЕКТ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИННОВАЦИЯМИ В НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

В статье исследуется роль некоммерческих организаций в сфере социально-экономических отношений, определены основные проблемы управления организационными инновациями в некоммерческих организациях (НКО). Сформулированы миссия и цели НКО, разработан Swot-анализ применительно к специфическим факторам функционирования НКО, предложен алгоритм формирования стратегической карты развития деятельности НКО на примере автономной некоммерческой организации.

Ключевые слова: НКО, организационные инновации, стратегическая карта развития, управленческий потенциал, SWOT-анализ, стратегия.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-98-103

Представители некоммерческого сектора (далее – НКО) занимают лидирующие позиции в сфере социально-экономических отношений. Государство заинтересовано в росте гражданской инициативы и вовлечению населения в созидательные процессы путём обеспечения специальных условий в виде упрощения формы государственной регистрации с целью повышения динамики прироста количества новых организаций, увеличения целевого финансирования за счёт субсидирования и грантовой поддержки. Также факторами, влияющими на прирост НКО выступают социальные потребности и политика. Наличие острых социальных проблем, санкции и ограничения по взаимодействию с внешним полем – международная повестка, увеличивают спрос на профильные (узкоспециализированные) некоммерческие организации экологической, образовательной, патриотической направленности [1], [2].

Система менеджмента, компетенции по видам деятельности и порядок регулирования органов управления НКО, а также система принятия и утверждения решений, пози-

¹ Балукова В.А., профессор кафедры экономики и управления предприятиями и производственными комплексами, доктор экономических наук, профессор; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский экономический университет" (СПбГЭУ), г. Санкт-Петербург

Balukova V.A., Professor of the Department of Economics and Management of Enterprises and Industrial Complexes, Doctor of Economics, Professor; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State University of Economics", Saint Petersburg

E-mail: balukova_v_a@mail.ru

² Трофимова В.В., ведущий специалист ГБУ ЛО "Ресурсный добровольческий центр", аспирант кафедры менеджмента организации, Балтийский государственный технический университет "Военмех" им. Д.Ф. Устинова, г. Санкт-Петербург

Trofimova V.V., Leading specialist of the State Budgetary Institution of the Leningrad Region "Resource Volunteer Center", postgraduate of the Department of Organization Management; Baltic State Technical University "VOENMECH" named after D.F. Ustinov, Saint Petersburg

E-mail: makemedobro@yandex.ru

ционирование организации во внешнем поле регламентировано учредительными документами, согласно федерального закона "О некоммерческих организациях" [3].

Некоммерческие организации – это самостоятельная структура, регистрируемая в виде юридического лица, целью которой становится решение общественно-значимых вопросов без извлечения прибыли. Задача НКО защищать права граждан, способствовать популяризации благотворительной, просветительской, научной, образовательной и иной общественно-полезной деятельности [4].

Стоит отметить, что за последние 5 лет количество НКО в Российской Федерации увеличилось на 7%. Однако качество менеджмента организации существенно снизилось по сравнению с 2020 г. на 10% [5]. По оценкам экспертов в области социальных инициатив, вопросы форматов и методик инновационного управления являются востребованными и спорными одновременно.

Согласно данным статистики, эффективность управленческих процессов, уровень профессионализма административного аппарата и способность НКО адаптироваться к изменяющимся условиям зависит от многих составляющих [6], [7].

На Рис. 1 приведена диаграмма ключевых метрик, характеризующих развитие управленческого потенциала в некоммерческих организациях.



Рисунок 1 – Ключевые метрики развития управленческого потенциала в некоммерческих организациях [8]

Из Рис. 1 становится очевидным, что управление НКО сопряжено с некоторыми особенностями, напрямую связанными с выбором организационно-правовой формы и социальной миссией организации. Игнорирование административным аппаратом этих особенностей, а также принципов достижения поставленных целей зачастую приводит к существенному снижению эффективности управления НКО [9]–[11].

Многообразии организационно-правовых форм некоммерческих организаций (к примеру: общественные и религиозные организации; АНО, фонды – благотворительные, общественные, негосударственные с определённой функцией; частные учреждения и иные формы, согласно законодательства) и востребованность предоставляемых услуг предполагают пристальное внимание к стратегическому управлению организационными инновациями [12], [13].

Организационные инновации в НКО – это процессы изменений организационной внутренней среды, повышающие результативность деятельности, позволяющие организации оперативно адаптироваться к внешним факторам (экономическим, политическим и социальным), таким образом, достигая стратегических целей [14]–[16].

Стоит отметить, что некоммерческие организации ежедневно сталкиваются с вызовами окружающей действительности, сопряжёнными с ограниченной ресурсной базой, зависимостью от внешних источников финансирования и необходимостью поддержания социальной ответственности команды организации и граждан на высоком уровне, поэто-

му на первый план выходит стратегический аспект управления организационными инновациями в НКО, который заключается в обеспечении устойчивого развития и повышении эффективности деятельности организации в целом [17], [18].

Однако, по мнению авторов, в настоящее время сформировался ряд существенных проблем, препятствующих успешной адаптации организационных инноваций в третьем секторе российской экономики и реализации стратегически осознанных подходов по их решению, а именно:

- сопротивление команды планируемым изменениям;
- отсутствие (недостаток) запрашиваемых ресурсов;
- низкопрофильные специалисты с пониженным уровнем критического мышления;
- отсутствие стратегической и тактической карты ведения деятельности по ключевым направлениям;
- отсутствие знаний в области маркетинга и PR;
- сложности в коммуникации внутри команды;
- зависимость от внешних факторов и неспособность оперативно влиять на ситуацию;
- изменения в российском законодательстве, экономической составляющей или целевых запросах социума.

Для определения возможности и необходимости использования в некоммерческих организациях организационных инноваций предлагаем рассмотреть управление НКО с позиции установленной миссии и целеполагания её деятельности, а также используя принципы SWOT-анализа применительно к специфическим факторам функционирования НКО.

Миссия НКО отражает существенный вклад организации в жизнь общества, подчёркивает необходимость её деятельности, вызывая отклик у целевых групп с целью вовлечения большего количества людей в созидательный труд [19]. Цель НКО исходит из её миссии и выражается в конкретных результатах (количественных, качественных, временных), которые организация намерена достичь в отчётном периоде и в перспективе её роста и развития [20]. Более подробно рассмотрим факторы функционирования НКО с учётом категорий анализа на примере SWOT-анализа, представленного в Табл. 1.

Таблица 1 – SWOT-анализ функционирования НКО (разработано авторами)

	Сильные стороны (Strengths)	Слабые стороны (Weaknesses)
Анализ внутренней среды (S – Strengths; W – Weaknesses)	<ul style="list-style-type: none"> • независимость в принятии решений и возможность планирования собственной деятельности для создания финансово устойчивой модели; • компетенции персонала; • уникальность предлагаемых услуг; • высокие стандарты работы; • отзывы среди коллег и конкурентов, благоприятно влияющие на репутацию; • наличие "генераторов идей" в команде, влияющих на рост конкурентоспособности НКО; • реализация социально значимых инициатив, повышающих мотивацию команды НКО двигаться дальше по профессиональной траектории; • уникальность идей в рамках проектной деятельности. 	<ul style="list-style-type: none"> • недостаточная финансово-экономическая устойчивость на фоне изменений в подходах к управлению; • слабая ресурсная база; • низкий уровень квалификации команды; • незавершённость процессов цифровизации; • отсутствие вовлечённости сотрудников в позиционирование НКО; • отсутствие инструментов продвижения; • ускоренный процесс принятия управленческих решений без учёта ресурсных возможностей команды организации; • прекращение работы команды.
Анализ внешней среды (O – Opportunities; T – Threats)	<ul style="list-style-type: none"> • способность НКО обеспечить ресурсную базу "фандрайзинг"; • востребованность социальных услуг среди партнёров и государственного сектора; • выработка стратегии и тактики управленческого процесса (инновационность решений) • удержание кадров через систему мотивации и участия в смежных проектах партнёров; • наличие готовности и способности НКО к созданию концепции по продвижению личного бренда, развитие каналов коммуникации, а также формирование благоприятного имиджа в глазах сотрудников и партнёров; • получение грантового финансирования, субсидирование; • развитие новых направлений. 	<ul style="list-style-type: none"> • неблагоприятные политические, экономические, социальные события и изменения в законодательстве РФ; • уменьшение финансирования (набор меньшего количества баллов для получения субсидии или гранта); • испорченная репутация; • невыполнение обязательств; • информационная закрытость и непрозрачность деятельности; • предоставление услуг ненадлежащего качества; • сокращение количества благополучателей, что ведёт к снижению целевого запроса.

Разработанный SWOT-анализ, как стратегический инструмент, позволяет не только оценить возможность применения новшеств в управлении, но и определить причины, свидетельствующие о наличии необходимости использования организационных инноваций, а именно:

- существенное несоответствие между управленческим потенциалом организации и достигаемыми показателями;
- высокая конкурентная среда, которая приводит НКО к потере лидирующих позиций;
- внешние угрозы и слабость внутренних механизмов ставят под сомнение выживаемость организации и требуют срочных мер для её реорганизации и модернизации;
- развитие новых направлений деятельности, обновление команды, повышение квалификации персонала ведёт к необходимости активного внедрения новаций в управленческую среду.

Предложенный инструмент помогает определить эффективность принятия управленческих решений в рамках деятельности НКО и её структуры, а также показывает необходимость развития компетенций руководящего состава и младшего персонала, порядка принятия решений и отражает важность комплексного подхода представления некоммерческой организации во внешнем информационном поле согласно целям, определённым учредительными документами. Таким образом, становится очевидным, что менеджмент в НКО требует использования разнообразных подходов и инструментов для формирования компетентной управленческой конъюнктуры.

Ещё одним важным аспектом, повышающим результативность работы НКО, является использование в работе стратегической карты развития и совершенствования бизнес-процессов, включая организационные инновации, так как подобный инструмент способствует повышению качества предоставляемых услуг, отвечающих запросам целевой аудитории, а также увеличивает скорость реагирования на изменения в окружающей среде НКО вне зависимости от источника влияния.

Стратегическая карта развития НКО – это документ, в котором выстроена комплексная стратегия развития с учётом миссии, цели и задач организации, ориентированных на перспективу. Создание подобной карты способствует эффективному управлению деятельностью НКО, координации усилий сотрудников и партнёров, помогает отследить достижения и скорректировать траектории развития по направлениям и сферам согласно учредительным документам.

Авторы статьи предлагают ознакомиться с алгоритмом создания стратегической карты развития деятельности НКО, основанном на общих рекомендациях и опыте авторов. Формирование этапов стратегической карты рассмотрено на примере деятельности российской автономной некоммерческой организации (АНО) (Табл. 2).

Таблица 2 – Алгоритм формирования стратегической карты развития деятельности НКО на примере АНО

Этапы планирования	Структура
Первый этап	Определение видения организации на перспективу с акцентом на миссию: <ul style="list-style-type: none"> • Почему наша организация была открыта? • С какой проблематикой мы работаем и можем ли мы её решить? • Какое будущее у нас есть? • Какое будущее мы хотим построить? Миссия всегда отвечает запросам целевой аудитории (целевых групп) и побуждает сотрудников и партнёров к созидательной деятельности. Видение – сценарий развития организации в будущем.
Второй этап	Проведение SWOT-анализа для оценки текущей ситуации: <ul style="list-style-type: none"> • внутренние ресурсы и преимущества (профессиональный опыт, кадры, репутация во внешнем поле, образ руководителя-лидера) – сильные стороны АНО; • ограничения и проблемы (финансовые трудности, отсутствие мотивации сотрудников, низкая квалификация команды) – слабые стороны АНО; • благоприятные внешние условия (государственная поддержка: гранты и субсидирование, растущие потребности населения в социальной поддержке) – возможности; • отрицательные внешние факторы (ограничения финансирования, изменение в законодательстве) – угрозы.
Третий этап	Постановка стратегических целей Стратегическая цель соответствует миссии АНО и является результатом SWOT-анализа. Цель рекомендовано формулировать по технологии Smart. <ul style="list-style-type: none"> • Specific (конкретные), • Measurable (измеримые), • Achievable (достижимые),

	<ul style="list-style-type: none"> • Relevant (актуальные), • Time-bound (ограниченные временем). Пример формулирования цели: Увеличить охват целевых групп, в рамках целевой аудитории на 10% за 1 год.
Четвёртый этап	Разработка стратегической карты развития АНО включает блоки: <ul style="list-style-type: none"> • прогноз на перспективу по финансово-хозяйственной части: каковы наши финансовые цели и с помощью чего будем достигать их? • создание психологического портрета целевой аудитории по целевым группам: кто наши благополучатели и как наша команда может удовлетворить их целевой запрос? • развитие внутренней среды АНО: какие процессные явления нужно корректировать или усовершенствовать? • формирование компетенций команды АНО: как обеспечить необходимый уровень знаний и компетенций сотрудникам? Какая у нас есть система мотивации? Каждый блок должен включать совокупность количественных и качественных показателей и социальный эффект, выраженный в процентном соотношении.
Пятый этап	Реализация планов согласно стратегической карты и постоянный мониторинг промежуточных результатов предполагает соблюдение сроков сдачи отчётных документов и создание механизма оперативного реагирования на возникающие препятствия и изменения внешней среды.

Предложенный алгоритм позволяет подойти к созданию стратегической карты развития деятельности АНО поэтапно, обеспечивая чёткость и оперативность в процессе стратегического планирования. Применение такого алгоритма поможет проектным инициативам развиваться в запланированных траекториях и осознано подходить к решению поставленных задач.

Таким образом, способность НКО адаптироваться к меняющимся условиям и продолжать оптимизацию управленческих процессов через совершенствование организационных инноваций в рамках своей миссии, обеспечивая стабильную и качественную реализацию поставленных целей является приоритетной задачей на ближайшую перспективу. Отметим, что разработка стратегической карты в управленческой деятельности позволит создавать индивидуальные маршруты выработки решений, а также производить анализ текущего положения дел и вовремя реагировать на изменения во внутреннем и внешнем поле некоммерческих организаций.

Список использованных источников

1. Акимова Т.А., Петрова Е.В. "Инновационный менеджмент". – Москва: Юрайт. – 2023. – 178 с.
2. Афанасьев М.П., Захаров Ю.А. Менеджмент некоммерческих организаций. – Москва: ИНФРА-М. – 2020. – 330 с.
3. Безобразова Е.М. Современные подходы к управлению некоммерческими организациями. – СПб: Издательство СПбГУ. – 2021. – 224 с.
4. Федеральный закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ "О некоммерческих организациях Российской Федерации" // Режим доступа: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_8824/ (дата обращения: 10.05.2025).
5. Беляева Ж.А. Финансовый менеджмент некоммерческих организаций. – Санкт-Петербург: Питер. – 2022. – 240 с.
6. Доклад Центра развития филантропии благотворительного фонда Владимира Потанина по теме: "Проблема качества управления в некоммерческом секторе и возможные траектории для её решения" // Режим доступа: <https://goo.su/QsZFu/> (дата обращения: 07.05.2025).
7. Дубиненкова Е., Иванова Н. Внедрение инноваций в сфере государственного управления // Вопросы управления. – 2023. – Т. 16. – № 29. – С. 8-15.
8. Казарян В.В., Кислова Н.С. Влияние мотивационной структуры и ценностных ориентаций на результативность трудовой деятельности персонала в некоммерческих организациях // Управление инновациями. – Москва. Общественные науки. – 2023. – Т. 2. – № 8. – С. 9-13.
9. Иванов И.И. Основы менеджмента / И.И. Иванов. – Москва: Альфа, 2020. – 350 с.
10. Смит Дж. Основы маркетинга / Дж. Смит: пер. с англ. И.И. Ивановой. – Москва: Академия, 2020. – 339 с.

11. Электронный сервис. Законы, кодексы, и нормативно-правовые акты Российской Федерации // Режим доступа: <https://legalacts.ru/doc/FZ-o-nekommercheskih-organizacijah/> (дата обращения: 15.05.2025).

12. НКО: новые реалии – новые решения // Доклад о состоянии гражданского общества в Российской Федерации, 2023. – URL: <https://report2023.oprf.ru/ru/ngos-new-realities-new-solutions.htm> (дата обращения: 10.05.2025).

13. Михайлов С., Кириллова А. Руководство некоммерческими организациями // Менеджмент некоммерческих организаций. – 2022. – Т. 10. – № 44. – С. 9-22.

14. Карминский А.М., Петроченков М.Ю. "Организация инновационной деятельности в социально ориентированных некоммерческих организациях". – Санкт-Петербург: Питер. – 2022. – С. 112.

15. Левашенко Н.Н. "Правовое регулирование деятельности некоммерческих организаций в России". – Москва, 2022. – С. 405.

16. Лукьянец О.И. "Управление проектами и внедрение инноваций в некоммерческом секторе". – Москва: Дело. – 2023. – 167 с.

17. Павленко В.Т. "Современный стратегический менеджмент некоммерческими организациями". – Новосибирск: Наука. – 2023. – 225 с.

18. Скворцов В.В. "Менеджмент и организация эффективного функционирования НКО". – Санкт-Петербург: Юридическая библиотека. – 2022. – 204 с.

19. Смолянинова Е.Д. "Особенности формирования миссии и видения в некоммерческих организациях", журнал "Вестник науки. Серия Экономика". – 2022. – Т. 7. – № 10. – С. 12-18.

20. Эйдельман Б.Я. "Социальное предпринимательство и инновационная деятельность некоммерческих организаций". – Екатеринбург: УМЦ УПИ. – 2023. – 229 с.

УДК 338.2

D.M. Kasatkin

CORPORATE CULTURE AND ITS INFLUENCE ON THE SUCCESS OF INNOVATION AND INVESTMENT PROJECTS

The article aims to study the influence of corporate culture on the success of innovation and investment projects in large companies. The objectives are as follows: to determine the elements of corporate culture and the influence of each on the development of an innovation and investment project; to find out the influence of corporate culture on each stage of the innovation and investment project; to identify and provide approximate recommendations for counteracting the factors in corporate culture that hinder the development of innovations. Methods: The work uses a set of scientific research methods, including theoretical analysis of literature, comparative analysis of types of corporate culture, analysis of proposed company cases, and a systems approach. Results: The study revealed that the key elements of corporate culture that contribute to the success of innovation and investment projects are values focused on innovation, effective communications, namely flexibility and support for employee initiatives, as well as corporate events. Recommendations have been developed to prevent the following obstacles to innovation: bureaucracy; resistance to innovation; insufficient communication. The development of a corporate culture must take into account the specifics of each stage of an innovation and investment project: project initiation, planning, subsequent implementation and completion.

Keywords: corporate culture, organizational culture, corporate culture, innovation, innovation-investment projects, investments.

Введение

В условиях быстро меняющейся глобальной экономики успех инновационно-инвестиционных проектов становится критически важным для поддержания конкуренто-

Д.М. Касаткин¹

КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА И ЕЁ ВЛИЯНИЕ НА УСПЕХ ИННОВАЦИОННО-ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Статья направлена на исследование влияния корпоративной культуры на успех инновационно-инвестиционных проектов в крупных компаниях. Ставятся задачи: определить элементы корпоративной культуры и влияние каждого на развитие инновационно-инвестиционного проекта; выяснить влияние корпоративной культуры на каждый этап осуществления инновационно-инвестиционного проекта; выявить и дать примерные рекомендации по противодействию факторам в корпоративной культуре, препятствующим развитию инноваций. Методы: В работе использован комплекс методов научного исследования, включая теоретический анализ литературы, сравнительный анализ типов корпоративной культуры, анализ предлагаемых кейсов компаний, системный подход. Результаты: Исследование выявило, что ключевыми элементами корпоративной культуры, способствующими успеху инновационно-инвестиционных проектов, являются ценности, ориентированные на инновации, эффективные коммуникации, а именно гибкость и поддержка инициатив сотрудников, а также корпоративные мероприятия. Разработаны рекомендации по предотвращению следующих препятствий инновациям: бюрократии; сопротивлению нововведениям; недостаточной коммуникации. Построение корпоративной культуры должно быть с учётом особенностей каждого этапа инновационно-инвестиционного проекта: инициации проекта, планированию, последующей реализации и завершения.

Ключевые слова: корпоративная культура, культура организации, корпоративная культура, инновации, инновационно-инвестиционные проекты, инвестиции.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-104-108

¹ Касаткин Д.М., аспирант; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный электротехнический университет "ЛЭТИ" им. В.И. Ульянова (Ленина)", Институт инновационного проектирования и технологического предпринимательства, кафедра прикладной экономики, г. Санкт-Петербург

Kasatkin D.M., Postgraduate; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg Electrotechnical University "LETI", Institute of Innovative Design and Technological Entrepreneurship, Saint-Petersburg
E-mail: kasatkin.1997@gmail.com

способности компаний. Однако, несмотря на значительные инвестиции в технологии и ресурсы, многие проекты не достигают поставленных целей. Одним из ключевых факторов, определяющих успех или неудачу таких проектов, является корпоративная культура. Она формирует среду, в которой сотрудники либо активно поддерживают инновации, либо сопротивляются изменениям, что напрямую влияет на эффективность реализации проектов.

Корпоративная культура включает в себя совокупность ценностей, норм, убеждений и моделей поведения, которые разделяются сотрудниками компании. Эти элементы определяют, насколько организация готова к рискам, экспериментированию и внедрению новых идей. В контексте инновационно-инвестиционных проектов культура играет роль катализатора или барьера, влияя на мотивацию сотрудников, скорость принятия решений и способность адаптироваться к изменениям.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью понимания того, как корпоративная культура может быть использована для повышения успешности инновационно-инвестиционных проектов. Несмотря на значительное количество исследований, посвящённых управлению проектами и корпоративной культуре, вопрос их взаимосвязи остаётся недостаточно изученным. В частности, требуют дальнейшего анализа механизмы, с помощью которых культура влияет на процессы управления проектами, а также инструменты, позволяющие диагностировать и изменять культуру для поддержки инноваций.

Цель данной статьи – исследовать влияние корпоративной культуры на успех инновационно-инвестиционных проектов и предложить практические рекомендации для руководителей компаний. В работе используются как теоретические подходы, так и анализ предлагаемых другими учёными кейсов, что позволяет выделить ключевые факторы успеха и предложить конкретные шаги для формирования культуры, способствующей инновациям.

Статья структурирована следующим образом: в первой части рассматриваются теоретические основы корпоративной культуры и её роль в управлении проектами; во второй части анализируются ключевые элементы культуры, способствующие успеху инновационно-инвестиционных проектов; в третьей части предлагаются инструменты для диагностики и изменения корпоративной культуры; в заключении представлены выводы и рекомендации для практического применения.

Понятие и элементы корпоративной культуры

Корпоративная культура является одним из ключевых факторов, определяющих успех или неудачу инновационно-инвестиционных проектов. Она представляет собой совокупность ценностей, норм, убеждений и моделей поведения, которые разделяются сотрудниками компании и влияют на их действия и решения. В контексте управления проектами культура формирует среду, которая либо способствует инновациям, либо создаёт барьеры для их реализации.

В научной литературе сформулированы различные определения корпоративной культуры как экономического понятия. Так, её определяют, как взаимосвязь формальных и неформальных норм организационного поведения, которые формируются под воздействием той или иной корпоративной среды [1, с. 65]. По другим исследованиям под корпоративной культурой стоит понимать результаты социальной деятельности компании относительно взаимоотношений сотрудников по достижению целей работы. Включает в себя: идеологические начала, принципы, правила и нормы, формы организационного поведения [2, с. 33].

Некоторые исследователи выделяют организационную культуру, которая направлена на создание привлекательного внешнего облика организации для клиентов, контрагентов, соискателей и общественности. Организационная культура формирует взаимоотношения сотрудников внутри организации [3, с. 164]. Правильной является позиция, при которой и корпоративная, и организационная культура являются синонимами, понимаясь как целостная система, формируемая под воздействием как внутренних (управленческая культура; распределение полномочий), так и внешних (состояние отрасли; рынка сбыта товаров, работ, услуг; потенциальные клиенты) [4, с. 103].

В корпоративную культуру для правильного формирования ценностей и устремлений работников необходимо включать следующие элементы. Во-первых, ценности, а именно основополагающие принципы, которые определяют, что важно для компании. Для любой компании в современном обществе важен прежде всего доход. Соответственно и ценностные ориентиры работников должны быть направлены на заинтересованность в

том, чтобы принести компании как можно больше прибыли. В связи с этим ценность каждого сотрудника должна определяться не только в успешном выполнении рутинных задач, но и в их совершенствовании, в предложении новых проектов и улучшенных подходов к уже имеющимся процессам. Существенное повышение прибыли компании от действий конкретного работника должно приводить к закономерному повышению как по должности, так и по оплате труда.

Вторым важнейшим элементом корпоративной культуры является коммуникация. В компании должны быть налажены процессы работы между коллегами, особенно между новыми сотрудниками и текущими. Наставники, курирующие работу новичков, должны оперативно давать ответы на возникающие вопросы, делая различия между теми вопросами, которые связаны с действительными особенностями компании, на которые никто кроме имеющих опыт не сможет ответить, и простой профнепригодностью, когда вопросы задаются из-за отсутствия у нового сотрудника базовых знаний.

Третьим важным элементом культуры являются корпоративные мероприятия, которые необходимы, чтобы наладить коммуникацию между сотрудниками. Данный элемент очень ситуативен, поскольку легко может превратиться из предоставленной компанией возможности для отдыха в скучную рабочую обязанность.

Исходя из вышеизложенного, корпоративную культуру можно определить, как систему внутренних процессов коммуникации между сотрудниками и компанией для наиболее эффективного обеспечения обоюдовыгодной совместной работы.

Роль корпоративной культуры в управлении инновационно-инвестиционными проектами

Корпоративная культура так или иначе влияет на все этапы управления инновационно-инвестиционными проектами. Для создания инноваций даже предлагается схема двухконтурного обучения внутри компании, которое является непрерывным циклом, начинаясь с выявления проблемы, затем в результате совместной работы над её устранением, создание как новой системы ценностей в компании относительно успешной работы, так и создание успешного инновационного продукта [5, с. 163].

Особенно стоит обратить внимание на то, что для действительно значимого значения корпоративной культуры как инструмента для реализации инновационно-инвестиционного проекта, должны осуществляться мероприятия, которые действительно будут иметь значение и принесут существенные изменения в работу компании. Негативным примером здесь может являться следующий предложенный проект. Предлагается повысить результативность деятельности компании в целом и каждого сотрудника в частности за двухгодичную программу со следующими задачами: закрепить миссию компании, сформировать корпоративный стиль в виде символики организации, внедрив её как элемент обязательной культуры в виде одежды сотрудников [6, с. 119]. В данном случае явным является больший упор на рекламную составляющую, чем на реальные изменения во внутренних процессах деятельности. Сама символика компании будет прежде всего находить отражение на товарах и документах компании, т.е. во внешней среде при взаимодействии с контрагентами и клиентами. Обязательный дресс-код для сотрудников никак не повлияет на их работу или коммуникацию между отделами, создав лишь риски утраты ценных кадров, несогласных с обновлённой внутренней политикой.

Относительно корпоративной культуры наиболее распространённой является AGIL типологизация корпоративной культуры. А – расшифровывается как адаптация, G – достижение целей, I – интеграция, L – легитимность. Особенно отмечается, что корпоративная культура актуальна в том случае, если она доказывает свою практическую значимость в виде положительного влияния на деятельность организации в условиях высококонкурентной среды [7, с. 61]. Важно, чтобы мероприятия, основанные на этих принципах, имели действенный характер, меняющий процессы внутри компании. Косметические изменения только навредят рабочему времени. Корпоративная культура должна систематично поощрять и упрощать коммуникацию сотрудников на всех этапах разработки инновационно-инвестиционного проекта. Так, при инициации проекта должны поощряться эксперименты и новые идеи, способствующие генерации инноваций. В качестве конкретных мер поощрения может быть: возможность приоритетной коммуникации с вышестоящими сотрудниками; дальнейшее руководство реализацией предложенного проекта; поощрение по результатам проекта в виде премирования, повышения оклада или повышения по должности.

При планировании инновационно-инвестиционных проектов необходима информационная открытость внутри организации, чтобы сотрудники правильно представляли

ресурсы и возможности компании, которые могут способствовать при разработке и внедрении инновационных продуктов. Искажение данных может привести к тому, что разработка проекта будет провалена.

При реализации проектов сотрудникам должны быть предоставлены различные варианты для адаптации инноваций в условиях как меняющегося рынка, так и возможных изменений внутри собственной компании. Реализация комплекса подобных мероприятий возможна только при грамотно построенной системе коммуникации внутри каждого структурного подразделения компании.

Завершение проекта в случае успеха должно равноценно распределять поощрения соответственно доли вклада каждого сотрудника в успех проекта независимо от занимаемой им должности.

Вызовы, связанные с корпоративной культурой

При решении проблем относительно корпоративной культуры важную роль приобретает такая её часть, как управленческая культура. Под этим понимают совокупность приёмов управления и требований к системе управления и сотрудникам, при которых достигается наиболее рациональное использование рабочего времени и повышение профессионального уровня персонала [8, с. 29].

В настоящее время согласно исследованиям, в корпоративной культуре крупных российских компаний ведущими ценностями являются следующие: сотрудничество и совершенствование (по 15%); профессионализм, клиентоориентированность, эффективность, работа в команде и ответственность (по 12.12%); лидерство (9.09%) [9, с. 142]. В данном случае очевидно, что несмотря на равномерное распределение ценностей, те, которые направлены на коллективное взаимодействие преобладают над индивидуальными. Управленческая культура должна формироваться с учётом вышеприведённых ценностей современным руководящим аппаратом, который должен быть заинтересован в росте компании так же, как и другие сотрудники. Управленческий аппарат в первую очередь ответственен за формирование корпоративной культуры на основе правильных ценностей, поскольку прежде всего создаёт эффективную среду для их практической реализации.

Первой опасностью для управленческой культуры является высокая степень бюрократизации. С одной стороны, теоретически она может играть позитивную роль, позволяя задокументировать процессы внутри компании и в случае возникновения проблем оперативно выявить виновных, а затем привлечь к ответственности. С другой стороны, в современной конкурентной среде главным является скорость появления и развития новых продуктов. В случае слишком раздутого бюрократического аппарата, например, в крупной компании инновационно-инвестиционный проект успеет стать неактуальным после прохождения всех проверок в различных отделах внутренней безопасности и последующего согласования с начальством. Именно отсутствие подобной системы часто ведёт к тому, что небольшие стартапы добиваются больших успехов с проектами, которые в крупной компании могли не одобрить или затянуть.

Второй опасностью для корпоративной культуры является сопротивление изменениям, когда управленческий аппарат боится утраты контроля над внутренними процессами и потому блокирует нововведения, которые могли бы позволить эффективнее осуществлять рабочие процессы. Так, цифровизация документооборота способствует наиболее быстрому согласованию и оформлению проектов. Однако, опасаясь за внутреннюю безопасность, многие компании так и не решаются полностью перейти в цифровое поле, несмотря на то что при должной степени неосмотрительности злоупотребления возможны и при бумажном деловом обороте.

Третьей опасностью для корпоративной культуры является недостаток коммуникации. Внутри компании должны быть налажены связи между различными подразделениями и сотрудниками. Однако, подобная коммуникация должна идти на пользу, а не в ущерб сотрудникам. Она должна быть выведена во внутрикорпоративную среду и не затрагивать нерабочее время.

Управленческая культура как часть корпоративной формирует в целом среду внутри компании, способствуя или препятствуя возникновению и реализации инновационно-инвестиционных проектов.

Выводы

В результате научного исследования получены следующие выводы:

1. Выделены основные элементы корпоративной культуры, которые оказывают значительное влияние на успех инновационно-инвестиционных проектов. К таким элементам относятся, во-первых, ценности компании. Наиболее благоприятно в качестве

основных ценностей брать получение дохода и развития, что позволяет компании быть в одном ключе с сотрудниками, которые смогут продвигаться по карьере, так же как и компания по занимаемому ей рынку. Вторым элементом является коммуникация, которая позволяет наладить информационные процессы в компании при работе над проектами, которые могут быть не только между разными сотрудниками, но и разными отделами компаний. Третьим элементом являются корпоративные мероприятия, которые при правильном построении должны способствовать росту профессионализма и взаимодействия сотрудников.

2. Установлено, что корпоративная культура влияет на каждый из этапов инновационно-инвестиционного проекта. При инициации проектов важно поощрение и своевременное реагирование на перспективные предложения от сотрудников. Дальнейшее планирование проекта должно сопровождаться информационной открытостью, при которой участники проекта будут понимать, какие ресурсы компании можно будет задействовать. Реализация проекта должна сопровождаться надлежащими возможностями для адаптации проекта под меняющийся рынок и потребности потребителя, либо, если проект направлен на совершенствование процессов производства или управления внутри компании, то под меняющуюся деятельность компании. При завершении проекта необходимо поощрять сотрудников, работавших над ним, соответственно их вкладу. Если проект был инициирован и проведён исключительно по собственной инициативе сотрудника, то в качестве вознаграждения должно рассматриваться в том числе повышение по должности.

3. Выявлены основные вызовы для корпоративной культуры: бюрократизация; сопротивление изменениям; недостаток коммуникации. Подобные препятствия на пути развития как проектов, так и компании в целом преодолеваются за счёт грамотного построения управленческой культуры, что позволит грамотным управленцам построить современные и эффективные процессы работы всех сотрудников.

Таким образом, корпоративная культура является ключевым фактором успеха инновационно-инвестиционных проектов. Её правильное формирование и управление позволяют компаниям не только эффективно реализовывать проекты, но и создавать устойчивое конкурентное преимущество.

Список использованных источников

1. Столяров Н.О. Сущность организационной культуры как экономического понятия // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 5. – № 12(132). – С. 60-66.
2. Беляева Н.П. Организационная культура: понятие, типология, модель управления // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 8. – № 5(146). – С. 30-37.
3. Чижевская Д.С., Мальцева В.В. Понятия "организационная культура" и "корпоративная культура" // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 10(76). – С. 163-165.
4. Тюпина Н.В., Григорова О.Н. Формирование корпоративной культуры как фактора конкурентоспособности предприятия // Вестник Воронежского института высоких технологий. – 2019. – № 4(31). – С. 101-105.
5. Татаринцов К.А., Музыка С.М., Аникиенко Н.Н., Савченко И.А. Организационная культура в эпоху экономики знаний // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 8-1. – С. 160-165.
6. Титова С.В., Калимуллина И.Ф. Анализ проблем в организационной культуре торговой компании // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2023. – № 4(70). – С. 116-121.
7. Попов А.В., Волочай А.В., Лугинина А.Г. Типологизация корпоративной культуры в контексте её ценностных ориентаций // Государственное и муниципальное управление. Учёные записки. – 2022. – № 1. – С. 58-63.
8. Ци Ж. Управленческая культура как часть корпоративной культуры в формировании и реализации стратегии организации // Вестник университета. – 2021. – № 4. – С. 25-31.
9. Раренко А.А. Корпоративные ценности современных российских организаций // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2023. – № 2(70). – С. 138-144.

VII. ЭКОНОМИКА И ЭКОЛОГИЯ: ПРОБЛЕМЫ ПРИРОДОПОЛЬЗОВАНИЯ И ЗЕМЛЕУСТРОЙСТВА. ЭКОНОМИКА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

УДК 334.7, 630

N.A.Mosolova, S.A.Umgaev

GLOBAL PRACTICE OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP IN THE FORESTRY SECTOR

The article is devoted to the world practice of cooperation between the state, private individuals and commercial organizations in the development of the forest sector and the forest industry. Public-private partnership (PPP) is mutually beneficial: the regulator, along with revenues and rational use of resources, receives support in areas such as digitalization and innovation, where businesses are doing well.

PPP in forestry is a sustainable, common practice in many Western and foreign countries. This model of cooperation in the forest sector brings significant economic results, but at the same time, it also has a number of problems. First of all, PPP in forestry implies the introduction of effective management and management practices.

The article is based on the theory of management as the main branch of economics. Examples of effective management in the global practice of PPP in forestry are analyzed on the basis of practical and scientific research materials in open online sources: the analysis of PPP cases in the forest sector, as well as their advantages and disadvantages.

Keywords: public-private partnership, forest management, reforestation, sustainable forest management, initiative.

Введение

Государственно-частное партнёрство – важная часть современной политики в лесном хозяйстве. Мировая практика ГЧП активно развивается и создаёт новые формы

Н.А.Мосолова¹, С.А.Умгаев²

МИРОВАЯ ПРАКТИКА ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЁРСТВА В ЛЕСНОЙ ОТРАСЛИ

Статья посвящена мировой практике сотрудничества государства, частных лиц и коммерческих организаций в развитии лесной сферы и лесной промышленности. Государственно-частное партнёрство (ГЧП) обоюдовыгодно: регулятор наряду с доходами, рациональным использованием ресурсов получает поддержку в таких областях, как цифровизация и инновации, где бизнес преуспевает.

ГЧП в лесном хозяйстве является устойчивой, обыденной практикой для многих западных и зарубежных стран. Эта модель взаимодействия в лесной сфере приносит значительные экономические результаты, но, в то же время, обладает и рядом проблем. Прежде всего, ГЧП в лесном хозяйстве подразумевает внедрение практики эффективного менеджмента, управления.

Статья основана на теории управления как основного раздела экономики. Примеры эффективного управления в мировой практике ГЧП в лесном хозяйстве разобраны на основе практических и научно-исследовательских материалов в открытых сетевых источниках: проведён анализ кейсов ГЧП в лесной сфере, а также их преимущества и недостатки.

Ключевые слова: государственно-частное партнёрство, управление лесами, лесовосстановление, устойчивое лесопользование, инициатива.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-109-113

¹ Мосолова Н.А., руководитель обособленного подразделения ФБУ "Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт лесного хозяйства", г. Москва; аспирант Калмыцкого государственного университета им. Б.Б. Городовикова, г. Элиста, Российская Федерация

Mosolova N.A., Head of a separate division of the Federal State Budgetary Institution "St. Petersburg Research Institute of Forestry", Moscow; Postgraduate of the Kalmyk State University named after B.B. Gorodovikov, Elista, Russian Federation

E-mail: natalia-mosolova@yandex.ru

² Умгаев С.А., ведущий аналитик обособленного подразделения ФБУ "Санкт-Петербургский научно-исследовательский институт лесного хозяйства", г. Москва

Umgaev S.A., Leading Analyst of a separate division of the Federal State Budgetary Institution "St. Petersburg Research Institute of Forestry", Moscow

E-mail: sam-umg@yahoo.com

соучастия публично-правовых образований и частных лиц, к которым можно отнести как юридические лица, фирмы, так и местные общественные сообщества.

Преимущество государственно-частного партнёрства заключается в объединении государственного долгосрочного планирования и целеполагания, государственной перспективной политики и частной инициативы, а также привлечение ответственных местных общественных сообществ, заинтересованных в развитии эффективной лесной отрасли.

Цель статьи заключается в анализе международного опыта ГЧП в лесном секторе экономики, выявлении ключевых моделей ГЧП, определении преимуществ и проблем этой формы менеджмента.

Основой для исследования послужили актуальные материалы по вопросам ГЧП в лесной отрасли, доклады международных организаций, научная периодика. Статья основана на методологии исследования проблем управления, экономической теории. Выводы сформулированы применительно к отрасли лесного хозяйства.

Основные модели ГЧП

Исходя из общемировой практики можно выделить основные модели ГЧП, которые встречаются в мировой практике:

1. Концессии (эта форма лесопользования используется в странах третьего мира, к примеру, в Индонезии [7], странах Африки [20]). Концессионная модель подразумевает предоставление частным лицам уникальных прав на освоение лесов. При этом концессионная модель подразумевает тщательный отбор и контроль за экономическими субъектами, которые функционируют в лесном хозяйстве с целью получения прибыли.

2. Аренда и частное лесоводство (к примеру, США [5], Финляндия [8], Швеция [19]). Совместное управление и аренда лесов подразумевают высокую ответственность экономических субъектов перед законом и местными общинами. Государственное регулирование, как в части государственных лесов, так и в отношении частных лесов, строго следит за соблюдением норм промышленной вырубке леса, создавая стимулы для инноваций и устойчивого воспроизводства.

3. Социальные инициативы (к примеру, Германия, программы social forestry в Индонезии). Сотрудничество государства с местными сообществами и общинами ведёт к устойчивому управлению лесным хозяйством, экологичному лесопользованию, решению местных экономических проблем.

4. Инновационные проекты (к примеру, развитие лесов в ЕС [17], Скандинавских странах [14], Китае [4]). Частный сектор восприимчивее к инновациям и легко использует их в своей практике. Искусственный интеллект, цифровые технологии, лесопромышленные инновации, экологические инициативы и др. – всё это легче вводить в сотрудничестве с частными компаниями.

5. Государственная поддержка лесной промышленности (например, "зелёные облигации" ЕС [18]). Направленная на получение прибыли деятельность экономических субъектов нуждается в государственном регулировании. Меры поддержки направляются тем организациям, которые стремятся к экологичному и устойчивому лесопользованию. Такие экономические субъекты могут получать льготное финансирование и кредитование.

Примером успешных проектов в сфере ГЧП может служить Chesapeake Bay Forestry. Этот проект направлен на устойчивое управление лесами в бассейне реки Чесапик с участием частных владельцев земель. Государственные агентства (USDA, Лесная служба США) оказали поддержку частным землевладельцам с привлечением различных фондов. В рамках программы проводилось обучение владельцев лесов методам устойчивого управления (тренинги, мастер-классы). Организованы были также меры финансовой поддержки: гранты на посадку деревьев (Delaware Forest Service) [6].

Эти меры привели к улучшению качества воды (леса фильтруют стоки в реку) и восстановлению биоразнообразия (создание коридоров для миграции животных, восстановление ареалов обитания), т.е. к значительным экологическим достижениям. Экономические выгоды программы заключались в поднятии доходов от экотуризма и рекреации, а также привели к снижению затрат на очистку воды для муниципалитетов. Ключевым фактором успеха выступили гибкие механизмы мотивации частных владельцев через образование и финансирование.

Другим масштабным проектом стала программа восстановления лесов в Виктории (Австралия), которая включала в себя восстановление деградированных земель и создание коммерческих лесных плантаций после катастрофических пожаров 2009–2010 гг. В проекте участвовали правительство штата Виктория, частные компании и местные

фермеры. Программа включала в себя такие мероприятия как посадка быстрорастущих видов (к примеру, эвкалипты) для коммерческого использования и аренду земель у фермеров с долгосрочными контрактами (20-30 лет) для создания "зелёных щитов" (лесопосадок) от эрозии почвы. Программа имела существенные экономические выгоды, такие как создание рабочих мест в отдалённых сельских регионах и доходы от продажи древесины. Впрочем, существует и критика этой программы, которая в итоге не привела к заявленным экологическим и лесовосстановительным целям [1].

В Китае также реализованы и реализуются проекты ГЧП в лесном хозяйстве. К примеру, это пилотный проект в Наньпине для развития национальных лесных резервов через привлечение частных инвестиций при участии государственного управления лесного хозяйства Китая (SFGA), Банка развития Китая (China Development Bank) и частных компаний (преимущественно государственные предприятия) [16].

В этой программе ГЧП осуществлялось по модели BOT (Build-Operate-Transfer), в рамках которой частные инвесторы финансируют лесовосстановление на 312,6 тыс. га (21,6 млрд юаней) на общий срок контракта 38 лет (8 лет – реализация, 30 лет – управление, затем передача обратно государству).

Итогом программы стало восстановление деградированных лесов, а также увеличение углеродного стока. Программа встретила и с проблемами, в частности – это низкая привлекательность для полностью частных инвесторов при доминировании госпредприятий.

Анализ этих трёх кейсов показывает разницу в подходах к ГЧП в различных странах. В США сделан акцент на вовлечение частных владельцев через образование и гранты. В Австралии – баланс коммерции и экологии с помощью долгосрочных арендных моделей. В Китае – масштабные проекты с господдержкой, но ограниченным участием частного капитала.

Государственно-частное партнёрство в лесном секторе обоюдовыгодно: "Партнёрские отношения и экономический союз в сфере реализации любой продукции и услуг выгодны только при создании совместного производства с распределением прибыли по доле участия либо при условии разделения труда: закрепления участка и объёма работ за конкретными участниками бизнеса" [2]. ГЧП предполагает значительные возможности для устойчивого развития как государства, так и бизнеса, но одновременно сталкивается с рядом сложностей. Рассмотрим ключевые преимущества и проблемы таких проектов.

Ключевые преимущества и проблемы проектов ГЧП

Преимущества ГЧП в лесном хозяйстве можно объединить по следующим пунктам:

- привлечение инвестиций и снижение нагрузки на государственный бюджет;
- технологическое развитие и создание рабочих мест;
- улучшение экологических показателей [11].

В части инвестиций частные компании вкладывают средства в лесную инфраструктуру, лесовосстановление и технологии, уменьшая финансовое бремя на государство. Уже упомянутая программа ГЧП в Наньпине привлекла 21,6 млрд юаней (\$3 млрд) частных инвестиций для восстановления лесов [16]. В Финляндии частные владельцы обеспечивают 75% древесного сырья для промышленности [8].

Соответственно, государство может перенаправить высвобождённые средства на другие социальные или экологические программы.

В отношении технологического развития и создания рабочих мест частные инвесторы внедряют современные технологии (спутниковый мониторинг, дроны, блокчейн для отслеживания древесины и т.д.). Так, в Швеции компании типа Stora Enso используют цифровые платформы для управления лесами. А программа Forests for the Bay в США включает обучение владельцев GIS-технологиям [10].

Проекты ГЧП создают рабочие места в сельских районах (лесовосстановление, экотуризм, переработка). В Индонезии программы социального лесоводства (social forestry) снизили безработицу и подняли доходы местных жителей за счёт привлечения инвестиций в отдалённые регионы [7].

Лесные ГЧП-проекты способствуют улучшению углеродного секвестра (поглощение CO₂ лесами). Также частные партнёры через механизмы стимулирования занимаются развитием устойчивого лесоводства и биоразнообразия, к примеру, в Финляндии частные леса подчиняются строгим экологическим стандартам (запрет сплошных рубок в ключевых зонах и т.д.), а партнёрство частных компаний, государства и WWF

(Фонд дикой природы) в Швеции сохранило площади лесных и водно-болотных угодий, что привело к улучшению биоразнообразия.

Необходимо также отметить проблемы и вызовы ГЧП в лесном хозяйстве:

- частные компании стремятся получать прибыль за счёт вырубки и продажи лесов, что напрямую противоречит экологическим задачам устойчивого лесоводства;

- ГЧП-проекты имеют высокие транзакционные издержки при наличии большого количества частных собственников лесов;

- необходимость развития законодательной базы и мониторинга частных партнёров, а также их поощрения за реализацию инновационных проектов.

Конфликт прибыли и экологии является важной проблемой ГЧП в лесной сфере. Действительно, частные инвесторы зачастую ориентированы на краткосрочную прибыль, что ведёт к чрезмерной вырубке или игнорированию экологических стандартов.

Классическим примером является снижение экологической устойчивости из-за приоритета коммерческих посадок, что можно встретить в Китае – это насаждение монокультуры эвкалипта. Подобный исход негативно повлиял на экологию, биоразнообразие и развитие лесоводства [3].

Другим примером являются незаконные вырубки лесов. К примеру, в Бразилии концессии в Амазонии иногда приводят к незаконным вырубкам. Решением этой проблемы должны стать жёсткие экологические квоты, сертификация (FSC/PEFC), штрафы за нарушения, сплошной государственный мониторинг с использованием цифровых технологий, систем аэрокосмического наблюдения и т.д. Транзакционные издержки также являются важной проблемой, так как множество мелких собственников усложняет согласование проектов. Например, в Финляндии средний лесной участок составляет 30 га, а в Индонезии программа HTR (лесные плантации) тормозится из-за сложностей с оформлением аренды для тысяч фермеров [9]. В странах с развитой частной собственностью и собственнической культурой (в США) переговоры с владельцами требуют индивидуальных контрактов с разными условиями. Решением этой проблемы является создание кооперативов и цифровых платформ для упрощения взаимодействия, создание программ поощрения и вовлечения частных собственников лесов в государственные программы. Наконец, в развивающихся странах законы о ГЧП либо отсутствуют, либо не исполняются, т.е. существует проблема недостатка юридической базы. При этом проекты и концессии реализуются либо со значительными нарушениями, либо не имеют чёткой цели. К примеру, только треть лесных проектов в Африке имеют чёткие КРП и требования к частным фирмам, получившим концессии на лесопользование, а отсутствие единой статистики по частным лесам затрудняет планирование [20].

Всё это ведёт к злоупотреблению моделью со стороны частных экономических субъектов, создаёт угрозу для экологии, биоразнообразия и устойчивого лесопользования.

Вывод

Решением проблем, возникающих при развитии ГЧП, в том числе в России, будет улучшение качества и эффективности государственного управления в лесной сфере, использование опыта лучших практик. Например, таких как принятая в ЕС таксономия устойчивого финансирования (EU Taxonomy) [12], которая чётко определяет критерии "зелёных" проектов. Ответственные ассоциации владельцев лесов (Forest Owners Association) централизуют данные о частных лесах, выступая от лица всего сообщества собственников лесов [13]. Успешных примеров ГЧП достаточно много для проведения комплексного анализа с целью использования опыта и повышения эффективности использования, сохранения и восстановления лесов.

ГЧП в лесном хозяйстве – мощный инструмент для мобилизации капитала, внедрения инноваций, достижения экологических целей. Успех ГЧП зависит от чётких правовых рамок, гибких финансовых механизмов и учёта местных условий (например, пожарные риски в Австралии, малые владения в США и т.д). Необходимость выстраивания грамотной политики управления актуальна для обеих сторон партнёрства. Тем не менее, именно государству общество делегировало право регулирования лесными ресурсами и вправе ожидать грамотного распоряжения ими.

Список использованных источников

1. Австралийская программа по восстановлению леса привела к сокращению растительности. Газета.ru, 2022.– URL: <https://www.gazeta.ru/science/news/2022/11/07/18972337.shtml?ysclid=ma7fo5wh58339546865&updated> (дата обращения: 03.04.2025).

2. Мантаева Э.И. Принятие решений о взаимодействии с партнёрами в сфере производства ювелирных изделий из драгоценных камней и металлов / Э.И. Мантаева, О.В. Умгаева // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2024. – Т. 15. – № 3. – С. 280-286. – DOI 10.17747/2618-947X-2024-3-280-286. – EDN DJDHNB.
3. Bai Jiayu, Gan Siming Eucalyptus Plantations in China // Research Institute of Tropical Forestry Chinese Academy of Forestry, Longdong, Guangzhou URL: <https://www.fao.org/4/ac772e/ac772e04.htm>.
4. Chuwei Yang, Hangbiao Shang. Does forestry public-private partnership promote the development of China's forestry economy? // *Sec. Environmental Economics and Management*. – 2023. – Volume 11. – URL: <https://www.frontiersin.org/journals/environmental-science/articles/10.3389/fenvs.2023.1135035/full> (дата обращения: 03.04.2025).
5. Daowei Zhang, Shelhas J. Small-Scale Non-industrial Private Forest Ownership in the United States:
6. Dvorak J., Mishenina H. Public–Private Partnership as a Form of Ensuring Sustainable Development of the Forest Management Sphere // *Administrative Sciences*. – 2022. – Volume 12(4). – PP. 1-25.
7. Enhancing community-based commercial forestry in Indonesia. - ACIA. – 2021. URL: <https://www.aciar.gov.au/sites/default/files/2021-12/FST-2015-040-final-report.pdf> (дата обращения: 03.04.2025).
8. Finland – Forests and Forestry // *Boreal Forest*. – 2022. – URL: <https://www.borealforest.org/finland-forests-and-forestry/> (дата обращения: 03.04.2025).
9. Forest Restoration and Rehabilitation in Indonesia: A Policy and Legal Review. – EUREDD. – 2023. – URL: <https://euredd.efi.int/wp-content/uploads/2023/03/FRR-Indonesia-Report.pdf> (дата обращения: 03.04.2025).
10. Forests for the Bay/ Allianceforthebay, site. – URL: <https://www.allianceforthebay.org/project/forests-for-the-bay/> (дата обращения: 03.04.2025).
11. Kokko S., Lukanen J & Mark-Herbert C. Public-private partnerships and social performance in the forest Industry // *Social business*. – 2014. – Volume 4:1. – PP. 15-31.
12. Nabuurs G. Sustainable finance and forest biodiversity criteria/ Scoping for an EU Taxonomy. From Science to Policy 16. – European forest institute. – 2024. – <https://doi.org/10.36333/fs16>. – URL: <https://efi.int/publications-bank/sustainable-finance-and-forest-biodiversity-criteria> (дата обращения: 03.04.2025).
13. New Zealand Forest Owners Association (FOA). – URL: <https://nzfoa.org.nz/> (дата обращения: 03.04.2025).
14. Norway: Sustainable Forestry Practices / Alljournals: site. – URL: <https://alljournals.blog/norway-sustainable-forestry/> (дата обращения: 03.04.2025).
15. Rationale and Implications for Forest Management // *Silva Fennica*. – 2005. – URL: https://www.researchgate.net/publication/228666670_Small-Scale_Non-industrial_Private_Forest_Ownership_in_the_United_States_Rationale_and_Implications_for_Forest_Management (дата обращения: 03.04.2025).
16. Review on Sustainable Forest Management and Financing in China. - World Bank, Environment and natural resources global practice. – 2019. – URL: <https://www.profor.info/sites/default/files/2024-05/Review%2520on%2520Sustainable%2520Forest%2520Management%2520and%2520Financing%2520in%2520China.pdf> (дата обращения: 03.04.2025).
17. Schusser C., Krott M., Logmani J. The Applicability of the German Community Forestry Model to Developing Countries. – URL: https://www.researchgate.net/publication/259323082_The_Applicability_of_the_German_Community_Forestry_Model_to_Developing_Countries (дата обращения: 03.04.2025).
18. Seidi A. The effectiveness of national biodiversity investments to protect the wealth of nature // *Nature Ecology & Evolution*. – April 2021. – Volume 5(4). – URL: (PDF) <https://www.nature.com/articles/s41562-021-01111-1> (дата обращения: 03.04.2025).
19. Swedish forest management / Forest Industries site. – URL: <https://www.forestindustries.se/forest-industry/forest-management/forestry/> (дата обращения: 03.04.2025).
20. Tieguhong J.C. Public private partnerships in the forestry sector in Central Africa. AFF Report. – African Forest Forum, Nairobi. – 2017. – URL: https://afforum.org/oldaff/sites/default/files/English/English_213.pdf (дата обращения: 03.04.2025).

VIII. ФИНАНСЫ, ДЕНЕЖНОЕ ОБРАЩЕНИЕ И КРЕДИТ. ПРОБЛЕМЫ АНАЛИЗА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЁТ И СТАТИСТИКА

УДК 336.64

M.N. Moskalenko

ISSUES OF FINANCIAL STABILITY MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

This article considers a comprehensive approach to assessing the financial stability of an enterprise by adjusting financial indicators to the deflator, expressed through the factors of influence of the external and internal environment of the enterprise and obtaining an assessment of its financial security. The article reflects the main stages of the practical implementation of the EFPI methodology, the results of which are important for assessing the effectiveness of financial activities of enterprises and for making correct and rational management decisions in the face of uncertain market conditions.

Keywords: financial stability, environmental factors, factors of the internal environment of the enterprise, financial security.

М.Н. Москаленко¹

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЯ

В данной статье рассмотрен комплексный подход к оценке финансовой устойчивости предприятия посредством корректировки финансовых показателей на дефлятор, выраженный через факторы влияния внешней и внутренней среды предприятия, и получения в итоге оценки его финансовой безопасности. В статье отражены основные этапы практической реализации методики EFPI, результаты которой имеют значение для оценки эффективности финансовой деятельности предприятий и для принятия верных и рациональных управленческих решений в условиях неопределённости конъюнктуры рынка.

Ключевые слова: финансовая устойчивость, факторы внешней среды, факторы внутренней среды предприятия, финансовая безопасность.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-114-118

Понятие финансовой устойчивости предприятия раскрывается в его способности приспосабливаться к изменениям внешних и внутренних факторов, не имея необходимости кардинально меняться, менять свои цели и структуру капитала, поддерживая направленность динамики финансовых показателей.

Финансовое положение предприятия является финансово-безопасным, если оно основано на способности своевременно рассчитываться по обязательствам перед кредиторами, работать за счёт способности генерировать собственные денежные потоки, которых достаточно для финансирования основного и части оборотного капитала, адаптироваться к постоянно меняющимся условиям деятельности, оставаясь конкурентоспособным и платёжеспособным в неблагоприятных обстоятельствах.

Устойчивое финансовое положение предприятия достигается путём создания оптимальной структуры источников финансирования, при которой собственный капитал превышает обязательства, хорошего баланса работающих и ликвидных активов, высокой рентабельности, что напрямую связано со способностью генерировать не только постоянные, но и возрастающие потоки прибыли. Иными словами, финансовая устойчивость предприятия достигается тогда, когда его активы и пассивы соотносятся по срокам вложения и привлечения средств, а структура его капитала остаётся гибкой для поддержания платёжеспособности и создания условий для финансирования своей собственной деятельности. Финансовая устойчивость организации определяет потенциал её финансовой безопасности, который является гарантией для участников финансовых отношений (собственников, поставщиков, прочих кредиторов и стейкхолдеров) в вопросах реализации их интересов [1], [2].

¹ Москаленко М.Н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук; ФГБОУ ВО "Санкт-Петербургский государственный технологический институт (технический университет)", г. Санкт-Петербург
Moskalenko M.N., Associate Professor of the Department of Management and Marketing, PhD in Economics; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Institute of Technology (Technical University)", Saint Petersburg
E-mail: margot61@yandex.ru

Предприятие функционирует, осуществляя операционную, инвестиционную и финансовую деятельность. Они тесно взаимосвязаны между собой, происходит непрерывный процесс кругооборота капитала, непрерывное изменение структуры активов и источников их формирования, изменяется потребность в ресурсах и, как следствие, постоянное изменение финансового состояния предприятия, внешним проявлением которого выступает платёжеспособность.

Взаимосвязь источников финансирования с платёжеспособностью, как индикатор финансовой устойчивости – это удобная модель для контроля и управления предприятием в условиях здоровой и стабильно функционирующей экономики. Однако в настоящее время необходимо учитывать эффективность использования финансовых ресурсов предприятием, поскольку стоят они дорого, а альтернативные реальному бизнесу финансовые инструменты выглядят привлекательнее и дают доходность выше средней рентабельности реального сектора. Поэтому в рамках управления финансовой устойчивостью предприятия на первый план выходит умение подстраиваться под постоянные стремительные изменения во внешней среде, а, следовательно, это трансформирует само понятие финансовой устойчивости в финансовую безопасность.

Ещё один тезис представляется чрезвычайно важным. Абсолютная финансовая устойчивость предприятия также опасна для будущего развития предприятия, как и кризисное финансовое состояние, поскольку может быть упущена выгода, а имеющиеся в распоряжении предприятия ресурсы используются в большей степени неэффективно и в первом, и во втором случае. Таким образом, необходимо найти оптимальное соотношение, при котором цели развития для менеджмента организации пересекаются с оптимальным значением финансовой устойчивости.

Конечной целью финансового менеджмента любой коммерческой организации является максимизация стоимости предприятия посредством устойчивого генерирования чистой прибыли и её реинвестирования при допустимом уровне риска. А управление финансовой устойчивостью есть элемент системы управления ресурсами организации, связанный с их эффективным распределением и использованием в условиях ограниченности ресурсов и при допустимом уровне риска. Тогда объективной целью становится обеспечение достаточного уровня платёжеспособности и ликвидности на фоне роста эффективности в условиях допустимого (приемлемого) риска.

Таким образом, основной целью управления финансовой устойчивостью предприятия является поиск оптимального баланса между эффективным использованием активов и стоимостью источников финансирования, который позволяет непрерывно генерировать большие объёмы прибыли в противодействие внешним и внутренним неблагоприятным факторам.

Стратегия управления финансовой устойчивостью определяется не только целями менеджмента, но и её финансовой политикой. Это могут быть следующие виды финансовой политики:

- консервативная – сконцентрированная, в основном, на политике управления собственным капиталом;
- умеренная – включающая политики управления собственными и долгосрочными источниками финансирования;
- агрессивная – характеризующая, главным образом, политику управления заёмным капиталом.

Рассмотрим подход для оценки финансовой устойчивости предприятия. Его суть заключается в следующем. Изменение факторов внешней и внутренней среды в настоящее время очень динамично и непредсказуемо. Их динамика порой опережает полученные финансовые результаты: учётная ставка Банка России в конце 2024 г. менялась быстрее, чем возможности предприятий нарастить, например, рентабельность. Это приводит к тому, что компании выходят на незапланированный убыток или фиксируют упущенную выгоду (недополучают доходы). В методике предлагается количественно учесть влияние факторов на набор показателей, определяющих финансовую устойчивость предприятия.

На Рис. 1 выделены основные внешние и внутренние факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия.



Рисунок 1 – Факторы, влияющие на финансовую устойчивость организации

Изучив комплексное влияние факторов на финансовую устойчивость предприятия, можно выделить три их основные группы:

- внутренние факторы, влияющие на оптимальное соотношение между платёжеспособностью и рентабельностью организации (условия кредитования и кредитоспособность, потоки выручки, прочие доходы/расходы и др.);
- специфические отраслевые факторы (льготное налогообложение, логистика, лицензирование, доступность ресурсов и поставок и др.);
- общие внешние факторы, оказывающее влияние на бизнес в целом (инфляция, денежно-кредитная политика, доступность инвестиций, структура экономики и др.).

Для проведения оценки финансовой устойчивости организации понадобится определённый набор элементов по группам 1, 2 и 3. Методика EFPI построена таким образом, что не определяет жёсткий набор тех или иных показателей в группы, они могут меняться в зависимости от целей и задач анализа, исследуемых предприятий, места их функционирования, отраслевой специфики и т.д. Представляет интерес собственно подход для оценки.

Группа 1 – основные внешние факторы (E – external factors), влияющие на финансовую устойчивость предприятия. Набор показателей этой группы может меняться в зависимости от региональной/отраслевой принадлежности организации:

- 1) инфляция, потребность в рабочих/безработица, денежно-кредитная политика и стоимость финансовых ресурсов (общэкономические факторы);
- 2) снижение ёмкости рынка, динамика спроса, волатильность акций (рыночные факторы).

Группа 2 – основные типы финансовой политики предприятий (FP – financial policy):

- 1) агрессивная;
- 2) умеренная;
- 3) консервативная.

Группа 3 – основные внутренние факторы, влияющие на финансовую устойчивость предприятия (I – internal factors). Набор показателей этой группы может меняться в зависимости от специфики деятельности организации и задач, которые ставит перед собой финансовый аналитик/инвестор:

- 1) коэффициент финансовой устойчивости;
- 2) коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами;

- 3) коэффициент финансового риска;
- 4) коэффициент покрытия – текущей ликвидности;
- 5) рентабельность активов;
- 6) рентабельность продаж.

Суть методики EFPI для оценки финансовой устойчивости организации заключается в том, чтобы оценить внутренние факторы (группа 3) через влияние на их динамику внешних факторов (группа 1) и выбранной финансовой политики (группа 2). В результате подобной оценки будут получены новые значения показателей, которые в своём количественном выражении учтут погрешность на состояние внешней среды, а также риски, связанные с выбором финансовой политики, и воздействие прочих факторов, которые заслуживают внимания, по мнению менеджмента организации. Принципиальный плюс данного подхода состоит в том, что можно исключить неактуальные на данный момент факторы, или наоборот, добавить новые факторы. Это делает подход гибким и универсальным с точки зрения его практического применения.

Алгоритм действий в рамках оценки EFPI следующий.

Шаг первый. Рассчитываем финансовые коэффициенты группы 3 (I) по финансовой отчётности предприятия и их абсолютное отклонение по сравнению с аналогичным периодом предыдущего года (Табл. 1). Даём краткую характеристику сложившейся финансовой ситуации на предприятии.

Шаг второй. Анализируем показатели группы 1 – E (Табл. 2). Назначаем их нормативные значения: могут быть взяты значения наиболее развитого региона страны или найдены оптимальные значения.

Таблица 1 – Показатели для оценки финансовой устойчивости предприятия

№ п/п	Показатели группы I	Методика расчёта	Абсолютное изменение
1	K ₁ финансовой устойчивости	(Капитал и Резервы + Долгосрочные обязательства) / Активы	
2	K ₂ обеспеченности собственными оборотными средствами	(Капитал и Резервы – Внеоборотные активы) / Оборотные активы	
3	K ₃ финансового риска	(Долгосрочные обязательства + Краткосрочные обязательства) / Капитал и Резервы	
4	K ₄ покрытия – текущей ликвидности	Оборотные активы / Краткосрочные обязательства	
5	K ₅ рентабельность активов	Чистая прибыль / Активы	
6	K ₆ рентабельность продаж	Чистая прибыль / Выручка	

Таблица 2 – Показатели для оценки состояния внешней среды [4], [5]

№ п/п	Показатели группы E, в %	Отчётный период	Нормативные значения	Абсолютное отклонение	Отклонение от нормы, в %
1	Уровень инфляции в регионе (пример)	8,54	5	3,54	0,41
2	Уровень безработицы в регионе (пример)	1,1	0,6	0,5	0,45
3	Среднее арифметическое	0,43	x	x	x
4	Влияние факторов E	0,57	x	x	x

Рассчитываем абсолютное отклонение показателей группы 1 (E) отчётного периода от установленных нормативных значений. В нашем случае: 8,54 – 5 = 3,54.

Рассчитываем отклонение значений показателей группы 1 отчётного года от нормативных в %. В нашем случае: 3,54 / 8,54 = 0,41 (или 41% – это значительное отклонение).

Находим среднее арифметическое рассчитанных относительных отклонений: (0,41 + 0,45) / 2 = 0,43 (или 43% – среднее отклонение показателей от нормы).

Рассчитываем итоговый коэффициент влияния внешних факторов E: 1 – 0,43 = 0,57.

Шаг третий. Далее рассмотрим показатели группы 2 – FP, чтобы учесть в сводной оценке выбор предприятием той или иной финансовой политики (Табл. 3).

В каждый коэффициент из Табл. 3 заложен необходимый запас прочности, учитывающий отрасль и специфику реализации каждой из финансовых политик предприятием.

Шаг четвёртый. На следующем этапе следует трансформировать значения показателей группы I, пересчитав их с учётом влияния внешней среды (группа E) и выбранной финансовой политики (группа FP). Для этого используем следующую формулу (1):

$$R_i = (K_i \times E + K_i \times FP + K_i) / 3, \tag{1}$$

где: R_i – скорректированный показатель группы I;

K_i – рассчитанный показатель группы I;

E – коэффициент состояния внешней среды, рассчитанный как итоговый коэффициент влияния внешних факторов (Табл. 2);

FP – коэффициент-дефлятор, присвоенный тому или иному типу финансовой политики предприятия (Табл. 3).

Таблица 3 – Коэффициенты-дефляторы, позволяющие скорректировать финансовую устойчивость предприятия

Финансовая политика	FP – дефлятор
Агрессивная	0,92
Умеренная	1,00
Консервативная	1,08

Для моделирования ситуации в рамках управления финансовой устойчивостью предприятия необходимо рассмотреть ситуацию изменения одного из параметров внешней среды организации. Например, путём повышения инфляции. Изменение уровня инфляции влечёт за собой перерасчёт коэффициента влияния внешней среды E. Он уменьшится. Это, в свою очередь, приведёт к уменьшению значений показателей группы I финансовой устойчивости организации. Это свидетельствует о постепенном обесценивании доходов предприятия и снижении реальной стоимости его имущества. Так, имея два значения показателя рентабельности активов (K_5 , равный 0,11, и R_5 , равный 0,09), можно контролировать риск инфляции, грамотно управляя сложившейся финансовой ситуацией, т.е. принимать оперативные решения для покрытия разрыва между фактической рентабельностью на предприятии и объективной рентабельностью активов с учётом изменения роста инфляции и влияния прочих факторов.

Таким образом, представленный метод EFPI показывает такие значения показателей для оценки финансовой устойчивости предприятия, которые учитывают влияние совокупности факторов, переводя эту оценку в комплексный анализ его финансовой безопасности.

Методику можно использовать как в оперативном управлении, так и при долгосрочном планировании – анализе тенденций и динамики в годовом периоде.

В заключение следует отметить, что данный подход разработан для расширения функционала классических методик, позволяющих оценивать финансовую устойчивость предприятия, и, безусловно, имеет недостатки. Например, сложность представляет процедура "монетизации" различных качественных факторов, например, объём спроса, и тем более, определение его оптимального (нормативного) уровня. Инфляция – важный фактор, но в условиях, близких к нормальным, корректировка на данный показатель потеряет смысл. Таким образом, в рамках дальнейших исследований необходимо разработать и утвердить вариативный набор показателей группы E. Это упростит практическое использование методики EFPI.

Список использованных источников

1. Управление финансовой устойчивостью организации: методический аспект // Власенко М.А. – URL: https://nsuem.ru/upload/iblock/474/Власенко_диссертаци. pdf?ysclid (дата обращения: 03.05.2025).
2. Управление финансовой устойчивостью предприятия и пути её укрепления // Зотова А.В. – URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/129187/1/> (дата обращения: 03.05.2025).
3. Инфляция: индекс потребительских цен на товары и услуги в 2020–2024 гг. по регионам // audit-it.ru. – URL: https://www.audit-it.ru/inform/inflation/inflation_regions.php (дата обращения: 03.05.2025).
4. Трудовые ресурсы, занятость и безработица // Федеральная служба государственной статистики. – URL: https://rosstat.gov.ru/labour_force (дата обращения: 04.05.2025).
5. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент. Принципы и методики. – М.: Вильямс, 2010. – 495 с.
6. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 576 с.
7. Филина Ф.Н. Формирование оптимальной стратегии риск-менеджмента // Финансы: планирование, управление, контроль. – 2021. – № 1. – С. 32-45.

IX. ПРОБЛЕМЫ ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКОГО МОДЕЛИРОВАНИЯ. БИЗНЕС-ИНФОРМАТИКА

УДК 332.42

A.A. Buga, A.A. Inozemtseva

RESULTS AND PROSPECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN THE BELGOROD REGION

In the context of global digitalization, studying the factors that contribute to the innovative development of regions becomes particularly important. This article is dedicated to examining the factors influencing the development of innovation indicators in the Belgorod region amidst digital transformation, which allows for the identification of a number of key measures, directions, and challenges. In recent years, the Belgorod region has demonstrated significant achievements in the field of digital transformation, ranking among the leading regions in Russia. Key factors contributing to the growth of innovation indicators include: government support – providing subsidies, favorable leasing conditions, and infrastructure development; the implementation of digital technologies – automation of processes, the use of IoT, blockchain, and data analytics to enhance competitiveness; educational initiatives – training and retraining personnel; intersectoral coordination – collaboration among government bodies, businesses, and research institutions. Within educational programs, there is an emphasis on training specialists in information technology, which fosters the creation of an innovative economy. No less important is the aspect of business development in digital transformation. Regional authorities actively support small and medium-sized enterprises by providing access to modern IT solutions and digitalization programs. Thus, digital transformation in the Belgorod region becomes a foundation for sustainable economic growth and an improvement in the quality of life for citizens.

Keywords: government support, innovation indicators, artificial intelligence, national pro-

A.A. Буга¹, А.А. Иноземцева²

ИТОГИ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В БЕЛ- ГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

В контексте глобальной цифровизации изучение факторов, способствующих инновационному развитию регионов, становится особенно важным. Статья посвящена изучению факторов, влияющих на развитие инновационных показателей в Белгородской области в условиях цифровой трансформации, которые позволяют выявить ряд ключевых мер, направлений и вызовов. В последние годы Белгородская область показывает значительные достижения в области цифровой трансформации, занимая ведущие позиции среди российских регионов. Ключевыми факторами, способствующими росту инновационных показателей, являются: государственная поддержка – предоставление субсидий, льготные условия аренды, развитие инфраструктуры; внедрение цифровых технологий – автоматизация процессов, использование IoT, блокчейн и аналитика данных для повышения конкурентоспособности; образовательные инициативы – подготовка и переподготовка кадров; межотраслевая координация – сотрудничество государственных органов, бизнеса и научных учреждений. В рамках образовательных программ акцент сделан на подготовку специалистов в области информационных технологий, что способствует созданию инновационной экономики. Не менее важным аспектом цифровой трансформации является развитие бизнеса. Региональные власти активно поддерживают малый и средний бизнес, предлагая им доступ к современным IT-решениям и программам по цифровизации. Таким образом, цифровая трансформация в Белгородской области становится основой для устойчивого экономического роста и повышения качества жизни граждан.

¹ Буга А.А.; Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова, г. Белгород, студент, специальность экономическая безопасность, 5 курс

Buga A.A.; Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, student, major in economic security, 5th year

E-mail: abuga2003@mail.ru

² Иноземцева А.А., доцент кафедры стратегического управления, кандидат экономических наук, доцент; Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова, г. Белгород

Inozemtseva A.A., Associate Professor of the Department of Strategic Management, PhD in Economics, Associate Professor; Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod

E-mail: 24233128@mail.ru

ject "Digital Economy", regional development, "Smart City" system, digital transformation.

Ключевые слова: государственная поддержка, инновационные показатели, искусственный интеллект, национальный проект "Цифровая экономика", региональное развитие, система "Умный город", цифровая трансформация.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-119-127

Цифровая трансформация, охватывающая все аспекты человеческой деятельности, порождает новые вызовы и открывает возможности, требующие адаптации как институциональных, так и технологических и кадровых ресурсов [1]. Эти процессы особенно актуальны для регионов России, где неравномерное развитие технологий, различия в инфраструктуре и уровне подготовки специалистов создают уникальные условия для реализации цифровых стратегий. Белгородская область, являясь одним из наиболее активно развивающихся регионов страны с акцентом на агропромышленный комплекс и промышленное производство, представляет собой важный объект для исследования взаимосвязи между цифровизацией и инновационной активностью.

Актуальность данного исследования определяется необходимостью выявления специфических факторов, которые могут как способствовать, так и препятствовать внедрению цифровых технологий в регионе. Белгородская область, обладая развитой промышленной базой и активной позицией в реализации государственных программ по цифровизации, служит ярким примером для анализа этих процессов. "Проблемам цифровой трансформации посвящено множество исследований как в России, так и за рубежом. И.В. Макарова (2022) утверждает, что цифровая трансформация играет ключевую роль в увеличении производственных мощностей в различных сферах жизнедеятельности. Особое внимание уделяется государственным и муниципальным цифровым платформам, которые, по справедливому мнению Е.М. Стырина (2020), становятся основой для нового механизма партнёрства между государственными структурами и частными компаниями, усиливая сетевые эффекты взаимодействия между бизнесом, органами власти и гражданами. В работе А.В. Бодяко (2020) подчёркивается, что цифровые платформы способствуют повышению объективности управленческих решений, а также улучшают эффективность прогнозирования, планирования и контроля, например, при оценке достижения целевых показателей" [2].

Цель данной статьи заключается в комплексной оценке факторов, влияющих на инновационные показатели Белгородской области в условиях цифровой трансформации. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи:

1. Анализ текущего состояния цифровой инфраструктуры и инновационного потенциала региона.
2. Выявление экономических, социальных и институциональных детерминант, определяющих эффективность внедрения цифровых технологий.
3. Оценка барьеров, ограничивающих цифровизацию малого и среднего бизнеса, а также научно-образовательного сектора.
4. Формулировка практических рекомендаций для повышения роли цифровых инструментов в региональном развитии.

Методологическая основа исследования включает как качественные, так и количественные методы: анализ данных Росстата и региональных отчётов, экспертные интервью с представителями власти, бизнеса и образовательных учреждений, открытые данные и социологические опросы.

Прежде чем говорить о цифровой трансформации региона, необходимо определить понятие "цифровая трансформация", поскольку оно составляет фундамент для изучаемого объекта исследования. Понятие "цифровая трансформация" (ЦТ) сравнительно недавно вошло в активный оборот как в академической среде, так и в практике управления бизнесом – примерно в течение последнего десятилетия. Одно из первых формулирований данного термина было представлено в 2011 г. в издании Digital Transformation Review, подготовленном компанией Capgemini Consulting. Согласно этому определению, цифровая трансформация представляет собой процесс внедрения цифровых технологий с целью радикального повышения эффективности деятельности и расширения функциональных возможностей бизнеса.

Следует отметить, что на текущий момент в научной и прикладной литературе отсутствует универсальное и строго закреплённое определение ЦТ. Это обстоятельство обуславливает возможность трактовки термина в широком и многоаспектном контексте. В частности, цифровая трансформация может рассматриваться как применительно к отдельным компаниям и организациям, так и в более масштабных рамках – в отношении отраслей экономики,

государственных органов, систем публичного управления и даже национальных хозяйств в целом [3].

Белгородская область создала многоуровневую систему государственного управления цифровой трансформацией, основанную на стратегическом планировании и межведомственном взаимодействии. В 2021 г. при Губернаторе региона был учреждён Совет по цифровому развитию, который координирует внедрение цифровых инициатив в Белгородской области. Министерство цифрового развития области выступает ключевым оператором трансформации, реализуя более 30 проектов в различных сферах.

Министерство выполняет функции операционного штаба и координирует работу по трём основным направлениям: инфраструктурной цифровизации, цифровым сервисам для населения и поддержке бизнес-инноваций. В рамках инфраструктурной цифровизации акцент сделан на телекоммуникации, "умные" системы и интернет вещей. Цифровые сервисы для населения охватывают такие области, как госуслуги, здравоохранение и образование, а поддержка бизнес-инноваций включает стартап-акселераторы и грантовые программы.

Для обеспечения межведомственного взаимодействия были созданы четыре цифровых консорциума: "Социальная сфера", объединяющая учреждения образования, здравоохранения и соцзащиты; "Умный город", занимающийся координацией ЖКХ, транспорта и экологического мониторинга; "Агропром 4.0", направленный на внедрение цифровых решений в сельском хозяйстве; и "Цифровая экосистема", разрабатывающая платформы для бизнеса и населения.

Регион активно участвует в федеральных программах, включая пилотные проекты Минцифры РФ, такие как внедрение ИИ в образовании и реализация нацпроекта "Цифровая экономика". В 2024 г. Белгородская область заняла первое место в рейтинге цифровой трансформации [4].

Рейтинг рассчитывается на основе достижения показателей цифровой трансформации государственных органов области и отражает динамику реализации ключевых задач в этой сфере. По итогам РЦТ за 2024 г. область набрала 56.53 балла из 60 возможных, что соответствует 94.22% от планируемых показателей (Рис. 1).

Достижение высоких результатов рейтинга стало возможным благодаря слаженной работе регионального руководителя цифровой трансформации, руководителей соответствующих органов и всей команды, а также ежемесячному мониторингу направлений рейтинга кураторами от министерства цифрового развития области.

№	Субъект РФ	%	№	Субъект РФ	%
1+2	Белгородская область	94,22%	11 -6	Тульская область	82,85%
2+4	Республика Татарстан (Татарстан)	91,35%	12 +1	Республика Саха (Якутия)	82,44%
3-2	ЯНАО	90,79%	13-4	Калужская область	82,41%
4-2	ХМАО	90,12%	14 +3	Пермский край	82,08%
5 +2	Челябинская область	88,26%	15-5	Липецкая область	80,90%
6 +12	Свердловская область	87,25%	16 0	Тюменская область	80,69%
7+5	Московская область	86,63%	17 +3	Ленинградская область	80,64%
8 +6	Новосибирская область	84,71%	18+1	Нижегородская область	79,81%
9 +6	Оренбургская область	83,95%	19-15	Ростовская область	78,81%
10 +1	Сахалинская область	82,87%	20+28	Смоленская область	77,81%

Рисунок 1 – Регионы-лидеры

В 2023–2024 гг. Министерство цифрового развития Белгородской области представило результаты масштабной работы по цифровой трансформации региона. Эта сфера входит в перечень национальных целей, определённых Указом Президента РФ № 474 от 21 июля 2020 г., предусматривающим достижение стратегических ориентиров к 2030 г. Контроль за реализацией задач в цифровой сфере осуществлялся на уровне федерального правительства, лично вице-премьером Дмитрием Чернышенко [5].

Так, в 2022 г. в области было обеспечено подключение к сети Интернет 513 социально значимых учреждений. На сегодняшний день жители региона могут получить в электронном виде 91 государственную и муниципальную услугу. Уровень цифровой идентификации населения также демонстрирует устойчивый рост: доля граждан с подтверждённой учётной записью на портале госуслуг возросла с 78.6% до 83.7% (Рис. 2).

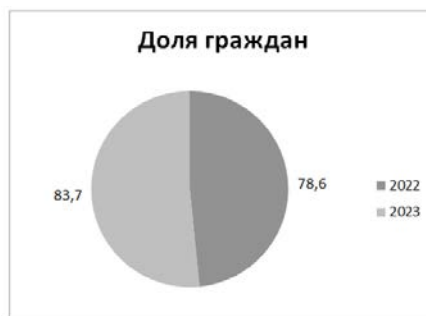


Рисунок 2 – Доля граждан с подтверждённой учётной записью на госуслугах 2022–2023 гг., %

В 2023 г. Белгородская область вошла в число пяти регионов-лидеров по внедрению платформы государственных облачных сервисов (ПОС). К этой системе подключены свыше 1800 государственных учреждений. Кроме того, был реализован комплекс мероприятий по формированию системы непрерывного ИТ-образования, охватившей более 150 тысяч школьников и порядка 1000 воспитанников дошкольных учреждений.

На национальном форуме "ПРОФ-ИТ" региональные цифровые инициативы получили высокую оценку: были одержаны победы в номинациях "Интерактивное взаимодействие с гражданами" (проект речевой аналитики на базе ИИ), "Туризм" (мобильное приложение "Тур-гид.Белогорье") и "Управление территориями" (платформа "Цифровое кладбище"). Кроме того, регион получил вторые места за разработки в области агротехнологий (система ИИ-мониторинга сельхозугодий) и в сфере городской безопасности (проект "Безопасный город") [6].

На федеральном уровне все показатели, закреплённые в рамках национальной цели "Цифровая трансформация", были перевыполнены. В соответствии с поручением Президента России начата разработка методологической и технологической базы для реализации национального проекта "Экономика данных". Руководитель Аппарата Правительства РФ Дмитрий Григоренко назначен ответственным за координацию деятельности по цифровизации государственного управления, в том числе по исполнению президентских поручений.

Дмитрий Чернышенко, в свою очередь, сосредоточит усилия на развитии искусственного интеллекта как одного из ключевых драйверов роста отечественной экономики. Он продолжит курировать проекты, способствующие цифровому развитию на общенациональном уровне.

Следует отметить, что с 2022 г. реализация цифровых инициатив в Белгородской области столкнулась с рядом вызовов, связанных с её приграничным положением. Однако, несмотря на это, регион продолжает активную работу по достижению национальных целей, приоритетное внимание уделяется социально значимым направлениям развития.

В рамках платформы "Мой бизнес" в регионе были внедрены бесплатные онлайн-курсы, направленные на повышение цифровой грамотности предпринимателей и их сотрудников. Эти образовательные программы способствуют формированию практических навыков работы с цифровыми инструментами.

Социально ориентированные ИТ-проекты, реализуемые в Белгородской области, активно интегрируются в национальный проект "Цифровая экономика". В числе наиболее заметных инициатив – образовательные курсы по кибербезопасности, программы академии искусственного интеллекта и решения, направленные на развитие медицинской инфраструктуры.

По числу переведённых в электронный вид государственных услуг Белгородская область занимает лидирующие позиции. Почти 1.2 млн жителей региона зарегистрированы на Едином портале госуслуг, что составляет около 80% населения. К 2024 г. перечень доступных онлайн-услуг вырос до 90, охватывая такие сферы как здравоохранение, образование, социальное обеспечение, имущественные отношения, строительство, земельные вопросы и др. Уже более 600 тысяч пользователей воспользовались цифровыми сервисами, средняя оценка качества которых составила 4.69 из 5 возможных [7].

Белгородская область демонстрирует устойчивые позиции среди ведущих регионов России по цифровизации социально значимых государственных и муниципальных услуг. Одним из приоритетных направлений региональной политики стало создание удобной цифровой среды, снижающей необходимость личного посещения различных ведомств и способствующей повышению качества жизни населения [8].

Среди значимых цифровых инициатив – внедрение единого электронного платёжного документа для родителей школьников и дошкольников. Благодаря новому решению отпадает необходимость в использовании бумажных квитанций, оформляемых на имя школьника. Теперь все платежи, связанные с образовательными услугами, можно совершать в едином цифровом формате, что значительно упрощает финансовые процессы между родителями и учебными заведениями.

В рамках цифровой модернизации регионального управления в Белгороде и Белгородской области была внедрена услуга по получению электронных медицинских справок. Родители теперь могут удалённо оформить документы, подтверждающие отсутствие угрозы эпидемии или необходимость освобождения от занятий по состоянию здоровья. После оформления справка автоматически загружается в информационную систему "Виртуальная школа" и отображается в разделе "Листок здоровья" как подтверждение уважительной причины отсутствия ученика.

Дополнительно в регионе начато преобразование фармацевтического рынка: в частности, внедрена система дистанционной торговли рецептурными лекарственными средствами. Это позволяет населению приобретать необходимые препараты онлайн, повышая доступность медицинских товаров и снижая нагрузку на аптечные учреждения.

Жители Белгородской области могут удалённо приобретать необходимые медикаменты. Правительство Белгородской области инициировало создание пилотной площадки для проекта по дистанционной продаже и доставке рецептурных лекарств. Эксперимент продлится до 1 марта 2026 г. [9].

В области имеется уникальная инфраструктура для тестирования онлайн-продаж, как сообщили в пресс-службе правительства. Белгородская область – единственный регион в стране, где система "Электронный рецепт" применяется в полном объёме.

"Развитие цифровых технологий в здравоохранении – один из ключевых приоритетов для региона. Мы акцентируем внимание на проектах, повышающих доступность медицинских услуг для населения. Сейчас мы тестируем функцию дистанционного продления рецептов для пациентов с хроническими заболеваниями на базе нескольких клиник. В дальнейшем планируем реализовать возможность онлайн-оплаты и доставки лекарств. Население активно откликается на эту инициативу", – рассказал Евгений Мирошников, первый заместитель губернатора Белгородской области и глава департамента цифрового развития.

Эту идею готовы поддержать как крупные аптечные сети, так и онлайн-ритейлеры, включая Ozon, Яндекс.Маркет, Здравсити, Риглу и др.

"С 2020 года интерес к теме покупки и доставки лекарств значительно вырос: поисковые запросы по этим темам увеличились в разы. Более 80% онлайн-заказов включают рецептурные препараты, что подчёркивает необходимость легализации их доставки", – отметил Максим Агарев, руководитель проектов по взаимодействию с государственными структурами в Яндекс.Маркете.

Развивается и интеллектуальная транспортная система региона. По данным ИТ-платформы "Магистраль", свыше половины производственных предприятий и заводов Белгородчины заинтересованы во внедрении цифровых решений, которые могут помочь сократить издержки и повысить эффективность бизнеса на 8-16%.

В начале 2024 г. подвели итоги реализации программ в рамках национального проекта "Цифровая экономика". За пять лет в регионе установили 115 станций связи, обеспечили доступ к интернету для 513 социально значимых объектов и создали службу оперативной помощи на базе кол-центра МФЦ. Почти полтысячи жителей прошли обучение по программам повышения квалификации, направленным на подготовку специалистов для цифрового сектора.

Также в 2024 г. Белгородская область неоднократно становилась лауреатом национальной премии "Умный город", отмечающей лучшие цифровые практики в городской среде [10].

Одним из примеров стала инициатива по созданию цифрового водоканала – инновационного проекта, направленного на модернизацию систем водоснабжения и водоотведения с применением передовых технологий. Основная цель данного проекта заключается в повышении эффективности управления ресурсами, улучшении качества предоставляемых услуг и обеспечении устойчивого развития водной инфраструктуры.

В рамках реализации проекта планируется внедрение интеллектуальных систем мониторинга и управления. Это включает установку датчиков и сенсоров, которые будут отслеживать состояние водопроводных и канализационных сетей в режиме реального времени. Такие технологии позволят быстро выявлять утечки, контролировать качество воды и предотвращать аварийные ситуации.

Кроме того, цифровой водоканал предполагает создание единой информационной платформы для жителей региона. На этой платформе граждане смогут получать актуальную информацию о состоянии водоснабжения, плановых работах и авариях, а также подавать заявки на подключение к услугам водоснабжения и водоотведения. Это значительно упростит взаимодействие между населением и коммунальными службами.

Внедрение автоматизированного учёта воды станет ещё одним важным аспектом проекта. Установленные умные счётчики позволят более точно фиксировать объёмы потребляемой воды, что поможет оптимизировать тарифы и снизить затраты на обслуживание.

Цифровой водоканал также будет способствовать повышению прозрачности и подотчётности работы коммунальных служб. Открытые данные о расходах, ремонтах и инвестициях в инфраструктуру позволят жителям лучше понимать, как используются бюджетные средства и какие меры принимаются для улучшения качества услуг.

Таким образом, проект "Цифровой водоканал" в Белгородской области направлен на создание эффективной, прозрачной и удобной системы управления водными ресурсами, что в конечном итоге улучшит качество жизни жителей региона и обеспечит устойчивое развитие водной инфраструктуры. На март 2025 г. проект "Цифровой водоканал" находится на заключительном этапе [11].

Весной 2023 г. Президент Российской Федерации поставил перед правительством задачу сосредоточить усилия на ускоренном развитии беспилотных авиационных систем (БАС). В июле того же года была утверждена соответствующая стратегия, рассчитанная на период до 2025 г. Основной целью данной инициативы является становление нового высокотехнологического сектора экономики. Предполагается, что применение БАС может существенно повысить эффективность в агропромышленном комплексе: беспилотники могут использоваться как для ирригации сельскохозяйственных земель, так и для транспортировки грузов в удалённые и труднодоступные районы.

Белгородская область активно включилась в реализацию данной повестки. В рамках Петербургского международного экономического форума (ПМЭФ-2023) было подписано соглашение о сотрудничестве между региональными властями и компанией "Транспорт будущего". Этот документ предусматривает совместную работу по созданию и внедрению гражданских беспилотных и энергетических систем. В частности, разрабатываемые грузовые БАС планируется использовать в сфере логистики и для решения задач экстренной эвакуации пострадавших при чрезвычайных ситуациях.

Подготовка специалистов, обладающих компетенциями в области эксплуатации БАС, также получила развитие на региональном уровне. В образовательных учреждениях ведётся подготовка педагогов: они осваивают теоретические основы и приобретают практические навыки на специализированных симуляторах, после чего проходят обучение на реальных образцах беспилотных летательных аппаратов.

Кроме того, в Белгородской области промышленный туризм был выделен в качестве одного из перспективных направлений регионального роста. На территории региона находится множество промышленных предприятий, способных заинтересовать как отечественных, так и зарубежных путешественников. Особое место среди них занимает крупнейший в мире карьер по добыче негорючих полезных ископаемых, расположенный вблизи Лебединского горно-обогатительного комбината.

В 2023 г. десять промышленных предприятий региона открыли свои двери для туристов, и результаты этой инициативы превзошли ожидания: поток посетителей увеличился вдвое по сравнению с первоначальными прогнозами, что подтверждает высокий интерес к данному виду туризма и его потенциал в структуре региональной экономики. В 2024 г. открыли свои двери 8 предприятий.

В категории "Экология" наш регион занял 2 место благодаря цифровой платформе "ДоброПчёл". С целью предупреждения гибели пчёл на территории России была инициирована разработка и внедрение новой цифровой платформы, получившей название "ДоброПчёл". Эта геоинформационная система, созданная белгородскими разработчиками, предназначена для эффективного взаимодействия между аграриями и пчеловодами. Внедрение платформы в агропромышленный сектор позволяет минимизировать риски, связанные с использованием химических средств защиты растений.

Функциональные возможности системы предполагают, что сельхозпроизводители смогут заранее размещать уведомления о планируемых обработках сельскохозяйственных угодий. Пчеловоды, в свою очередь, будут получать оперативные оповещения и принимать превентивные меры по защите пчелосемей. Электронная карта, являющаяся ключевым элементом платформы, позволяет определить зону возможного воздействия в радиусе до 7 км от конкретной пасеки, тем самым обеспечивая пространственный анализ рисков.

Презентация платформы "ДоброПчёл" состоялась в конце июля на выездном совещании в городе Бирюч, где разработка была представлена представителям департамента агропромышленного комплекса и белгородского общества пчеловодов. Руководитель компании-разработчика "ЦентрПрограммСистем" В.А. Кононов сообщил о поддержке проекта со стороны профильного департамента, а также выразил готовность к масштабному развёртыванию платформы на федеральном уровне при содействии Российского экологического общества (РЭО).

По мнению председателя белгородского отделения РЭО В.А. Саламасова, значительное количество случаев пчелиного мора, зафиксированных летом 2023 г. как в Белгородской области, так и в других регионах страны, было обусловлено отсутствием должной координации между аграрными хозяйствами и пчеловодами.

Дополнительный функционал системы предусматривает двусторонний обмен данными о структуре посевов. Пчеловоды смогут определять местоположение культур-медоносов и планировать перемещение пасек с учётом этой информации. Для растениеводов интегрирован блок метеомониторинга, включающий сведения о температуре воздуха, осадках, скорости и направлении ветра, что является необходимым условием для эффективного и безопасного проведения агрохимических обработок. Программа "ДоброПчёл" в Белгородской области является инициативой, направленной на развитие пчеловодства и поддержку местных пчеловодов. Она включает несколько ключевых направлений. Во-первых, программа организует обучение и повышение квалификации, проводя семинары и мастер-классы для начинающих пчеловодов. Во-вторых, предусмотрена финансовая поддержка местных пчеловодов через гранты и субсидии на закупку оборудования и материалов, а также помощь в реализации продукции, такой как мёд и восковые изделия.

Кроме того, программа акцентирует внимание на экологических инициативах, включая защиту пчёл и их естественной среды обитания, а также сотрудничество с аграриями для создания благоприятных условий для пчеловодства. Важным аспектом является популяризация пчеловодства через участие в выставках и ярмарках, посвящённых мёду и продуктам пчеловодства, а также проведение информационных кампаний о пользе мёда и роли пчёл в экосистеме.

Наконец, программа поддерживает научные исследования в области пчеловодства, сотрудничая с университетами и научными институтами для разработки новых технологий. Все эти меры направлены на укрепление пчеловодства в Белгородской области и создание устойчивой экосистемы для пчёл и их продуктивной деятельности [12].

Цифровая трансформация Белгородской области демонстрирует впечатляющие результаты, однако для сохранения лидерства и преодоления вызовов необходим совместный подход всех заинтересованных сторон. Так, в 2025 г. произошёл старт нового проекта для нашего региона "Экономика данных и цифровая трансформация государства", в рамках проекта будут реализовываться задачи по созданию единой цифровой инфраструктуры в сферах госуправления, образования, здравоохранения, ЖКХ, транспорта [13].

Реализация проектов в Центральном Черноземье может превратить Белгородскую область в образцовый центр цифровой экономики через развитие цифровой инфраструктуры, увеличение доступности высокоскоростного интернета и мобильной связи, создание дата-центров и облачных сервисов, а также внедрение технологий "умного города" для оптимизации управления ресурсами и повышения качества жизни. Важным аспектом является поддержка стартапов и инноваций, что включает создание инновационных центров и технопарков для молодых предпринимателей, а также государственные гранты и субсидии для привлечения инвестиций в различные отрасли. Образование и подготовка кадров также играют ключевую роль: партнёрство с вузами для разработки образовательных программ, ориентированных на потребности цифровой экономики, и организация курсов повышения квалификации для переподготовки работников в области ИТ и цифровых технологий.

Стимулирование бизнеса через цифровизацию традиционных отраслей, внедрение новых финансовых технологий, а также активно развиваемое государственно-частное партнёрство помогут объединить ресурсы и опыт.

Межрегиональное сотрудничество позволит обмениваться опытом и технологиями с другими регионами для создания единой экосистемы цифровой экономики. Привлечение инвестиций через инвестиционные форумы и выставки, а также маркетинг региона как привлекательного места для ведения бизнеса создадут дополнительные возможности для роста. Ожидаемые результаты включают увеличение числа высокотехнологичных предприятий, рост занятости в ИТ-секторе, повышение качества жизни населения благодаря внедрению умных технологий и укрепление экономической базы региона через развитие новых направлений. Таким образом, комплексный подход к реализации проектов в Центральном

Черноземье может создать благоприятные условия для формирования образцового макро-региона цифровой экономики, способного привлекать инвестиции, развивать инновации и улучшать качество жизни граждан [14].

Белгородская область добилась значительных успехов в цифровой трансформации и стала одним из лидеров среди российских регионов [15]. Этот успех связан с совместной работой государства, технологий, образования и сотрудничества между разными секторами. Важную роль сыграли региональные власти, которые создали специальные программы, внедрили цифровые услуги для жителей и вложили деньги в IT-инфраструктуру. Реализация национальных проектов, таких как "Цифровая экономика", помогла улучшить доступ к интернету и использовать искусственный интеллект в управлении городами, здравоохранением и сельским хозяйством.

Особое внимание уделяется людям. Создание системы IT-образования для детей, студентов и взрослых помогает готовить квалифицированных специалистов. Внедрение VR-лабораторий, курсов по робототехнике и поддержка стартапов вдохновляют молодежь на инновации. Однако остаются проблемы, такие как разница в доступе к технологиям между городом и селом, зависимость от импортных технологий и нехватка специалистов в области квантовых вычислений.

Будущее региона связано с развитием независимости в технологиях, экологической цифровизации и сотрудничеством с другими регионами. Проекты, такие как блокчейн для логистики и система телемедицины, уже становятся примерами для других регионов России. Опыт Белгородской области показывает, что цифровая трансформация – это не только технологии, но и изменение подходов к управлению, где главное – учитывать потребности граждан.

В долгосрочной перспективе устойчивое развитие будет зависеть от способности соединять технологические достижения с заботой о людях. Региону нужно решить задачи по замещению импортных технологий, повысить защиту критически важных объектов от кибератак и расширить экспорт IT-решений. Но уже сейчас видно, что Белгородская область создала среду, где цифровизация улучшает качество жизни, способствует экономическому росту и укрепляет позиции России на мировом рынке технологий. Этот опыт может стать примером для других регионов, стремящихся эффективно внедрять инновации в свою экономику и общественную жизнь.

Список использованных источников

1. Курочкина А.А., Намазов К.А. Цифровая трансформация как основное направление эволюции бизнеса: обзор литературы // Прогрессивная экономика. – 2023. – № 7. – С. 20-41.
2. Абрамов В.И., Андреев В.Д. Анализ стратегий цифровой трансформации регионов России в контексте достижения национальных целей // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 1. – С. 89-119. – DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-89-119.
3. Определение цифровой трансформации [Электронный ресурс]. – URL: <https://casestudy.techart.ru/news/opredelenie-tcifrovoy-transformatsii/> (дата обращения: 07.04.25).
4. Белгородская область стала лидером рейтинга цифровизации [Электронный ресурс]. – URL: <https://digital.belregion.ru/novosti2/belgorodskaya-oblast-stala-liderom-rejtinga-cif/> (дата обращения: 07.04.25).
5. Указ Президента Российской Федерации от 21.07.2020 г. № 474 "О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года".
6. Достижения региона в рамках цифровой трансформации [Электронный ресурс]. – URL: <https://gazeta-priiskolye.ru/news/obshchestvo/2024-05-14/mintsifry-belgorodskoy-oblasti-podelilos-dostizheniyami-regiona-v-ramkah-tsifrovoy-transformatsii-386240> (дата обращения: 11.04.25).
7. Филь Д.Ю. Перспективные направления цифровизации регионального управления в Белгородской области // Актуальные исследования. – 2024. – № 53(235). – С. 84-87.
8. Стратегия в области цифровой трансформации отраслей экономики, социальной сферы и государственного управления Белгородской области 2024 год. [Электронный ресурс]. – URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/d45497560.pdf> (дата обращения: 07.04.25).
9. Паспорт регионального проекта "Создание единого цифрового контура в здравоохранении на основе единой государственной информационной системы здравоохранения (ЕГИСЗ)" (Белгородская область) [Электронный ресурс]. – URL: <https://belzdrav.ru/media/site> (дата обращения: 16.04.25).
10. Берендеева А.Б., Елизарова А.А. Цифровизация управления: региональный и муниципальный уровень // Современные наукоёмкие технологии. Региональное приложение. – 2023. – № 3(71). – С. 6-11.

11. В Белгородской области завершают проект "Цифровой водоканал" [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.belpressa.ru/society/zhkh/67411.html#> (дата обращения: 13.04.25).
12. Бизнес в Белгородской области [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.belpressa.ru/economics/biznes/28024.html#> (дата обращения: 16.04.25).
13. Цифровизация региональной экономики [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.tadviser.ru/a/866518> (дата обращения: 13.04.25).
14. Даньков С.О. Перспективы инновационного развития Белгородской области с учётом принципов "умной специализации" // Экономика. Информатика. – 2024. – Т. 51. – № 1. – С. 56-69. – DOI: 10.52575/2687-0932-2024-51-1-56-69.
15. Цифровизация региональной экономики [Электронный ресурс]. – URL: <https://skolkovo-resident.ru/tsifrovizatsiya-regionalnoy-ekonomiki/> (дата обращения: 18.04.25).

References

1. Kurochkina, A. A., Namazov, K. A. Digital transformation as the main direction of business evolution: a literature review // *Progressive Economics*. 2023. No. 7. pp. 20-41.
2. Abramov, V.I. and Andreev, V.D. (2023) Analysis of strategies for digital transformation of Russian regions in the context of achieving national goals, *Public Administration Issues*, 1, pp. 89–119. (In Russian). DOI: 10.17323/1999-5431-2023-0-1-89-119.
3. Definition of digital transformation [Electronic resource]. URL: <https://casestudy.techart.ru/news/opredelenie-tcifrovoy-transformatsii/> (accessed on 07.04.25).
4. The Belgorod region has become the leader of the digitalization rating [Electronic resource]. URL: [https://digital.belregion.ru/novosti2/belgorodskaya-oblast-stala-liderom-rejtinga-cif/\(accessed on 07.04.25\)](https://digital.belregion.ru/novosti2/belgorodskaya-oblast-stala-liderom-rejtinga-cif/(accessed%20on%2007.04.25)).
5. Decree of the President of the Russian Federation dated 07/21/2020 No. 474 On the National Development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030.
6. Achievements of the region in the framework of digital transformation [Electronic resource]. URL: <https://gazeta-priorskoye.ru/news/obshchestvo/2024-05-14/mintsifry-belgorodskoy-oblasti-podelilos-dostizheniyami-regiona-v-ramkah-tsifrovoy-transformatsii-386240> (accessed on 11.04.25).
7. Fil D. Y. Promising directions of digitalization of regional management in the Belgorod region // *Current research*. 2024. No.53 (235). pp. 84-87.
8. Strategy in the field of digital transformation of economic sectors, social sphere and public administration of the Belgorod region 2024 [Electronic resource]. URL: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/d45497560.pdf> (accessed on 07.04.25).
9. Passport of the regional project "Creation of a single digital contour in healthcare based on the unified State Health Information System (USISZ)" (Belgorod region) [Electronic resource]. URL: <https://belzdrav.ru/media/site>(accessed on 16.04.25).
10. Berendeeva, A. B., Elizarova, A. A. Digitalization of management: regional and municipal level // *Modern science-intensive technologies. Regional application*. 2023. No. 3 (71). pp. 6-11.
11. The Digital Vodokanal project is being completed in the Belgorod Region [Electronic resource]. URL: <https://www.belpressa.ru/society/zhkh/67411.html#> (accessed on 13.04.25).
12. Business in the Belgorod region [Electronic resource]. URL: <https://www.belpressa.ru/economics/biznes/28024.html#> (accessed on 16.04.25).
13. Digitalization of the regional economy [Electronic resource]. URL: <https://www.tadviser.ru/a/866518>(accessed on 13.04.25).
14. Dankov, S. O. Prospects of innovative development of the Belgorod region, taking into account the principles of "smart specialization" // *Economics. Computer science*. 2024. Vol. 51, No. 1. pp. 56-69. DOI: 10.52575/2687-0932-2024-51-1-56-69.
15. Digitalization of the regional economy [Electronic resource]. URL: <https://skolkovo-resident.ru/tsifrovizatsiya-regionalnoy-ekonomiki/> (accessed on 18.04.25).

УДК 339.1

I.V. Kapustina, Yu Xiaowen

**INTERNATIONAL EXPERIENCE OF
 STATE REGULATION OF ELECTRONIC
 COMMERCE**

Digital transformation has become a new trend in the development of domestic and international trade. Various digital trading platforms have emerged, and their efficient regulation has become a pressing issue. This article examines the ways in which digital trade regulation has been implemented in the states that are the permanent members of the Security Council of the United Nations Organization. The key trends of development of the state regulation of the electronic commerce are identified. The results show that the use of digital technologies can significantly improve the efficiency of government oversight as well as contribute to the qualitative development of the trade sector.

Keywords: electronic commerce, digital transformation, digital technologies, state regulation.

Введение

Быстрое развитие цифровой экономики ведёт к необходимости постоянной адаптации нормативно-правовой базы к текущим изменениям в сфере торговли [1]–[3]. Это связано с тем, что многие технологии (искусственный интеллект [4]–[7], чат-боты [8], [9], интернет вещей [10], "большие данные" (Big Data) [11], облачные вычисления, виртуальная и дополненная реальность [12], цифровые двойники [13], метавселенные [14], [15], блокчейн [16]–[18] и т.д.) и организационные инструменты (платформы [19]–[21] и экосистемы [22]), на которых основана деятельность современных предприятий электронной коммерции, отсутствовали в традиционной (физической) торговле, вследствие чего законодательная база для их применения не разрабатывалась [23]. При этом использование новых технологий не только способствует росту экономической эффективности торговых предприятий и повышению качества обслуживания потребителей, но и создаёт значительные риски как для отрасли торговли, так и для общества в целом (Табл. 1) [3], [24]–[26]. По этой причине государству как регулятору необходимо уделять пристальное внимание разработке нормативно-правовой базы, которая соответствовала бы специфике цифровой экономики (т.е. позволяла бы сохранить преимущества новых моделей организации торговой деятельности и при этом минимизировала бы связанные с ними риски) [27], [28].

И.В. Капустина¹, Юй Сяовэнь²

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ОПЫТ ГОСУДАР-
 СТВЕННОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ ЭЛЕК-
 ТРОННОЙ ТОРГОВЛИ**

Цифровая трансформация стала новым трендом в развитии внутренней и международной торговли. Активно развиваются различные цифровые торговые платформы, и обеспечение их эффективного регулирования стало актуальной задачей. В данной статье рассматриваются способы регулирования электронной торговли в странах-постоянных членах Совета Безопасности Организации Объединённых Наций. Выявлены основные направления развития государственного регулирования электронной коммерции. Результаты показывают, что использование цифровых технологий может значительно повысить эффективность государственного надзора, а также способствовать качественному развитию торгового сектора.

Ключевые слова: электронная торговля, цифровая трансформация, цифровые технологии, государственное регулирование.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-128-135

¹ Капустина И.В., доцент, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого", г. Санкт-Петербург

Kapustina I.V., Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Peter the Great Saint Petersburg State Polytechnic University", Saint Petersburg
 E-mail: ivk65@list.ru

² Юй Сяовэнь, магистрант; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого", г. Санкт-Петербург

Yu Xiaowen, Undergraduate; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Peter the Great Saint Petersburg State Polytechnic University", Saint Petersburg
 E-mail: yuisyaoven@yandex.ru

Таблица 1 – Основные риски цифровой трансформации торговли

Виды рисков	Факторы, обуславливающие возникновение данных рисков
Монополизация рынков	- Ограничение возможностей малых и средних торговых предприятий из-за использования лидерами рынка технологий искусственного интеллекта; - Переход к платформенной модели торговой деятельности, когда торговля ведётся через крупные цифровые маркетплейсы, контролирующие малые и средние торговые предприятия
Угроза для личной информации потребителей	Технологии "больших данных" (Big Data), позволяющие без ведома потребителя собирать большие объёмы информации о нём
Неясность правовой природы сделок	- Технологии блокчейн и "умных контрактов", предполагающие автоматическое исполнение взаимных обязательств участников (неясно, насколько алгоритмическое исполнение контрактов соответствует требованиям локального законодательства, особенно при трансграничных сделках); - Технологии искусственного интеллекта (благодаря которым снижается роль человека при принятии решений, что усложняет распределение ответственности за эти решения); - Платформенная модель торговли (маркетплейсы позиционируют себя исключительно как посредники, что также усложняет распределение ответственности)

При разработке нормативно-правовой базы цифровой торговли в России целесообразно учитывать опыт её регулирования в других странах [28]–[30].

Цель данного исследования заключается в анализе существующих подходов к регулированию электронной коммерции в государствах-постоянных членах Совета Безопасности ООН (поскольку эти государства играют ключевую роль в мировой политике и экономике).

Результаты исследования

В разных странах действуют различные правила развития цифровых технологий и государственного регулирования цифровой торговли, а также законодательная база [30], [31]. Правовая база, регулирующая электронную торговлю в странах-постоянных членах Совета Безопасности ООН, представлена в Табл. 2.

Таблица 2 – Правовая база регулирования электронной торговли в странах-постоянных членах Совета Безопасности ООН.

Страна	Нормативный правовой акт	Обязательный
Китай	Закон об электронной коммерции Китайской Народной Республики и Закон о безопасности данных Китайской Народной Республики	Да
Россия	Федеральный закон РФ "Об информации, информатизации и защите информации" и Правила продажи товаров при дистанционном способе продажи товара по договору розничной купли-продажи	Да
США	Руководство по соблюдению требований в области электронной торговли и Кодификация федеральных правил	Да
Британия	Правила электронной коммерции, Закон "О защите данных" и Правила дистанционной торговли	Да
Франция	Закон "О безопасности цифровой экономики" и Закон "Об электронной коммерции и потребителях"	Да

Государственное регулирование электронной коммерции в Китае в основном отражено в Законе Китайской Народной Республики "Об электронной коммерции" и Законе Китайской Народной Республики "О безопасности данных". Ключевые положения этих нормативно-правовых актов заключаются в следующем [32]–[34]:

1. Целью принятия Закона Китайской Народной Республики об электронной торговле является защита законных прав и интересов всех сторон, участвующих в электронной торговле, регулирование поведения в электронной торговле, поддержание порядка на рынке, а также содействие устойчивому и здоровому развитию электронной торговли;

2. Государство одинаково относится к предпринимательской деятельности онлайн и офлайн, а народные правительства всех уровней и соответствующие ведомства не должны принимать дискриминационные политические меры или злоупотреблять своей властью для ограничения рыночной конкуренции;

3. Операторы электронной коммерции, продающие товары или оказывающие услуги, должны выставлять бумажные или электронные счета-фактуры и другие документы, подтверждающие покупку или оказание услуг, в соответствии с законом. Электронные и бумажные счета-фактуры имеют одинаковую юридическую силу;

4. Соответствующие департаменты Государственного совета отвечают за содействие развитию электронной коммерции, контроль и управление в соответствии с распределением обязанностей;

5. Государство создаёт систему совместного управления, соответствующую особенностям электронной коммерции, и способствует формированию системы управления рынком электронной коммерции, в которой участвуют соответствующие ведомства, организации индустрии электронной коммерции, операторы электронной коммерции и потребители;

6. Оператор электронной коммерции, предоставляющий потребителю результаты поиска товаров на основе потребительских привычек потребителя, должен в то же время предоставлять потребителю варианты, не учитывающие его личные особенности, соблюдая и защищая в равной степени законные права и интересы потребителей;

7. Головной оператор электронной коммерции не должен злоупотреблять своим доминирующим положением на рынке для подавления малых и средних операторов электронной коммерции;

8. Операторы электронной коммерции должны раскрывать информацию о товарах или услугах всесторонне, правдиво, точно и своевременно, чтобы гарантировать потребителям право знать и право выбора.

Закон Китая "Об электронной коммерции" устанавливает правовую концепцию операторов платформ электронной коммерции и формирует на постоянной основе систему ответственности операторов платформ электронной коммерции, оговаривает основные правила сетевых сделок и становится важным инструментом для разрешения споров по сделкам сетевой коммерции и защиты всех сторон в судебной практике. Он служит основой для защиты законных прав и интересов всех сторон и обеспечивает эффективное регулирование китайского рынка электронной коммерции. Этот закон также привёл к появлению новых форм и способов организации электронной коммерции и способствовал развитию отрасли.

Нормативная база Российской Федерации в области регулирования электронной коммерции содержит следующие ключевые элементы [35]–[39]:

1. Способы и правила доступа на рынок. В области коммерческой регистрации в Российской Федерации действует единая система государственных реестров юридических лиц и индивидуальных предпринимателей;

2. Модели и правила антимонопольного регулирования и борьбы с недобросовестной конкуренцией. Главным регулирующим органом России по борьбе с недобросовестной конкуренцией является Федеральная антимонопольная служба;

3. Модели и правила регулирования рекламы. Ответственность за регулирование рекламы в России распределена между различными государственными органами, в частности, Федеральной антимонопольной службой Российской Федерации и Министерством связи и массовых коммуникаций Российской Федерации;

4. Модели и правила защиты интеллектуальной собственности. Основными государственными учреждениями по защите интеллектуальной собственности в Российской Федерации являются Федеральная служба по интеллектуальной собственности, Федеральная антимонопольная служба и другие учреждения;

5. Модель и правила регулирования прямых продаж. Ответственность за регулирование прямых продаж в России распределена между соответствующими государственными органами, в первую очередь, Министерством экономического развития РФ и Министерством здравоохранения и социального развития РФ;

6. Модели и правила регулирования электронной коммерции. Российские регуляторы электронной коммерции включают в себя государственных и отраслевых регуляторов. Принятые подходы к регулированию электронной коммерции включают управление цифровыми подписями, защиту прав потребителей и регулирование иностранных онлайн-покупок;

7. Модели и правила регулирования контроля качества. Основными российскими органами по стандартизации являются Федеральное агентство по техническому регулированию и метрологии (ФАТМ) при Министерстве промышленности и торговли РФ и Российский технический комитет по стандартизации (РТКС), утверждённый Министерством промышленности и торговли РФ;

8. Модели и правила регулирования безопасности пищевых продуктов и лекарственных средств. На федеральном уровне вопросы регулирования безопасности пищевых продуктов в России находятся в ведении Министерства здравоохранения и социального развития и Министерства сельского хозяйства, а законодательную базу составляет Закон о качестве и безопасности пищевых продуктов;

9. Модели и правила регулирования цен. Основным регулятором цен в России является Федеральное агентство по ценам (РФПА), которое выполняет функции ценообразования, а также надзора и контроля;

10. В российской системе регулирования рынка преобладает государственное регулирование, а саморегулируемые организации, такие как отраслевые ассоциации, хотя и участвуют в регулировании, но их участие носит ограниченный характер, а количество ассоциаций невелико.

Роль российского правительства заключается главным образом в создании правовой базы, формировании прозрачной и удобной правовой среды, содействии добросовестной

конкуренции и обеспечении равных возможностей для всех участников в сфере электронной коммерции.

Важно отметить, что органы исполнительной власти Российской Федерации сами активно используют цифровые технологии для контроля деятельности торговых предприятий, в том числе и на рынке электронной коммерции. Для этих целей, в частности, служит обязательная маркировка ряда видов продукции, обеспечивающая прослеживаемость экономических отношений по всей цепочке поставок и позволяющая гарантировать качество товара [40]–[42].

В США регулирование электронной торговли включает следующие пункты (которые во многом связаны с регулированием торговой деятельности в целом) [43]–[45]:

1. Мониторинг деятельности с высоким уровнем риска и увеличение числа инспекций, проверок, лабораторных исследований и целевого аудита для отраслей с высоким уровнем риска. Использование данных наблюдений и электронного мониторинга для выявления подозрительного импорта;

2. Лишение явных нарушителей возможности продолжать незаконную предпринимательскую деятельность. Организация судебных исков против продавцов, которые нарушают закон при оплате таможенных пошлин, и, при необходимости, раскрытие информации о выявленных нарушителях и о мерах, принятых против них;

3. Блокировка мошенничества и ввод санкций в отношении импортёров с повторяющейся неоплаченной задолженностью. Использование всего спектра технологий больших данных для блокировки нарушителей таможенного законодательства;

4. Стратегический подход к электронной коммерции направлен на то, чтобы правильно реагировать на нарушения и решать проблемы, возникающие в связи с обеспечением роли Соединённых Штатов на глобальном рынке электронной торговли;

5. Укрепление правовых и нормативных полномочий, чтобы лучше подготовить органы исполнительной власти к реагированию на новые вызовы, а также организовать необходимое для решения этой задачи межведомственное взаимодействие. Это, в частности, предполагает устранение барьеров и создание инструментов поддержки для развития электронной коммерции, в том числе трансграничной;

6. Укрепление и адаптация всех затронутых сегментов бизнеса, контролируемых правительством, к новой динамике цепочки поставок, вызванной стремительным ростом электронной торговли;

7. Содействие соблюдению нормативно-правовых требований частным бизнесом при предоставлении услуг электронной коммерции, в том числе на основе сотрудничества с государственными ведомствами;

8. Содействие совершенствованию международных стандартов электронной коммерции для поддержки экономического развития. Организация обмена информацией о лучших практиках в области электронной коммерции, сбор и распространение соответствующей информации, а также обучение представителей компаний электронной коммерции в сфере применения закона о трансграничной торговле.

В Великобритании регулирование цифровой коммерции основано на следующих принципах [46], [47]:

1. Защита потребителей от недобросовестной и навязчивой рекламы;
2. Обеспечение конкуренции для гарантии свободного доступа потребителей к необходимым товарам и услугам;

3. Защита информации пользователей от несанкционированного доступа и использования;

4. Противодействие правонарушениям в сфере электронной коммерции (включая мошенничество);

5. Защита прав потребителей на рынке электронной коммерции.

Повышение качества цифровых технологий играет ключевую роль в надзоре за платформами электронной коммерции. Традиционная ИТ-инфраструктура уже не может адаптироваться к потребностям развития цифровой системы надзора, и существует настоятельная необходимость комплексного совершенствования технологий больших данных, искусственного интеллекта и технологии блокчейн [48]. Дальнейшее развитие цифровых технологий позволит правительствам эффективно и своевременно использовать их для регулирования сектора электронной коммерции.

Франция использует при регулировании электронной коммерции следующие положения [49]:

1. Правила ведения электронной торговли обеспечивают обязательную защиту информации, предоставленной пользователем;

2. Операторы электронной коммерции обязаны подтверждать достоверность информации о себе, чтобы предотвратить риски мошенничества и введения пользователей в заблуждение (в том числе относительно характеристик предлагаемых товаров и услуг);

3. Платформы электронной коммерции должны собирать личную информацию пользователей и конфиденциально обрабатывать её на основе согласия пользователей, при этом данные платформы должны нести полную ответственность в случае утечки информации пользователей;

4. Гарантия защиты прав потребителей, включая возможность возврата товара в течение 14 дней после покупки с возмещением его стоимости (без штрафных санкций со стороны компании) и без требования предоставления дополнительной информации, а также предоставление послепродажного обслуживания.

Заключение

Результаты исследования показывают, что правительства ведущих государств уделяют пристальное внимание регулированию электронной коммерции в целях обеспечения устойчивого развития торговли в условиях цифровой трансформации экономики (включая защиту конкуренции в ситуации доминирования крупных операторов), а также для защиты прав потребителей. Особый акцент делается на недопущении недобросовестной и вводящей в заблуждение рекламы и на обеспечении безопасности личных данных пользователей. При этом при регулировании используются в том числе и цифровые технологии, иными словами, государство стремится обеспечить соответствие между природой деятельности предприятий электронной коммерции и сущностью используемых для регулирования их деятельности технологических инструментов. Это означает, что эффективность регулирования электронной коммерции будет зависеть не только от разработки нормативно-правовой базы, но и от внедрения как регуляторами, так и торговыми предприятиями передовых цифровых технологий. Наибольший интерес с точки зрения обеспечения прозрачности и эффективности регулирования электронной торговли, по нашему мнению, представляют технологии блокчейн, больших данных и искусственного интеллекта.

Список использованных источников

1. Кузнецов П.У. Комплексный подход к правовому регулированию общественных отношений в области цифровой экономики / П.У. Кузнецов // Российский юридический журнал. – 2018. – № 6(123). – С. 154-161. – EDN YWOUDR.

2. Пашенцев Д.А. Основные направления влияния современных цифровых технологий на развитие права / Д.А. Пашенцев // Право и образование. – 2019. – № 7. – С. 4-9. – EDN ESKXUV.

3. Васильева И.А. Проблемы антимонопольного регулирования в условиях цифровизации / И.А. Васильева, Ю.И. Валова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 1(59). – С. 21-26. – DOI 10.47581/2022/IE.1.59.03. – EDN XJUVRX.

4. Багиев Г.Л. Технологии искусственного интеллекта в бизнесе и маркетинге / Г.Л. Багиев, М.Б. Яненко, М.Е. Яненко // Проблемы современной экономики. – 2021. – № 3(79). – С. 105-109. – EDN QYIFOM.

5. Гаврилина О.В. Трансформация digital-маркетинга с использованием AI: опыт ведущих компаний / О.В. Гаврилина, М.А. Семушкина, Н.С. Семушкин // Практический маркетинг. – 2024. – № 12(330). – С. 51-54. – DOI 10.24412/2071-3762-2024-12330-51-54. – EDN XZJAGS.

6. Применение технологий искусственного интеллекта в логистике и управлении глобальными цепями поставок: анализ зарубежных научных публикаций / Е.В. Корчагина, Д.А. Корчагина, О.М. Ромакина, А.З. Арсеньева // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2024. – № 1. – С. 29-33. – DOI 10.56584/1560-8816-2024-1-29-33. – EDN JYYJBE.

7. Федотова Г.Ю. Исследование применения искусственного интеллекта в международной системе идентификации объектов таможенного регулирования / Г.Ю. Федотова, А.Ю. Комелова // Интеллектуальная инженерная экономика и Индустрия 5.0 (ИНПРОМ-2024): Сборник трудов X Международной научно-практической конференции. В 2-х томах, Санкт-Петербург, 25–28 апреля 2024 года. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024. – С. 154-156. – DOI 10.18720/IEP/2024.1/36. – EDN WJXKMT.

8. Колотвина Е.Н. Проблемы оценки роли чат-ботов в формировании лояльности потребителей / Е.Н. Колотвина, С.Г. Божук, Н.А. Плетнева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2025. – № 1(110). – С. 126-137. – DOI 10.21295/2223-5639-2025-1-126-137. – EDN TBNYLK.

9. Соломахин А.А. Совершенствование процессов взаимодействия ИТ-компаний с

клиентами посредством внедрения сети чат-ботов на примере компании "Яндекс" / А.А. Соломахин, К.К. Сирбиладзе // Практический маркетинг. – 2024. – № 4(322). – С. 62-65. – DOI 10.24412/2071-3762-2024-4322-62-65. – EDN SZFMOA.

10.Маркосян Л.С. Перспективы использования системы "Умный дом" в рамках концепции "Интернет вещей" / Л.С. Маркосян, О.Г. Котоменкова // Проблемы идентификации, качества и конкурентоспособности потребительских товаров: сборник статей 6-й Международной конференции в области товароведения и экспертизы товаров, Курск, 29 ноября 2018 года / Юго-Западный государственный университет. – Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2018. – С. 215-218. – EDN VREHRR.

11.Макаревич М.Л. Большие данные в торговле: экономическая эффективность и правовое регулирование / М.Л. Макаревич, О.Е. Пирогова // Международный научный журнал. – 2019. – № 1. – С. 57-63. – EDN QWFFHB.

12.Напалкова А.А. Применение технологий дополненной и виртуальной реальности для привлечения потребителей к взаимодействию с брендами / А.А. Напалкова, Т.А. Никулина // Практический маркетинг. – 2019. – № 4(266). – С. 3-13. – EDN PBHEVV.

13.Применение технологии цифрового двойника в коммерческих сетях / Л.Н. Борисоглебская, С.М. Сергеев, И.Н. Бурилич, Г.С. Толстова // Инновации. – 2023. – № 2(292). – С. 31-38. – DOI 10.26310/2071-3010.2023.292.2.004. – EDN EIEYSF.

14.Кириллова Т.В. Товарная политика как элемент комплекса маркетинга в концепции метавселенной / Т.В. Кириллова, М.Б. Яненко, М.Е. Яненко // Наука и бизнес: пути развития. – 2023. – № 4(142). – С. 127-129. – EDN NWGZBG.

15.Лавская К.К. Метавселенная как источник формирования новых ценностей современного общества / К.К. Лавская, С.Е. Барыкин, Е.А. Макаренко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 6. – № 11(140). – С. 270-283. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.11.06.031. – EDN RERLOZ.

16.Барыкин С.Е. Блокчейн-технология в логистике и цепях поставок / С.Е. Барыкин, Е.А. Коваленко, Е.В. Корчагина // Логистика: современные тенденции развития: Материалы XIX Международной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 02–03 апреля 2020 года. Том Часть 1. – Санкт-Петербург: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Государственный университет морского и речного флота им. адмирала С.О. Макарова, 2020. – С. 45-49. – EDN RZNIUC.

17.Гильмутдинов А.М. Блокчейн как технологическая основа для цифровых платформ: перспективы использования / А.М. Гильмутдинов, В.В. Бахарев, А.С. Туриева // Экономический вектор. – 2025. – № 2(41). – С. 95-100. – DOI 10.36807/2411-7269-2025-2-41-95-100. – EDN WWKWGK.

18.Корчагина Е.В. Использование технологии блокчейн в цепях поставок российских компаний / Е.В. Корчагина, А.А. Корчагин // Новеллы права, экономики и управления 2022: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Гатчина, 25 ноября 2022 года. Том 1. – Гатчина: Государственный институт экономики, финансов, права и технологий, 2023. – С. 206-209. – EDN SETXPZ.

19.Котляров И.Д. Платформы как модель организации хозяйственной деятельности: отдельные особенности функционирования / И.Д. Котляров // Экономика и управление: теория и практика. – 2022. – Т. 8. – № 2. – С. 30-37. – EDN KIXFCK.

20.Куликова О.М. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли / О.М. Куликова, С.Д. Суворова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 6(48). – С. 50-55. – DOI 10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008. – EDN ZLREFV.

21.Сухина К.П. Интеграторы и агрегаторы служб доставки / К.П. Сухина, Т.В. Кириллова // Институты и механизмы инновационного развития: мировой опыт и российская практика: сборник статей 11-й Международной научно-практической конференции, Курск, 13–14 октября 2021 года. – Курск: Закрытое акционерное общество "Университетская книга", 2021. – С. 192-196. – EDN BPEANW.

22.Куликова О.М. Экосистема: новый формат современного бизнеса / О.М. Куликова, С.Д. Суворова // Вестник Академии знаний. – 2021. – № 42(1). – С. 200-205. – DOI 10.24412/2304-6139-2021-10909. – EDN TGSSEX.

23.Котляров И.Д. Проблемы правового регулирования финтех / И.Д. Котляров // Информационное общество. – 2020. – № 4. – С. 12-22. – EDN WRDCJK.

24.Головкина С.И. Риски и этические аспекты искусственного интеллекта / С.И. Головкина, Н.В. Валебникова, А.Д. Чупина // Российский экономический интернет-журнал. – 2023. – № 3. – EDN SPALXI.

25.Капустина И.В. Предпосылки институционального регулирования цифровой экономики / И.В. Капустина, Т.А. Переверзева, Т.В. Степанова // Вестник Национальной акаде-

мии туризма. – 2018. – № 1(45). – С. 9-11. – EDN TGRCGO.

26. Федотова Г.Ю. Проблемы правового регулирования электронной коммерции в таможной сфере / Г.Ю. Федотова // Цифровая экономика и рынок труда будущего: Материалы всероссийской научной конференции, Санкт-Петербург, 14 декабря 2018 года. – Санкт-Петербург: Ленинградский государственный университет им. А.С. Пушкина, 2019. – С. 123-127. – EDN YXCWQE.

27. Филиппова С.Ю. Цифровые платформы в праве и право цифровых платформ: новые вызовы законодателю и пути их решения / С.Ю. Филиппова, Ю.С. Харитоновна // Правоведение. – 2025. – Т. 69. – № 1. – С. 58-75. – DOI 10.21638/spbu25.2025.104. – EDN MUSVZT.

28. Сергеева О.В. Векторы развития правового регулирования электронной торговли в России и за рубежом / О.В. Сергеева // Журнал российского права. – 2025. – Т. 29. – № 3. – С. 91-104. – DOI 10.61205/S160565900033389-1. – EDN FDQKND.

29. Huang J. Chinese and American FTAs: Converging Approaches, Diverging Contents, and Polycentric Directions? // Netherlands International Law Review. – 2017. – V. 64. – P. 309-337. DOI: 10.1007/s40802-017-0094-1.

30. Meltzer J. P. Governing Digital Trade // World Trade Review. – 2019. – V. 18. – No S1. – P. 23-48. DOI: 10.1017/S1474745618000502.

31. Shwetha P. Comparative Analysis of Privacy and Data Protection Laws in E-Commerce // Indian Journal of Law and Legal Research. – 2021. – V. 3. – No 2. – P. 1-18.

32. Алексеенко А.П. Правовой статус оператора платформы электронной коммерции в КНР / А.П. Алексеенко // Правоведение. – 2024. – Т. 68. – № 2. – С. 284-302. – DOI 10.21638/spbu25.2024.211. – EDN JBRTPM.

33. Гун Н. Защита персональных данных в Китае: законодательство в цифровую эпоху / Н.Гун // Вестник Санкт-Петербургского университета. Право. – 2023. – Т. 14. – № 1. – С. 159-172. – DOI 10.21638/spbu14.2023.110. – EDN MSOSXQ.

34. 刘 颖. 我国电子商务法调整的社会关系范围 //中国法学. – 2018. –4期. – 第195-216页. – URL: <http://www.commerciallaw.com.cn/ueditor/php/upload/file/20180814/1534207346558466.pdf>. Accessed 13.08.2025.

35. Савельев А.И. Законодательство о локализации данных и его влияние на рынок электронной коммерции в России / А.И. Савельев // Закон. – 2014. – № 9. – С. 51-68. – EDN SXWXAN.

36. Каргина Л.А. Законодательная база электронной коммерции / Л.А. Каргина, С.Л. Лебедева // Транспортное дело России. – 2011. – № 4. – С. 182-184. – EDN QIPQKJ.

37. Микаева А.С. Проблемы правового регулирования в сети Интернет и их причины / А.С. Микаева // Актуальные проблемы российского права. – 2016. – № 9(70). – С. 67-75. – DOI 10.17803/1994-1471.2016.70.9.067-075. – EDN XQOEPH.

38. Микаева А.С. Правовое регулирование электронной торговли в сети Интернет / А.С. Микаева, С.А. Микаева // Новая наука: От идеи к результату. – 2016. – № 12-3. – С. 203-205. – EDN XEOZWL.

39. Суворова С.Д. Особенности государственного управления сферой торговли в РФ / С.Д. Суворова // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 4(33). – С. 137-139. – EDN PWWNQL.

40. Малютенкова С.М. Выявление нарушений в прослеживаемости пищевой продукции, поставляемой в учреждения социальной сферы, с применением информационных систем / С.М. Малютенкова, О.В. Смирнова // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития: сборник научных статей 14-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Курск, 27 декабря 2024 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2024. – С. 307-311. – EDN BFGPEU.

41. Малютенкова С.М. Влияние системы маркировки на цифровые экосистемы сферы товарного обращения / С.М. Малютенкова, О.В. Смирнова // Проблемы развития современного общества: Сборник научных статей 10-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. В 4-х томах, Курск, 23–24 января 2025 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2025. – С. 275-278. – EDN ZSVJMS.

42. Нилова Л.П. Актуальные аспекты современной маркировки пищевых продуктов / Л.П. Нилова, С.М. Малютенкова // Технология и товароведение инновационных пищевых продуктов. – 2016. – № 5(40). – С. 75-80. – EDN XBHPTT.

43. Ahmed U., Bieron B. Regulating E-commerce through International Policy: Understanding the International Trade Law Issues of E-commerce // Journal of World Trade. – 2012). – V. 46. – No 3. – P. 545-570.

44. Gao H. Regulation of Digital Trade in US Free Trade Agreements: From Trade Regula-

tion to Digital Regulation // Legal Issues of Economic Integration. – 2018. – V. 45. – No 1. – P. 47-70.

45. Barkatullah A.H., Djumadi Does self-regulation provide legal protection and security to e-commerce consumers? // Electronic Commerce Research and Applications. – 2018. – V. 30. – P. 94-101. – DOI: 10.1016/j.elerap.2018.05.008.

46. Kwilinski A, Volynets R, Berdnik I, Holovko M., Berzin P. E-Commerce: Concept and legal regulation in modern economic conditions // Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues. – 2019. – No. S2. – P. 1-6.

47. Mujtaba B., Cavico F.J. E-commerce and Social Media Policies in the Digital Age: Legal Analysis and Recommendations for Management // Journal of Entrepreneurship and Business Venturing. – 2023. – V. 3. – No 1. – P. 119-146. – DOI: 10.56536/jebv.v3i1.37.

48. Guarín Duque G., Zuluaga Torres J.D. Enhancing E-Commerce through Blockchain (DLTs): The Regulatory Paradox for Digital Governance // Global Jurist. – 2020. – V. 20. – No. 2. – P. 20190049. – DOI: 10.1515/gj-2019-0049.

49. Ferraud-Ciandet N. Privacy and data protection in eHealth: A comparative approach between South African and French legal systems // 2010 IST-Africa, Durban, South Africa, 2010, P. 1-10.

УДК 339.37

T.V. Kirillova, Yin Xinnan

DEVELOPMENT OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES IN CHINA: PRESENT STATE AND USE IN TRADE

Artificial intelligence technologies are widely used in the global economy. The goal of the present research is to identify the current state and development prospects of the artificial intelligence market in the People's Republic of China (including the use of these technologies in trade). The paper demonstrates that China ranks second in the world in terms of artificial intelligence market size, but in the medium term, the United States will retain leadership in this area due to its existing advantages in fundamental developments. By using artificial intelligence technologies, Chinese trading enterprises reduce costs, improve the quality of customer service and increase the effectiveness of marketing activities. Artificial intelligence technologies can be of great importance for managing China's foreign trade within the framework of the Belt and Road Initiative. The main threats to the development of the artificial intelligence market in China are the shortage of specialists and restrictions from the United States. The government and business in China are taking the necessary measures to counter these threats.

Keywords: artificial intelligence technologies, retail, international trade, supply chains, marketplaces, Belt and Road Initiative.

Т.В. Кириллова¹, Инь Синьнань²

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЙ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В КИТАЕ: СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ И ИСПОЛЬЗОВАНИЕ В ТОРГОВЛЕ

Технологии искусственного интеллекта в настоящее время находят широкое применение в мировой экономике. Цель данного исследования заключается в выявлении современного состояния и перспектив развития рынка искусственного интеллекта Китайской Народной Республики (включая использование этих технологий в сфере торговли). Показано, что Китай занимает второе место в мире по объёму рынка искусственного интеллекта, однако в среднесрочной перспективе лидерство в этой области сохраняют США за счёт существующих преимуществ в области фундаментальных разработок. Благодаря использованию технологий искусственного интеллекта китайские торговые предприятия снижают издержки, улучшают качество обслуживания потребителей и повышают эффективность маркетинговой деятельности. Большое значение технологии искусственного интеллекта могут иметь для управления внешней торговлей Китая в рамках проекта "Один пояс, один путь". Основные угрозы для развития рынка искусственного интеллекта в Китае заключаются в нехватке специалистов и ограничениях со стороны США. Государство и бизнес в Китае принимают необходимые меры для противодействия этим угрозам.

Ключевые слова: технологии искусственного интеллекта, розничная торговля, внешняя торговля, цепочки поставок, маркетинг, проект "Один пояс, один путь".

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-136-143

Технологии искусственного интеллекта (ИИ) стали одним из ключевых факторов перехода мировой экономики к новому цифровому технологическому укладу [1]. В настоящее время ИИ находит широкое применение в разных сферах деятельности общества (государ-

¹ Кириллова Т.В., доцент, кандидат экономических наук, доцент; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого", г. Санкт-Петербург

Kirillova T.V., Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Peter the Great Saint Petersburg State Polytechnic University", Saint Petersburg
E-mail: kirillova_tan@rambler.ru

² Инь Синьнань, магистрант; Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого", г. Санкт-Петербург

Yin Xinnan, Undergraduate; Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "Peter the Great Saint Petersburg State Polytechnic University", Saint Petersburg
E-mail: in2.s@edu.spbstu.ru

ственное управление, военное дело, бизнес [2]–[5] и т.д.). Поскольку торговые предприятия уделяют большое внимание внедрению передовых технологий для повышения своей эффективности на высококонкурентном рынке, технологии ИИ активно используются и в отрасли розничной торговли [6], [7]. Применению ИИ в торговле также способствует и тот факт, что она в настоящее время также переживает быструю цифровую трансформацию и в значительной степени переориентируется на цифровой формат предоставления услуг [8]–[11].

Важными преимуществами использования ИИ в розничной торговле являются [12]:

- снижение издержек, повышение производительности и рост качества выполнения бизнес-процессов [13];

- повышение качества предоставляемых услуг (в том числе благодаря использованию виртуальных ассистентов [14]–[17]);

- повышение эффективности маркетинговой деятельности [18];

- повышение качества принимаемых решений благодаря поддержке со стороны ИИ [19];

- возможность выстраивания цифровых цепочек поставок [20]–[22];

- возможность компенсации нехватки сотрудников [9], [23].

По данным Statista, на конец 2024 г. общая стоимость рынка ИИ оценивалась в 298 млрд долл. Прогноз осуществляется разный, однако в целом все исследователи говорят о быстром росте рынка. В целом к 2030 г. ожидается, что стоимость мирового рынка ИИ достигнет 1840 млрд долл. США (Рис. 1) [24].



Рисунок 1 – Динамика мирового рынка искусственного интеллекта с 2021 по 2023 гг., включая прогноз, млрд долл. США [24].

Рост мирового рынка ИИ в 2024 г. по отношению к 2021 г. составил 313,7%, т.е. увеличился более, чем в 3 раза. Согласно приведенным прогнозным данным, рост мирового рынка ИИ в 2030 г. по отношению к 2024 г. составляет 617,5%. Рынок демонстрирует рост более, чем в 6 раз [24].

Одним из мировых лидеров в области использования технологий ИИ в торговле является Китай [25]. Анализ китайского опыта в данной сфере представляет большой интерес с точки зрения возможности его освоения торговыми предприятиями РФ (а также формирования национальной стратегии цифровой трансформации национальной отрасли торговли и внешнеторговой деятельности).

Цель данного исследования заключается в выявлении основных тенденций развития отрасли искусственного интеллекта в Китайской Народной Республике (КНР). Особое внимание мы уделим применению технологий ИИ в отрасли торговли.

Отрасль ИИ в Китае характеризуется существенным ростом и очень активным развитием. По данным Arrepcase, на конец 2024 г. количество пользователей продуктов генеративного ИИ достигло 230 млн, что позволяет сделать вывод о быстром и масштабном внедрении ИИ во все сферы деятельности в Китае, в том числе в торговле [26].

Согласно данным Министерства промышленности и информационных технологий КНР (МПТ), на конец 2024 г. в Китае насчитывается более 600 млн пользователей различных сервисов на основе генеративного ИИ. Функционирует более 200 крупных моделей ИИ в разных отраслях деятельности [27].

По данным компании Inclient, в Китае на конец 2024 г. в сфере ИИ функционирует более 4500 компаний. По данным главного инженера МПТ, масштабы применения ИИ очень быстро расширяются. Количество предприятий, использующих технологии ИИ, также очень быстро увеличивается [27].

Более 200 моделей генеративного ИИ в Китае содержат огромный выбор алгоритмов и персонализированных решений.

Относительно размера рынка ИИ в Китае, следует отметить, что на конец 2024 г. он составил 29,0 млрд долл. В 2025 г. рынок ИИ в Китае демонстрирует активный рост, по данным компании Inclient, размер рынка может достигнуть 45,4 млрд долл. на конец 2025 г. Далее прогнозируется активный рост.

Следует отметить, что размер рынка ИИ в Китае отличается в разных аналитических прогнозах за счёт различия в методах оценки и изучаемых сегментов рынка. Однако общие тенденции по прогнозам рынка совпадают, прогнозируется активный рост ИИ в Китае, в среднем до 20,0% каждый год до 2030 г. (Рис. 2).



Рисунок 2 – Динамика рынка искусственного интеллекта в Китае с 2021 по 2030 гг., включая прогноз, млрд долл. США [24].

Китайский рынок ИИ является одним из крупнейших в мире и прогнозируется, что к 2028 г. размер рынка превысит 100 млрд долл. и к 2030 г. его объём достигнет 154,8 млрд долл. США [24].

Таким образом, рост рынка ИИ в Китае составил в 2024 г. по отношению к 2021 г. 216,4%, ожидаемый рост рынка в 2030 г. по отношению к 2024 г. составляет 533,8%, т.е. прогнозируется рост более, чем в 5 раз.

Таким образом, размер рынка ИИ в Китае очень быстро увеличивается, Китай занимает второе место в мире по использованию ИИ после США (Табл. 1). Китай постепенно увеличивает долю на мировом рынке. Планируется, что к 2026 г. на долю Китая может приходиться примерно 26,0% от мирового рынка ИИ. Прогнозируется, что к 2030 г. большая часть торговли будет осуществляться с использованием технологий ИИ [28].

Таблица 1 – Страны-лидеры в области использования технологий искусственного интеллекта (на конец 2024 г.). Составлено авторами на основе [24], [28].

Место	Страна	Доля мирового рынка, %
1	США	36
2	Китай	24
3	Европейский Союз	15
4	Великобритания	6
5	Япония	5
6	Канада	3
7	Израиль	2
8	Индия	2

Следует отметить, что страны, перечисленные в Табл. 1, имеют разную специализацию в области использования ИИ. В каждой стране выделяются ключевые игроки и разные направления применения и разработки ИИ. Китай специализируется на транспорте, распознавании лиц и на приложениях для государственного сектора, также активно используется ИИ в сфере торговли.

Позиция Китая на мировом рынке ИИ характеризуется как сильными, так и слабыми сторонами.

К сильным сторонам Китая на рынке ИИ относится тот факт, что Китай на данный момент обладает самым крупным банком данных за счёт численности населения и повсеместной цифровизации.

Кроме того, следует учитывать, что в Китае очень активная государственная поддержка развития ИИ. Китай является лидером по разработкам компьютерного зрения, такие технологии, как SenseTime, Megvii являются мировыми лидерами. Китай также демонстрирует очень быстрое внедрение технологий ИИ в торговой деятельности, такие компании, как Alibaba, Tencent, JD.com и другие крупные цифровые платформы активно применяют ИИ.

К слабым сторонам относится конкуренция Китая с США, такие игроки как OpenAI, Google, Microsoft опережают в фундаментальных исследованиях. По данным аналитических агентств, обогнать Китай США пока не может, но в состоянии сократить разрыв к 2025–2026 г. [26], [28]. Китай демонстрирует более высокие возможности в практическом и прикладном применении ИИ, в частности, в видеонаблюдении, в торговле, в автономных системах. Искусственный интеллект в торговле в большей мере представлен в Китае, в США в большей мере направлен на фундаментальные разработки (ChatGPT, ИИ-чипы). Движущими факторами развития рынка ИИ в торговле в Китае являются ключевые факторы:

- устойчивая государственная поддержка;
- значительные инвестиции в разработки ИИ;
- растущая технологическая экосистема в Китае.

Растущий спрос на приложения технологий ИИ в торговле в Китае в сочетании с растущей базой потребителей интеллектуальных устройств и услуг, а также конкурентные преимущества Китая в области доступности данных и приверженность развитию ИИ как ключевому экономическому фактору способствуют дальнейшему росту рынка.

В рамках использования технологий ИИ в Китае планируется разработка и внедрение следующих технологий [29]:

- Глубокое обучение;
- Машинное обучение;
- Программирование на естественном языке;
- Машинное зрение.

Поддержка правительством внедрения технологических достижений в сфере торговли в Китае, растущий спрос на автоматизацию, растущая технологическая экосистема и растущие инвестиции в области ИИ стимулируют рост китайского рынка ИИ. По состоянию на конец 2024 г. китайская индустрия ИИ занимает лидирующие позиции в сфере больших языковых моделей с открытым и с закрытым исходным кодом. Важно подчеркнуть, что развитие ИИ активно поддерживается властями Китая, активно поощряется применение генеративных технологий ИИ Китая в различных отраслях, в том числе и в торговле. Ключевые игроки рынка ИИ в Китае по состоянию на конец 2024 г. приводятся на Рис. 3.

Компания	Специализация
Baidu	Автономные автомобили, NLP (ERNIE Bot)
Alibaba	Облачный искусственный интеллект, компьютерное зрение
Tencent	Медицинский искусственный интеллект, игры с технологиями искусственного интеллекта
Huawei	ИИ-чипы (Ascend), облачные решения
SenseTime	Распознавание лиц, виртуальная и дополненная реальность (AR и VR технологии)
iFlytek	Голосовой искусственный интеллект, образование

Рисунок 3 – Ключевые игроки рынка искусственного интеллекта в Китае [24].

Относительно сферы торговли важно подчеркнуть, что в Китае ИИ активно внедряется во все сферы торговли, в частности, технологии внедряются в розничную торговлю, в электронную коммерцию, в сферу логистики и в сферу управления цепочками поставок.

Основные направления использования технологий ИИ в сфере оптовой, розничной и международной торговли в Китае представлены на Рис. 4.

Важно отметить особенности использования ИИ в Китае в сфере электронной торговли. Такие крупные маркетплейсы, как Alibaba, JD.com, Pinduoduo и другие активно используют ИИ. В целом в сфере электронной торговли более 70% компаний применяют различные технологии искусственного интеллекта [28].

Поддержка клиентского сервиса посредством внедрения чат-ботов на конец 2024 г. представлена более, чем на 80% торговых платформ.

Крупные торговые компании и маркетплейсы в Китае используют технологии ИИ в управлении запасами. В частности, в 2024 г. более 100 млн доставок покупок было осуществлено посредством роботов-курьеров и дронов, при помощи ИИ и автономных систем.

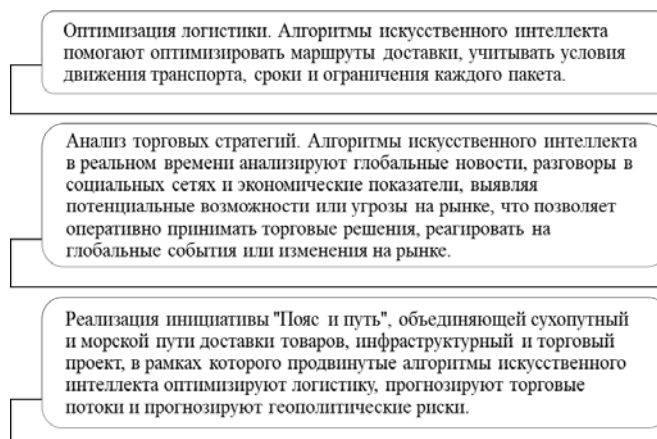


Рисунок 4 – Направления использования технологий искусственного интеллекта в торговле в Китае [26], [28]

Применение ИИ в торговле в Китае позволило значительно повысить эффективность торговых предприятий за счёт улучшения клиентского сервиса, повышения качества управления запасами и снижения издержек (в том числе благодаря алгоритмам оптимизации маршрутов).

В Китае активно применяется голосовая и визуальная коммерция, более 30% трансляций торговыми предприятиями в 2024 г. было проведено посредством использования технологий ИИ.

Можно выделить ключевые факторы роста использования технологий ИИ в торговле в Китае.

Ключевой тенденцией является растущее использование визуального поиска на основе ИИ и технологий дополненной реальности (AR). Отмечается, что в 2024 г. по меньшей мере 100 млн пользователей в Китае использовали технологию покупок с поддержкой AR. Розничные предприятия используют ИИ, чтобы позволить покупателям искать товары, используя изображения, а не слова.

Инструменты визуального поиска обеспечивают более естественный и привлекательный процесс совершения покупок, помогая покупателям быстро находить товары. Кроме того, AR-приложения, основанные на ИИ, становятся всё более популярными в розничной торговле. Данные технологии позволяют покупателям виртуально примерять товары перед покупкой, что повышает удовлетворённость покупателей и снижает процент возвратов [30].

Рост уровня обслуживания клиентов с использованием ИИ является ключевой тенденцией в Китае. Розничные предприятия в Китае всё чаще используют чат-ботов, виртуальных помощников и автоматизированные системы поддержки клиентов для улучшения взаимодействия с клиентами. Данные инструменты ИИ могут выполнять различные задачи, такие как ответы на вопросы, обработка заказов и рассмотрение жалоб, обеспечивая более быстрое реагирование и доступность в режиме 24/7. Тенденция повышает удовлетворённость клиентов при одновременном снижении затрат, связанных с традиционными методами обслуживания клиентов.

Интеграция ИИ с Интернетом вещей (IoT) и интеллектуальными устройствами является растущей тенденцией в сфере розничной торговли.

Торговые предприятия в Китае внедряют интеллектуальные полки на базе ИИ, автоматизированные системы оформления заказов и датчики Интернета вещей, чтобы улучшить качество обслуживания в магазинах. Данные инновации позволяют торговым предприятиям в режиме реального времени собирать данные о поведении покупателей и уровне запасов, что помогает корректировать цены, оптимизировать размещение товаров и улучшить управление запасами. Следует отметить, что по мере распространения интеллектуальных устройств связь между ИИ и Интернетом вещей будет расширяться в сфере торговли в Китае, предлагая торговым предприятиям новые способы повышения эффективности и улучшения качества обслуживания покупателей.

Предиктивная аналитика и прогнозирование спроса становятся ключевыми направлениями технологий ИИ в торговле в Китае. Предиктивная аналитика становится жизненно важным инструментом в сфере торговли, управляемой ИИ.

Розничные предприятия используют ИИ для изучения прошлых данных и прогнозирования будущих тенденций, поведения потребителей и изменений спроса. Данная тенденция помогает розничным предприятиям оптимизировать управление запасами, сокращать

дефицит на складе и принимать решения относительно ассортимента. Точно прогнозируя будущие тенденции и предпочтения покупателей, розничные предприятия в Китае могут опережать конкурентов, улучшать управление цепочками поставок и совершенствовать свои общие стратегии продаж.

Значимость технологий ИИ для Китая дополнительно возрастает из-за реализации проекта "Один пояс, один путь", который направлен на формирование устойчивой системы внешнеторговых связей, гарантирующей КНР свободный доступ к внешним рынкам [31]–[33]. Для эффективного управления создаваемыми в рамках этого проекта цепочками поставок необходимы цифровые технологии, в том числе искусственный интеллект.

Ключевой проблемой, которая может создать угрозу для развития рынка ИИ в Китае, называется достаточно ограниченное число экспертов по искусственному интеллекту. Спрос на специалистов в области ИИ в настоящее время превышает имеющуюся рабочую силу и препятствует полной реализации потенциала рынка, что снижает темпы роста отрасли.

Кроме того, необходимо отметить негативное влияние торговой войны, начатой во время первого президентского срока Дональда Трампа и впоследствии продолженной. В рамках этой торговой войны (которая постепенно перерастает в систему санкционных ограничений) США пытаются создать препятствия для доступа КНР к передовым технологиям, необходимым для продолжения разработок в области ИИ. Конечной целью является недопущение перехода технологического лидерства от США к КНР.

Китай принимает меры по противодействию этим угрозам как на государственном, так и на корпоративном уровне. Расширяются программы подготовки специалистов в области ИИ, государство осуществляет масштабную поддержку компаний-разработчиков, бизнес также активно инвестирует в создание новых продуктов. Это позволяет говорить о том, что, несмотря на существующие угрозы, в среднесрочной перспективе в КНР будет происходить устойчивый рост рынка технологий ИИ (как с точки зрения создания новых продуктов, так и с точки зрения их внедрения в различных отраслях экономики, включая международную торговлю).

Наши выводы:

- в настоящее время Китай является одним из мировых лидеров по использованию технологий искусственного интеллекта в экономике, в том числе в торговле, благодаря как государственной поддержке, так и заинтересованности бизнеса в их развитии;
- в среднесрочной перспективе мировое лидерство в сфере технологий ИИ сохранится за США благодаря наличию у них преимуществ в области фундаментальных разработок;
- китайские торговые предприятия активно осваивают технологии ИИ для снижения издержек, повышения качества обслуживания потребителей и роста эффективности маркетинговых мероприятий, что соответствует мировым тенденциям;
- использование ИИ в сфере торговли КНР будет увеличиваться за счёт как выведения на рынок новых продуктов, так и активного освоения соответствующих технологий торговыми предприятиями;
- большое значение применение ИИ может иметь для успешной реализации проекта "Один пояс, один путь", где необходима эффективная координация сложных сетей поставок;
- ключевыми угрозами для развития отрасли искусственного интеллекта в Китае являются нехватка специалистов и ограничения со стороны США, однако как государство, так и бизнес принимают меры по минимизации связанных с этими угрозами негативных эффектов.

Список использованных источников

1. Котляров И.Д. Цифровая трансформация финансовой сферы: содержание и тенденции / И.Д. Котляров // Управленец. – 2020. – Т. 11. – № 3. – С. 72-81. – DOI 10.29141/2218-5003-2020-11-3-6. – EDN QCAMVP.
2. Багиев Г.Л. Технологии искусственного интеллекта в бизнесе и маркетинге / Г.Л. Багиев, М.Б. Яненко, М.Е. Яненко // Проблемы современной экономики. – 2021. – № 3(79). – С. 105-109. – EDN QYIFOM.
3. Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков: теория и практика современного управления, экономики и сферы услуг / В.Э. Щепинин, Е.Е. Абушова, И.Н. Авдеева [и др.]. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2024. – 1028 с. – ISBN 978-5-7422-8831-2. – DOI 10.18720/SPBPU/2/id24-559. – EDN WZAWQN.
4. Коновалов В.Б. Направления цифровой трансформации системы материально-технического обеспечения Вооружённых сил Российской Федерации / В.Б. Коновалов, А.Х. Курбанов, А.А. Солодаев // Вестник военной академии материально-технического обеспече-

ния. – 2025. – № 1(41). – С. 61-72. – EDN GEXIOZ.

5. Слицкая А.Е. Применение искусственного интеллекта в маркетинге / А.Е. Слицкая // Практический маркетинг. – 2023. – № 12(318). – С. 77-80. – DOI 10.24412/2071-3762-2023-12318-77-80. – EDN OOMRJP.

6. Haque A, Akther N, Khan I, Agarwal K, Uddin N. Artificial Intelligence in Retail Marketing: Research Agenda Based on Bibliometric Reflection and Content Analysis (2000–2023) // Informatics. – 2024. – V. 11. – No 4. – P. 74. – DOI: <https://doi.org/10.3390/informatics11040074>.

7. Heins C. Artificial intelligence in retail – a systematic literature review // Foresight. – 2023. – V. 25. – No 2. – P. 264-286. – DOI: <https://doi.org/10.1108/FS-10-2021-0210>.

8. Анализ российского рынка цифровых розничных маркетплейсов / В.В. Бахарев, А.М. Гильмутдинов, И.С. Масленников, Сян Сюе // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2024. – № 4(68). – С. 199-208. – DOI 10.26456/2219-1453/2024.4.199-208. – EDN RXWQQW.

9. Бетанов А.П. Розничная торговля Российской Федерации: современное состояние / А.П. Бетанов, Ю. Ци, В.В. Бахарев // Экономический вектор. – 2024. – № 3(38). – С. 37-43. – DOI 10.36807/2411-7269-2024-3-38-37-43. – EDN HUSCLS.

10. Кириллова Т.В. Проблемы развития розничного маркетплейса Aliexpress в Российской Федерации / Т.В. Кириллова, Ц. Шэнь // Экономический вектор. – 2025. – № 2(41). – С. 58-63. – DOI 10.36807/2411-7269-2025-2-41-58-63. – EDN HPBTOA.

11. Куликова О.М. Маркетплейс: бизнес-модель современной торговли / О.М. Куликова, С.Д. Суворова // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2020. – № 6(48). – С. 50-55. – DOI 10.47581/2020/10.23.PS85/IE/5.48.008. – EDN ZLREFFV.

12. Cui L., Bulis A. Drivers and Barriers to AI Adoption in Retail Enterprises: A Systematic Literature Review and Conceptual Framework // Environment. Technology. Resources. – 2025. – V. 2. – P. 65-75. – DOI: <https://doi.org/10.17770/etr2025vol2.8585>.

13. Мазурина А.В. Цифровая трансформация логистики "последней мили": теоретический анализ / А.В. Мазурина, Т.В. Степанова // Учёные записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление. – 2022. – Т. 8. – № 4. – С. 50-60. – EDN WCQWHS.

14. Куликова О.М. Роль чат-ботов в построении эффективных коммуникаций / О.М. Куликова, С.Д. Суворова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 4-3(55). – С. 33-37. – DOI 10.24412/2500-1000-2021-4-3-33-37. – EDN YEMYEG.

15. Лавская К.К. Цифровой помощник в контексте понятий цифровой платформы и цифровой экосистемы / К.К. Лавская, С.Е. Барыкин, Е.А. Макаренко // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 7. – № 10(139). – С. 162-175. – DOI 10.36871/ek.up.p.r.2023.10.07.020. – EDN JAJWBB.

16. Плетнева Н.А. Специфика маркетинговых коммуникаций посредством чат-ботов / Н.А. Плетнева, А.А. Гущина // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. В 8-ми частях, Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 года. Том Часть 4. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 271-278. – EDN COYDYJ.

17. Соломахин А.А. Совершенствование процессов взаимодействия ИТ-компании с клиентами посредством внедрения сети чат-ботов на примере компании "Яндекс" / А.А. Соломахин, К.К. Сирбиладзе // Практический маркетинг. – 2024. – № 4(322). – С. 62-65. – DOI 10.24412/2071-3762-2024-4322-62-65. – EDN SZFMOA.

18. Котляров И.Д. Услуга или манипулирование: взаимодействие интернет-магазинов с потребителями / И.Д. Котляров // Интернет-маркетинг. – 2013. – № 6. – С. 358-364. – EDN RRROOZ.

19. Сомов А.Г. Применение гибридных систем на основе искусственного интеллекта для улучшения процесса принятия управленческих решений / А.Г. Сомов, Д.А. Олейник, О.В. Калинина // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2023. – № 9. – С. 74-78. – DOI 10.37882/2223-2974.2023.09.35. – EDN SUJWJK.

20. Барыкин С.Е. Умные цепи поставок как основа устойчивого развития в рамках ЕАЭС / С.Е. Барыкин, О.В. Калинина // Взаимодействие кафедр ЮНЕСКО с целью стратегического планирования и устойчивого развития: материалы видеоконференции, Санкт-Петербург, 05 июня 2020 года. – Санкт-Петербург: Политех-пресс, 2020. – С. 23-24. – EDN PNGRSA.

21. Куликова О.М. Формирование стратегии проектирования интеллектуальной цепочки поставок / О.М. Куликова, С.Д. Суворова // Индустриальная экономика. – 2021. – № 3-1. – С. 55-61. – DOI 10.47576/2712-7559_2021_3_1_55. – EDN RIXMXN.

22. Применение технологий искусственного интеллекта в логистике и управлении глобальными цепями поставок: анализ зарубежных научных публикаций / Е.В. Корчагина, Д.А. Корчагина, О.М. Ромакина, А.З. Арсеньева // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2024. – № 1. – С. 29-33. – DOI 10.56584/1560-8816-2024-1-29-33. – EDN JYYJBE.

23. Жданова Д.А. Цифровая трансформация кадровых агентств: нейро-работники и персонал как услуга / Д.А. Жданова, С.Е. Барыкин // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. – 2024. – № 12. – С. 21-25. – DOI 10.37882/2223-2974.2024.12.06. – EDN MHYWRE.

24. E-commerce worldwide – statistics & facts // Statista, 03.06.2025. Available online at: <https://www.statista.com/topics/871/online-shopping/>. Accessed 11.08.2025.

25. Струкова П.Э. Искусственный интеллект в Китае: современное состояние отрасли и тенденции развития / П.Э. Струкова // Вестник Санкт-Петербургского университета. Востоковедение и африканистика. – 2020. – Т. 12. – № 4. – С. 588-606. – DOI 10.21638/spbu13.2020.409. – EDN NMYQLN.

26. Deng I. China's generative AI users reach 230 million as start-ups, Big Tech roll out LLM services // South China Morning Post, 02.12.2024. Available online at: <https://www.scmp.com/tech/big-tech/article/3288989/chinas-generative-ai-users-reach-230-million-start-ups-big-tech-roll-out-llm-services>. Accessed 11.08.2025.

27. National Bureau of Statistics of China // National Bureau of Statistics of China official Web site. Available online at: <https://www.stats.gov.cn/english/>. Accessed 11.08.2025.

28. Zipser D., Hui D., Shi J., Chen C. Getting Granular: In Search of Pockets of Growth in China. 2024 McKinsey China Consumer Report // McKinsey, 2024. Available online at: https://www.mckinsey.com/cn/~/_media/mckinsey/locations/asia/greater%20china/our%20insights/in%20search%20of%20pockets%20of%20growth%20in%20china/2024%20mckinsey%20china%20consumer%20report.pdf. Accessed 11.08.2025.

29. Zheng L., Dong Y., Chen J., Li Y., Li W., Su M. Impact of Crisis on Sustainable Business Model Innovation – The Role of Technology Innovation // Sustainability. – 2022. – V. 14. – No 18. P. 11596. – DOI: <https://doi.org/10.3390/su141811596>

30. Маркелова Е.С. Дополненная и виртуальная реальность в индустрии моды: обзор литературы / Е.С. Маркелова, В.Р. Сафонова, И. Лю // Экономический вектор. – 2024. – № 2(37). – С. 46-52. – DOI 10.36807/2411-7269-2024-2-37-46-52. – EDN KILXAV.

31. Ван С. Современное состояние инвестиционных отношений Китая со странами экономического коридора "Морской Шёлковый путь XXI века" в рамках инициативы "один пояс, один путь" / С. Ван, Н.И. Диденко // Экономические науки. – 2022. – № 217. – С. 468-476. – DOI 10.14451/1.217.857. – EDN ZQEBYP.

32. Хао С. Анализ динамики прямых иностранных инвестиций: страны экономического коридора Китай-Монголия-Россия / С. Хао, Н.И. Диденко // Экономические науки. – 2022. – № 217. – С. 455-462. – DOI 10.14451/1.217.818. – EDN MRSNHV.

33. Чжао Ч. Классификация стран экономического коридора "Новый евразийский наземный мост" в рамках "Один пояс – Один путь" / Ч. Чжао, Д.Ф. Скрипнюк // Экономические науки. – 2023. – № 228. – С. 257-267. – DOI 10.14451/1.228.257. – EDN KUDPCU.

УДК 338.46

A.V. Kospolov

**CREATIVE INDUSTRIES AND ECONOMY:
A BIBLIOMETRIC ANALYSIS**

The article provides a bibliometric analysis of research on the creative economy published in the period 2002-2025 in the database ScienceDirect. With using VOSviewer software tool, bibliometric maps were compiled that demonstrated the direction of research on the creative economy in recent years towards digital transformation and artificial intelligence, and also allowed us to identify a large cluster of research in the field of tourism (creative tourism). Then, with the help of bibliometric maps, the leading researchers in the field of creative economy were identified. Thus, the results of previous Russian-language research on the creative economy were updated and supplemented.

Keywords: creative industries, cultural industries, creative economy, digital transformation, bibliometric analysis.

А.В. Косполов¹

**КРЕАТИВНЫЕ ИНДУСТРИИ И ЭКОНОМИКА:
БИБЛИОМЕТРИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

В статье проведён библиометрический анализ исследований по креативной экономике, опубликованных в период 2002–2025 гг. в научной базе ScienceDirect. С помощью программного инструмента VOSviewer были составлены наукометрические карты, которые продемонстрировали направление исследований по креативной экономике последних лет в сторону цифровой трансформации и искусственного интеллекта, а также позволили выявить крупный кластер исследований в области туризма (креативного туризма). Далее с помощью наукометрических карт были выявлены ведущие исследователи в области креативной экономики. Тем самым были актуализированы и дополнены результаты предыдущих русскоязычных исследований по креативной экономике.

Ключевые слова: креативные индустрии, культурные индустрии, креативная экономика, цифровая трансформация, библиометрический анализ.

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-3-42-144-149

Введение

Начало институализации креативных индустрий как самостоятельной отрасли экономики можно отнести к периоду середины 1990-х – начала 2000-х гг. Так, в 1994 г. в Австралии была принята программа культурной политики "Креативная нация", сочетавшая в себе в том числе признаки экономической политики. В "Креативной нации" был отмечен экономический потенциал культуры и искусства [1], т.е. креативной деятельности. Введение в официальный оборот термина "креативные индустрии" связано с появлением в 1998 г. программного документа "Creative Industries Mapping Document", разработанного Департаментом культуры, СМИ и спорта Великобритании. Целью данного документа является повышение осведомлённости о креативных индустриях, их вкладе в экономику и проблемах, с которыми они сталкиваются [2].

Вскоре термин "креативные индустрии" получил распространение и в академической среде. В работе Р. Кейвса представлено на основе теории контрактов экономическое описание того, как функционируют креативные индустрии [3]. Также Кейвсом выделяются 7 фундаментальных свойств, выделяющих креативные индустрии среди остальных отраслей экономики: 1) "Nobody knows" (неопределённость и непредсказуемость спроса); 2) "Motley crew" (участие специалистов различного профиля); 3) "Infinite variety" (разнообразие товаров); 4) "A list/B list" (иерархия товаров в зависимости от их сложности); 5) "Time flies" (необходимость строгого соблюдения установленного графика на всех этапах производства товаров); 6) "Arg longa" (бесконечно долгий жизненный цикл товаров); 7) "Art for art's sake" (заинтересованность производителей в наличии нематериальной ценности у товаров) [4].

¹ Косполов А.В., аспирант кафедры экономики и управления в сфере услуг; Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург
Kospolov A.V., Postgraduate of the Department of Economics and Management in the Service Sector; Saint Petersburg State University of Economics, Saint Petersburg,
E-mail: kospolovanton@yandex.ru

Д. Хокинс, в книге "Креативная экономика: как люди зарабатывают деньги на идеях", объединил креативные индустрии в большой сектор экономики, названный "креативная экономика". Д. Хокинсом отмечается, что креативность выступает самым главным экономическим ресурсом XXI-го века, так как экономический рост обусловлен интеллектом, талантом и инновациями [5]. В свою очередь, в публикации Д. Хезмонодалша отмечены меры, принятые правительствами различных стран в отношении культурной политики, которые привели к резкому экономическому подъёму креативных индустрий в 1990-е гг. [6], что позволяет сделать вывод о необходимости внедрения государственных стимулов, способствующих развитию данной сферы экономики.

Существующие работы, в том числе сборники публикаций, такие как [7], отражают междисциплинарность и самостоятельность креативных индустрий как отрасли научного знания, имеющего собственные направления исследований.

Среди таких направлений можно отметить работы, изучающие людей, занятых в креативной экономике. Одной из значимых подобных работ является публикация Р. Флориды, в которой был введён термин "креативный класс", характеризующий объединение людей творческих профессий, являющийся ключевым ресурсом для экономического роста [8]. Флоридой отмечается важность роли городов, предлагающих высокое качество жизни, в качестве фактора для формирования креативного класса. Важность городов для развития креативных индустрий также отмечена А. Скоттом [9]. В его исследовании города рассматриваются как центры творчества и инноваций, так как именно в городах есть институты, объекты, знания и практики, имеющие решающее значение для творческой среды [10].

Всё больше стран осознают зависимость уровня своих национальных экономик от степени развитости сектора креативной экономики. По данным ЮНЕСКО, по состоянию на 2022 г., доля креативных индустрий в мировом ВВП составила 3,1% [11]. При этом на креативные индустрии, в зависимости от страны, приходится до 9,6 % от численности всех трудящихся [12].

В России, по состоянию на 2023 г., 6,2% занятых работают в креативных индустриях. Доля креативной экономики в ВВП России в 2023 г. составила 3,5% [13]. Экспертами Института статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ отмечается, что годовой прирост валовой добавленной стоимости услуг креативных индустрий опережает в 1,7 раза средние показатели по экономике. Также отмечается высокая доля креативных профессий вне креативных индустрий – 39,7% [13, с. 6]. Задача по увеличению доли креативных индустрий в экономике России закреплена 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" [14].

Нормативно-правовые основы для развития креативных индустрий в России заложены как на федеральном [15]–[17], так и на региональном уровнях [18]–[20]. Таким образом, возникший за последние десятилетия и по-прежнему сохраняющийся академический интерес к изучению креативных индустрий как экономической отрасли, а также рост значимости доли креативных индустрий в мировом ВВП делают актуальными исследования креативной экономики. Настоящее исследование направлено на классификацию существующих направлений исследований о креативной экономике, а также выделении ключевых авторов по данной тематике. Для реализации указанных целей использованы методы библиометрического анализа, кластеризации, классификации и синтеза.

Методология

Библиометрический анализ представляет собой строгий и подробный научный метод, снижающий субъективный фактор исследователя [21, с. 2]. Несмотря на то что применение данного метода имеет ряд ограничений, таких как закрытость крупных баз данных научной литературы для пользователей из России (Scopus, Web of Science), ошибки в исходных метаданных публикаций, необходимость для исследователя владения специальными программными продуктами и др. [22, с. 221-222], библиометрический анализ создаёт уникальные возможности для агрегирования и обработки больших массивов информации, содержащихся в научных публикациях, что позволяет провести качественный обзор литературы по выбранной теме. Русскоязычные исследования креативных индустрий с использованием библиометрического анализа представлены в публикациях [23]–[26].

В работе [26] проведён анализ исследований по креативной экономике, опубликованных с 1990 г. до 2022 г. в базе Web of Science. Авторами с использованием программного инструмента VOSviewer [27] составлены наукометрические карты, с помощью которых был определён географический охват исследований по креативной экономике [26, с. 286], а также были выявлены тематические кластеры существующих исследований в области креативной экономики [26, с. 288].

Программный инструмент VOSviewer позволяет составить и отобразить большие наукометрические карты в удобном для визуального восприятия формате [28]. В данном программном инструменте реализован метод кластеризации, позволяющий объединять в группы публикации, связанные по выбранному параметру: будь то ключевые слова, авторы или журналы, в которых они опубликованы [29].

В настоящем исследовании для библиометрического анализа публикаций по креативной экономике реализован подход, предложенный в [26]. Для поиска подходящих публикаций выбрана научная база ScienceDirect [30], в которой представлены журналы различных областей исследований издательства Elsevier. Среди конкурентных преимуществ ScienceDirect можно отметить то, что по состоянию на 2025 г. она является одной из крупнейших научных баз, находящихся в открытом доступе для исследователей из России. Также в ScienceDirect реализован удобный функционал по поиску публикаций и их экспорту в виде файла в формате .RIS, в том числе с помощью которого осуществляется составление наукометрических карт в VOSviewer.

Для выбора нужных публикаций был сформирован поисковый запрос: "creative economy" OR ("economy" AND ("creative industries" OR "cultural industries")). Такой поисковый запрос позволяет отобрать публикации, в тексте которых содержится фраза "creative economy" (креативная экономика) или, помимо терминов "creative industries" (креативные индустрии) и/или "cultural industries" (культурные индустрии) (как правило, данные термины используются в качестве синонимов), в тексте публикаций содержится термин "economy" и его производные. Таким образом достигается максимальный охват публикаций по креативной экономике (Табл. 1).

Таблица 1 – Количество публикаций в базе ScienceDirect в зависимости от формулировки запроса [30]

Запрос	Количество публикаций, ед.
"economy"	>1 000 000
"creative industries" OR "cultural industries"	5896
"creative economy"	1034
"creative economy" OR ("economy" AND ("creative industries" OR "cultural industries"))	4337

Всего для исследования было отобрано 4337 работ, опубликованных в период 2002–2025 гг., в том числе 1442 работы, опубликованные в период 2022–2025 гг. Указанные публикации были экспортированы в виде 44-х файлов в формате .RIS с целью их дальнейшей обработки в VOSviewer.

Для того чтобы избежать при составлении наукометрических карт дублирования ключевых слов, а также исключить образование кластеров вокруг слов, не имеющих прямого отношения к теме исследования (например, упоминания пандемии covid-19 или географические названия стран и частей света), был составлен словарь синонимов, содержащий 45 пар "label" – "replace by" ("название" – "заменить на"). Тем самым, для ключевых слов "creative industries" и "creative industry", "creative industries" и "cultural industry", "creative tourism" и "cultural tourism", "ai" и "artificial intelligence" и других подобных терминов было исключено дублирование друг друга.

Результаты исследования

В отобранных 4337 публикациях содержится 12240 ключевых слов. Чтобы не использовать в составлении наукометрической карты редко встречающиеся ключевые слова, было выставлено предлагаемое по умолчанию VOSviewer ограничение на минимальное число встречаемости слов – 5. Этому ограничению соответствуют 489 слов. VOSviewer создал 15 кластеров ключевых слов, в самом большом содержится 51 термин, в самом маленьком – 19. Для более удобного восприятия информации вручную был выставлен лимит на минимальное количество слов в кластере – 40. После укрупнения осталось лишь 8 кластеров (Рис. 1).

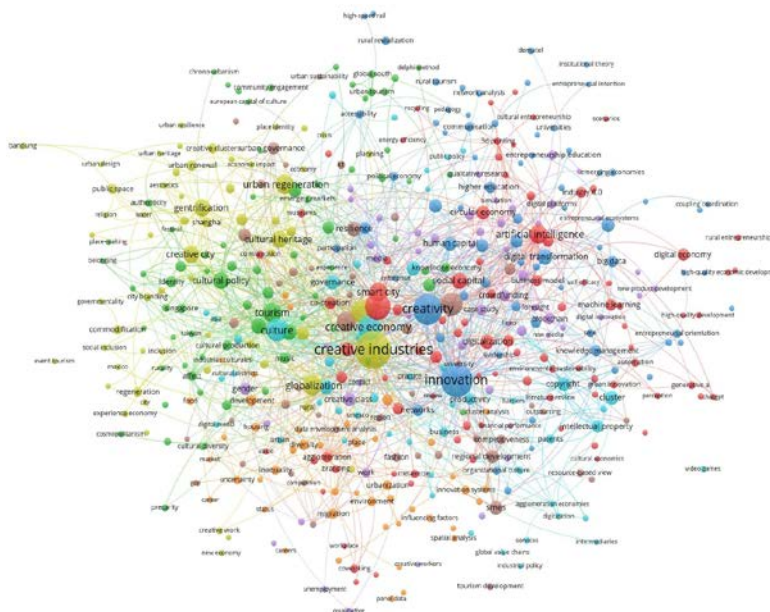


Рисунок 1 – Наукометрическая карта ключевых слов публикаций по креативной экономике [27]

Помимо "традиционных" для публикаций в области креативных индустрий и креативной экономики кластеров ключевых слов, которые в том числе встречаются в публикации [26, с. 288] ("креативность и инновации" (синий кластер), "составляющие креативной экономики" (голубой кластер), а также совокупность кластеров "человеческий капитал и креативный класс", "новые тренды в экономике", "развитие и рост" (жёлтый кластер)), обращает на себя внимание появление и новых кластеров, таких как "туризм и искусство" (зелёный кластер) и "искусственный интеллект и устойчивое развитие" (красный кластер), что может свидетельствовать о появлении новых направлений в изучении креативной экономики.

Для того чтобы убедиться в появлении новых направлений для исследования креативной экономики, была проанализирована упоминаемость кластеров ключевых слов в зависимости от года публикации в период 2020–2025 гг. (Рис. 2).

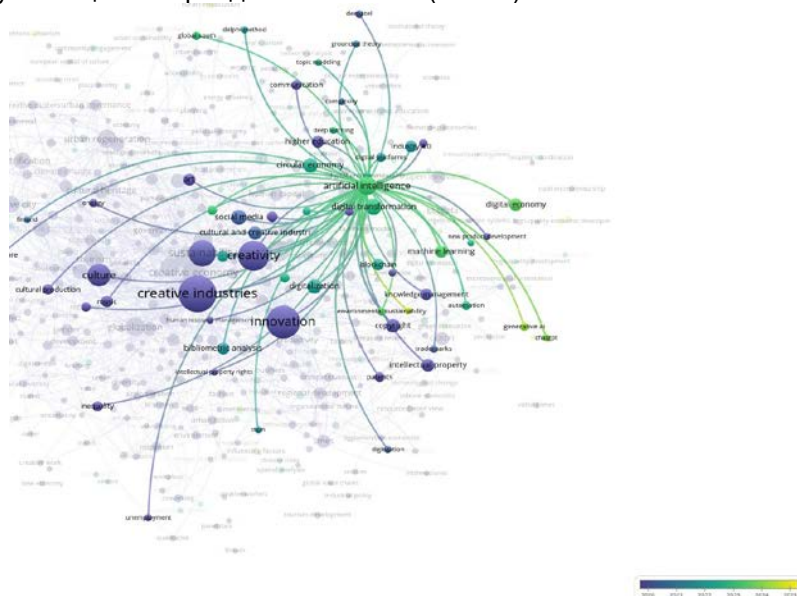


Рисунок 2 – Наукометрическая карта встречаемости ключевых слов по годам в период 2020–2025 гг. [27]

Как можно видеть из Рис. 2, в промежуток 2022–2024 гг. сформировалось полноценное направление исследований в области креативной экономики, посвящённое искусственному интеллекту, цифровой трансформации и цифровой экономике (зелёный кластер). Можно предположить, что с развитием и дальнейшим внедрением нейросетей, данное направление останется актуальным и в ближайшие годы.

Наконец, в завершающей части исследования были выявлены ведущие авторы, исследующие креативную экономику. В 4337 публикациях содержится 10057 авторов. Для со-

ставления наукометрической сети было выставлено ограничение на минимальное число публикаций, в которых встречаются авторы – 3. Таким критериям соответствуют 269 авторов. Далее VOSviewer сформировал 5 кластеров из 17 авторов, исключив тех, для которых не были найдены связи (Рис. 3).

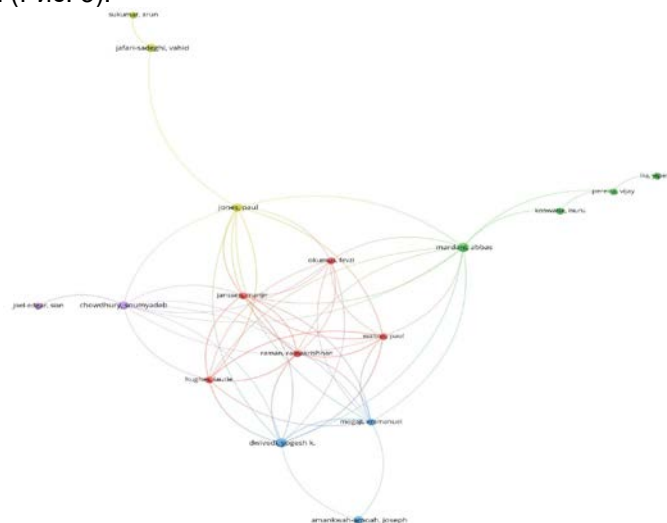


Рисунок 3 – Наукометрическая карта авторов публикаций по креативной экономике [27]

Авторы, имеющие наибольшее количество связей на наукометрической карте (не менее 10) представлены в Табл. 2.

Таблица 2 – Авторы публикаций по креативной экономике, имеющие наибольшее количество связей на наукометрической карте [27]

Авторы	Число публикаций в выборке, ед.	Число связей на карте, ед.
Dwivedi, Yogesh K.	5	20
Hughes, Laurie	3	18
Raman, Ramakrishnan	3	18
Walton, Paul	3	18
Mogaji, Emmanuel	3	17
Jones, Paul	4	16
Janssen, Marijn	3	15
Chowdhury, Soumyadeb	4	12
Mardani, Abbas	5	11

Заключение

В настоящем исследовании был проведён библиометрический анализ публикаций по креативной экономике, которые содержатся в научной базе ScienceDirect. По результатам исследования были определены направления публикаций по креативной экономике последних лет, выделены ключевые исследователи в области креативной экономики.

Список использованных источников

1. Moore I. Cultural and Creative Industries concept—a historical perspective // *Procedia-Social and Behavioral Sciences*. – 2014. – Т. 110. – С. 738-746.
2. Creative Industries Mapping Documents 1998. – URL: <https://www.gov.uk/government/publications/creative-industries-mapping-documents-1998> (дата обращения: 07.05.2025).
3. Jones C. Creative Industries: Contracts between Art and Commerce by Richard E. Caves. Review – *Administrative Science Quarterly*, 2001. – Vol. 46, No. 3. – С. 567-571.
4. Caves R.E. Creative industries: Contracts between art and commerce. – Harvard university press, 2000. – № 20.
5. Howkins J. The creative economy: How people make money from ideas. – Penguin UK, 2002.
6. Хезмонодалш, Д. Культурные индустрии [Текст] / пер. с англ. И. Кушнаревой. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2018. – 456 с.
7. Towse R., Hernández T. N. (ed.). Handbook of cultural economics. –Edward Elgar Publishing, 2020.
8. Florida R. The rise of the creative class. – New York: Basic books, 2002.
9. Scott A.J. Capitalism, cities, and the production of symbolic forms // *Transactions of the institute of British geographers*. – 2001. – Т. 26. – № 1. – С. 11-23.
10. O'Connor J. The cultural and creative industries: a literature review, [Creativity, Culture and Education Series]. – Creativity, culture and education, 2010.

11. UNESCO (2022). Re|shaping policies for creativity: addressing culture as a global public good. – DOI: <https://doi.org/10.58337/OILN3726>.
12. UNESCO Institute for Statistics data on cultural employment. On-line database. – URL: <https://databrowser.uis.unesco.org/browser/CULTURE/UIS-SDG11Monitoring> (дата обращения: 24.07.2025).
13. Креативный сектор России в цифрах: 2024. Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. – URL: <https://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/996745056.pdf> (дата обращения: 18.07.2025).
14. 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". – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/50542> (дата обращения: 18.07.2025).
15. Указ Президента РФ от 24.12.2014 № 808 "Об утверждении Основ государственной культурной политики". – URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/39208> (дата обращения: 18.07.2025).
16. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р "Об утверждении Концепции развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года". – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396332/ (дата обращения: 18.07.2025).
17. Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ "О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации". – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482580/ (дата обращения: 18.07.2025).
18. Закон Ханты-Мансийского АО – Югры от 24.12.2024 № 113-оз "О регулировании отдельных вопросов в сфере креативных (творческих) индустрий в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре". – URL: <https://admhmao.ru/documents/pravovye-akty/4926085/> (дата обращения: 18.07.2025).
19. Закон Новгородской области от 28.02.2023 № 280-ОЗ "О креативных (творческих) индустриях в Новгородской области". – URL: <https://docs.cntd.ru/document/406530771> (дата обращения: 18.07.2025).
20. Закон Самарской области от 13.01.2022 № 8-ГД "О развитии креативных (творческих) индустрий в Самарской области". – URL: <https://docs.cntd.ru/document/578061734> (дата обращения: 18.07.2025).
21. Sica G. et al. Leveraging on cultural and creative industries to foster social innovation: A bibliometric analysis // *Journal of Innovation & Knowledge* 2025.10(1): 100649.
22. Малахов В.А. Библиометрический анализ как метод науковедческих исследований: возможности и ограничения // *Науковедческие исследования*. – 2022. – № 1. – С. 212-227.
23. Гумерова Г.И., Шаймиева Э.Ш. Интеллектуальная составляющая российских креативных индустрий в период их становления // *Вестник Воронежского государственного университета*. Серия: Экономика и управление. – 2022. – № 3. – С. 129-143.
24. Будник Р.А., Гурьянов В.В., Евпак Е.Г. Нейросетевая визуализация как новый тренд дополнительной монетизации стриминговой музыки инди-артистов // *Труды по Интеллектуальной Собственности*. – 2024. – Т. 51. – № 4. – С. 80-123.
25. Рязанова О.Е., Золотарева В.П. Креативная экономика как драйвер модернизации национальных экономик и её показатели // *Вопросы новой экономики*. – 2022. – № 3(63). – С. 22-34.
26. Хусаинова Ж.С., Асанова М.К., Бектлеева Д.Е., Абауова Г.М., Канкулов М.К. Концептуальные параметры креативной экономики и её категориальная канва // *Вестник Карагандинского университета*. Серия: Экономика. – 2022. – Т. 107. – № 3. – С. 281-296.
27. VOSviewer. Visualizing scientific landscapes. – URL: <https://www.vosviewer.com/> (дата обращения: 01.08.2025).
28. Van Eck N., Waltman L. Software survey: VOSviewer, a computer program for bibliometric mapping // *Scientometrics*. – 2010. – Т. 84. – № 2. – С. 523-538.
29. Van Eck N.J., Waltman L. Citation-based clustering of publications using CitNetExplorer and VOSviewer // *Scientometrics*. – 2017. – Т. 111. – № 2. – С. 1053-1070.
30. ScienceDirect. – URL: <https://www.sciencedirect.com/> (дата обращения: 01.08.2025).