Свидетельство о регистрации средств массовой информации
ПИ № ФС77-59046
от 18 августа 2014 г.

Эл. № ФС77-623919
от 3 июля 2015 г.

Альманах «Крым»:
Экономика, инновации
№ 54

Учредитель: Фонд поддержки межнациональной культуры и общественных международных отношений

Входит в Перечень рецензируемых научных изданий ВАК РФ от 25.12.2021 (№ 147).

ISSN 2658-7793
6 выпусков в год.
Сайт: http://etnosocium.ru/almanakh-krym
Языки: русский, английский.
Материалы журнала размещаются на платформе РИНЦ Российской научной электронной библиотеки, Electronic Journals Library Cyberleninka.

Москва 2026

Цели и тематика

Создавая наш альманах, мы объединяем усилия, мысли, чувства тех, кто воспринимает Крым не только с точки зрения опыта прошлых поколений, но и как место, где предстоит еще много и много работать, трудиться, сотрудничать людям разных культур, разных этноконфессиональных ориентиров, людям разных поколений, размышляющих об экономических и политических судьбах полуострова.

Альманах «Крым» является международным журналом как по составу редакционной коллегии, так и по авторам и тематике публикаций.

Журнал предназначен для публикаций научных статей являющимися результатом фундаментальных и прикладных научных исследований российских и зарубежных ученых в области экономических наук, обзорных научных материалов, научных сообщений, тематических библиографических обзоров. В журнале могут быть опубликованы материалы, научная ценность которых и пригодность для публикации оценена редакционным советом журнала.

В состав редакционного совета входят специалисты внесшие значительный вклад в развитие экономической науки. Все участники редакционного совета имеют ученые степени.

Все научные статьи, поступившие в редакцию журнала, проходят двойное слепое рецензирование.

Редакционный совет журнала приглашает к сотрудничеству специалистов специальностей:

- Экономика. Экономические науки;
- Политика. Политические науки;
- Комплексное изучение отдельных стран и регионов.

для подготовки специальных тематических выпусков.

Электронный адрес: izdanie-k@list.ru.

Правила оформления статей, архив и дополнительная информация размещены на сайте: http://etnosocium.ru/almanakh-krym.

Оригинал-макет подготовлен Фондом поддержки межнациональной культуры и общественных международных отношений.
105066, Москва, Спартаковская ул., д. 19, стр. 3.
Тел.: +7 (495) 772-19-99
Зам. главного редактора **Чапкин С.В.**
Корректор **Белоусова Е.А.**

Бумага офсетная №1.
Гарнитура Minion Pro
Формат 60x90/16.
Тираж 1000 экз. Усл. п.л. 19,375

Certificate of registration of mass media
ПИ № ФС77-59046
Founded in August 18, 2014

Эл. № ФС77-62319
Founded in July 3, 2015

Almanac «CRIMEA»:
Economics, innovation
№ 54

Founder: The fund for the support of inter-ethnic culture and public and international relations

The journal is included in the list of HAC. 12/25/2021 (№ 147).

ISSN 2658-7793
6 issues per year
Site: http://etnosocium.ru/almanakh-krym
Languages: Russian, English.
The journal's materials are placed on Russian Scientific Electronic Library, Electronic Journals Library (Cyberleninka).

Moscow 2026

Aims and Scope

Creating our almanac, we wanted to unite the efforts, thoughts, feelings of those who perceive the Crimea not only from the point of view of historical experience of past generations, but also as a place where there is still a lot and a lot to work, to work for people of different cultures, different ethno-confessional orientations, people of different generations, reflecting on the economic and political fate of the peninsula.

Almanac "CRIMEA" is international both in terms of the editorial structure and expert board and authors and subjects of publications.

The journal is intended to publish results of the fundamental and applied scientific researches of the Russian and foreign scientists in the field of economic sciences, survey scientific materials, scientific reports, thematic bibliographic reviews. The journal may publish the materials with the scientific value and suitability for publication valued by the journal editorial board.

The composition of the Editorial Board consists specialists who made a significant contribution in the development of economic science. All members of the Editorial Board have academic degrees.

An bilateral anonymous ("blind") peer review method is mandatory for processing of all scientific manuscripts submitted to the editorial stuff of Almanac "CRIMEA". This implies that neither the reviewer is aware of the authorship of the manuscript, nor the author maintains any contact with the reviewer.

The editorial board of the journal invites for cooperation the professionals engaged in such spheres as:

- Economy. Economic sciences;
- Politics. Political science;
- Comprehensive study of individual countries and regions;

for thematic issue initiatives with guest editors.

E-mail: izdanie-k@list.ru.

Further information regarding notes for contributors, subscription, and back volumes is available at: http://etnosocium.ru/almanakh-krym.

The fund for the support of inter-ethnic
culture and public and international relations.

Address of the Editorial Board:
19-3. Spartakovskaya str., 105066, Moscow, Russia.
Ph. +7 (495) 772-19-99
Deputy. Chief Editor **Chapkin S.V.**
Corrector **Belousova E.A.**

Offset paper №1.
Size 60x90/16.
Printing run 100 copies. Open price.

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Главный редактор:

Рябова Е.И., кандидат политических наук, руководитель научно-политического проекта «Альманах «Крым» издательского центра «ЭТНОСОЦИУМ», разработчик и преподаватель курсов повышения квалификации для государственных гражданских служащих в г. Севастополе. Практикующий юрист, специалист по трудовым и служебным спорам.

Заместитель главного редактора:

Кондрашихин А.Б., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики и менеджмента, Институт экономики и права (филиал) ОУП ВО «Академия труда и социальных отношений» в г. Севастополе.

Халимбеков Х.З., доктор экономических наук, профессор, международный эксперт.

Ученый совет:

Абдулаева З.Л., кандидат экономических наук, доцент, заместитель заведующего кафедрой «Прикладной информатики в юриспруденции» ФГБОУ ВО «ДГТУ» (Дагестанский государственный технический университет).

Абрамов В.Л., доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института исследований международных экономических исследований Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Абрамова О.Д., доктор политических наук, кандидат экономических наук, профессор. Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации.

Водолацкий В.П., доктор социологических наук, депутат Государственной Думы Российской Федерации, Верховный Атаман Союза Казаков-Воинов России и Зарубежья, Казачий генерал.

Кантаева О.В., доктор экономических наук, аттестованный аудитор РФ, Генеральный директор ООО «Аудиторская фирма «ЛЮДМИЛА».

Ларина Т.В., кандидат экономических наук, заместитель начальника управления - начальник отдела Департамента экономического развития города Севастополя.

Мартынкин А.В., кандидат исторических наук, директор Цен-

тра политических и этноконфессиональных исследований при Филиале МГУ в г. Севастополе, зав. кафедрой истории и международных отношений, доцент кафедры иностранных языков Филиала МГУ в г. Севастополе.

Михайленко А.Н., доктор политических наук, профессор, государственный советник Российской Федерации 3 класса.

Мурашко С.Ф., профессор, доцент. Почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации, Профессор кафедры русского и иностранных языков, Московская академия Следственного комитета Российской Федерации.

Наумова Г.Р., доктор исторических наук, профессор МГУ имени М.В. Ломоносова. Член «Академии Философии хозяйства».

Носов В.В., доктор экономических наук, доцент, профессор.

Санжеева Л.В., доктор культурологии, доцент, профессор кафедры этнокультурологии ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет имени А.И. Герцена».

Стаськов Н.В., доктор политических наук, эксперт.

Фотина Л.В., доктор экономических наук, профессор.

Хонали Курбонзода, доктор исторических наук. Профессор, ректор Государственного учреждения «Республиканский Институт Повышения Квалификации и Преподготовки Работников Сферы Образования», Таджикистан. Республиканский Институт Повышения Квалификации и Преподготовки Работников Сферы Образования.

Международный блок:

Вань Хайянь, кандидат экономических наук. Старший научный сотрудник, Заместитель заведующий Центра по изучении ЦА, Центр по изучению России, Институт международных отношений и регионального развития и Институт по изучению ШОС Восточно-китайского педагогического университета.

Верезубова Т.А., доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой финансов Учреждения образования «Белорусский государственный экономический университет», г. Минск.

Инь Жуюй, КНР, Дальневосточный Федеральный Университет.

Чжао Лян, доцент Факультета международной экономики и торговли Синьцзянского университета финансов и экономики, доктор экономических наук Института России, Восточной Европы и Центральной Азии Китайской академии социальных наук.

EDITORIAL COUNCIL

Chief Editor:

Ryabova E.I., Candidate of Political Sciences, head of the scientific and political project "Almanac Crimea" of the publishing center "Etnosocium", developer and teacher of advanced training courses for civil servants in the city of Sevastopol. Practicing lawyer, specialist in labor and service disputes.

Deputy Chief Editor:

Kondrashihin A.B., Doctor of Economics, Professor, Department of Economics and Management, Institute of Economics and Law (Branch) "Academy of Labour and Social Relations" in Sevastopol.

Halimbekov Kh.Z., Doctor of Economics, professor, international expert.

Academic Council:

Abdulaeva Z.L., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Head of the Department of Applied Informatics in Jurisprudence, Dagestan State Technical University.

Abramov V.L., Doctor of Economic Sciences, Professor. Chief Researcher of the Russian Federation Government Institute for International Economic Research of the Financial University.

Abramova O.D., Doctor of Political Sciences, Candidate of Economic Sciences, Professor. Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration.

Fotina L.V., Doctor of Economic Sciences, Professor.

Honali Kurbonzoda, Doctor of Historical Sciences. Professor, Rector of the "National Institute of professional development and training of educators", Tajikistan.

Kantaeva O.V., Doctor of Economic Sciences, Certified Auditor of the Russian Federation, General Director of "Lyudmila" Audit firm.

Larina T.V., Candidate of Economic Sciences, Deputy Head of the economic development department in Sevastopol.

Martinkin A.V., Candidate of Historical Sciences, Director of the Center for Political and Ethnic Confessional Studies at the Moscow State

University in Sevastopol, Head Department of History and International Relations, Associate Professor of the Department of Foreign Languages of the Branch of Moscow State University in Sevastopol.

Mikhaylenko A.N., Doctor of Political Sciences, Professor, State Counselor of the Russian Federation of the 3rd class.

Murashko S.F., Professor. Honored Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation, Professor of the Department of Russian and Foreign Languages, Moscow Academy of the Investigative Committee of the Russian Federation.

Naumova G.R., Doctor of Historical Sciences, Professor, Lomonosov Moscow State University. Member of the Academy of Economic Philosophy.

Nosov V.V., Doctor of Economic Sciences, Associate Professor.

Sanzheeva L.V., Doctor of Cultural Studies, Associate Professor, Professor of the Department of Ethnoculturology of the Russian State Pedagogical Herzen University.

Stas'kov N.V., Doctor of Political Sciences, Expert.

Vodolackiy V.P., Doctor of Social Sciences, Deputy of the State Duma of the Russian Federation, Supreme Ataman of the Union of Cossacks of Russia and abroad Warriors, Cossack General.

International block:

In Jui, People's Republic of China, Far Eastern Federal University.

Verezubova T.A., Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Educational Establishment "Belarusian State Economic University", Minsk, Republic of Belarus.

Wang Haiyan, Candidate of Economic Sciences. Senior Researcher, Deputy Head of the Center for Central Asian Studies, Center for Russian Studies, Institute of International Relations and Regional Development and the Institute for the Study of the SCO East China Pedagogical University.

Zhao Liang, Associate Professor of the School of International Economics and Trade at Xinjiang University of Finance and Economics, Doctor of Economics at the Institute of Russian, Eastern European and Central Asian Studies at the Chinese Academy of Social Sciences.

Содержание

Региональные и международные исследования

Шумилова О.С., Сольская И.Ю., Олинович Н.А.
Совершенствование методики экономической оценки устойчивости железнодорожных пассажирских перевозок...15
Сфиева Ф.А., Шабанова М.М.
Цифровизация туристической индустрии и ее влияние на привлечение туристов.....27
Родионова Л.Н., Ахмедьянова Л.Р.
Прогнозирование финансовых результатов предприятия при формировании отчетности по МСФО.....41
Тинин Е.Д. Организационная культура: управление через ценности и нормы.....51
Агафонова М.С., Гайсин И.Ш., Кирсанов А.А., Тележный Д.А. Методологические основы формирования цифровых инструментов управления устойчивым региональным развитием (на примере Воронежской области).....59
Айгерджи М.А., Хархалёва В.С. Мустафаева С.Р.
Инициативное бюджетирование в Российской Федерации: теоретико-правовые основы и опыт Республики Крым.....66
Алиев О.И. Эволюция моделей взаимодействия «образование-работодатель»: от транзакционной кооперации к экосистемной парадигме.....72
Анофриков Д.О. Корпоративный бренд как фактор повышения эффективности управления взаимоотношениями со стейкхолдерами.....81
Аракелян А.А. Сущность и вызовы цифровой экономики для системы образования.....91
Гамзатов С.Г., Раджабова С.М., Гамзатова С.А.
Роль медицинского колледжа в подготовке стоматологических кадров для Республики Дагестан.....106

Гончарова Н.А., Аннор В., Оваре Р.Я., Артюх Д.В.
Механизм влияния налогообложения
на развитие общества: пример Ганы и России.....114
Дзижко А.С., Топчиёв Н.П., Фалина Н.В.
Устойчивость банковской системы и развитие
страхового рынка в условиях современных
вызовов и перспектив цифровой трансформации.....126
Михайлов В.С. Институциональные реформы
в регионах с преимущественным
развитием нефтегазохимического комплекса.....136
Ренкас А.В. Особенности развития
циркулярной экономики в зарубежных странах:
анализ институциональных реформ.....143
Петенева А.С., Рюмина Ю.А. Совершенствование
государственной поддержки финансового
оздоровления организаций на региональном уровне:
технологии, практики и институциональная модель.....150
Шовкопляс А.Ш., Кривуля О.А.
Анализ эффективности
использования трудовых ресурсов на аграрных
предприятиях Луганской Народной Республики.....156

Актуальные вопросы экономики и инновации

Смольянинова И.В., Агафонова М.С.,
Косухин Д.А., Тюрин В.В. Концептуализация и развитие
интегрированных информационно-аналитических
систем технического регулирования
в условиях цифровой трансформации экономики.....170
Солодова А.С., Волгин С.И.
Повышение конкурентоспособности организации
общественного питания за счет оптимизации
торгового ассортимента с помощью АВС-анализа.....179

Филиппов С.В. Особенности системы управления продажами торгового предприятия.....188
Тинин Е.Д. Влияние цифровой трансформации на организационное поведение.....195
Агеева А.Б., Лисицкий И.А., Степанова Ю.В. Тенденции развития агропромышленного комплекса в России.....203
Ковальчук М.В. Мотивация сотрудников стартапа: что работает на ранних этапах инновационного бизнеса.....216
Малышкин Н.Г., Зозуля П.В., Зозуля А.В., Набатова В. Перспективы развития женского предпринимательства в России.....225
Мамий С.А., Бочкова Т.А., Мищенко Е.А., Лазько Л.В. Безработица в эпоху автоматизации - влияние ИИ и роботизации на рынок труда.....231
Солодова А.С., Волгин С.И. Повышение конкурентоспособности организации общественного питания за счет оптимизации торгового ассортимента с помощью XYZ-анализа.....242
Филиппов С.В. Структурные особенности рынка медицинских изделий.....253
Квач И.В., Квач Е.С. Преодоление сопротивления персонала при внедрении бережливых технологий в HR-отдел бизнес-организации.....259
Ковальчук М.В. Лидер как источник вдохновения и пример инновационного поведения.....267

Аннотации.....276
Авторы.....305

Content

Regional and international studies

Shumilova O.S., Solskaya I.Y., Olinovich N.A.
Improving the methodology for economic assessment
of sustainability of rail passenger transportation.....15
Sfieva F.A., Shabanova M.M. Digitalization
of the tourism industry and its impact on attracting tourists.....27
Rodionova L.N., Akhmedyanova L.R.
Forecasting financial results when preparing IFRS reports.....41
Tinin E.D. Organizational culture:
management through values and norms.....51
Agafonova M.S., Gaisin I.Sh., Kirsanov A.A., Telezhny D.A.
Methodological foundations of the formation
of digital management tools for sustainable regional
development (using the example of the Voronezh region).....59
Aygerdji M.A., Kharkhaleva V.S., Mustafayeva S.R.
Initiative budgeting in the Russian Federation:
theoretical and legal foundations
and the experience of the Republic of Crimea.....66
Aliev O.I. Evolution of «education-employer»
interaction models: from transactional
cooperation to the ecosystem paradigm.....72
Anofrikov D.O. The corporate brand
as a factor in enhancing the effectiveness
of stakeholder relationship management.....81
Arakelyan A.A. The essence and challenges
of the digital economy for the education system.....91
Gamzatov S.G., Radzhabova S.M., Gamzatova S.A.
The role of the medical college
in training dental personnel for the Republic of Dagestan.....106
Goncharova N.A., Annor B., Oware R.Y., Artyukh D.V.
The mechanism of taxation's impact
on society's development: the example of Ghana and Russia.....114

Dzizhko A.S., Topchiev N.P., Falina N.V.
The sustainability of the banking system and the development of the insurance market in the context of modern challenges and the prospects of digital transformation.....126
Mikhailov V.S. Institutional reforms in regions with preferential development of the oil and gas chemical complex.....136
Renkas A.V. Features of the development of the circular economy in foreign countries: analysis of institutional reforms.....143
Peteneva A.S., Ryumina Yu.A.
Improving state support for financial recovery of organizations at the regional level: technologies, practices and institutional model.....150
Shovkoplyas A.Sh., Krivulya O.A. Analysis of the effectiveness of the use of labor resources in agricultural enterprises of the Lugansk People's Republic.....156

Current issues of economics and innovation

Smolyaninova I.V., Agafonova M.S., Kosukhin D.A., Tyurin V.V. Conceptualization and development of integrated information and analytical systems for technical regulation in the context of digital economic transformation.....170
Solodova A.S., Volgin S.I.
Improving the competitiveness of public catering by optimizing the retail assortment using ABC analysis.....179
Filippov S.V. Features of the sales management system of a trading company.....188
Tinin E.D. The impact of digital transformation on organizational behavior.....195

Ageeva A.B., Lisitsky I.A., Stepanova Yu.V. Trends in the development of the agro-industrial complex in Russia.....203
Kovalchuk M.V. Motivating startup employees: what works in the early stages of innovative businesses.....216
Malyshkin N.G., Zozulya P.V., Zozulya A.V., Nabatova V. Prospects for the development of women's entrepreneurship in Russia.....225
Mamiy S.A., Bochkova T.A., Mishchenko E.A., Lazko L.V. Unemployment in the age of automation - the impact of AI and robotics on the labour market.....231
Solodova A.S., Volgin S.I. Increasing the competitiveness of a catering organization by optimizing its product range using XYZ analysis.....242
Filippov S.V. Structural features of the medical device market.....253
Kvach I.V., Kvach E.S. Overcoming employee resistance when implementing lean technologies in the HR department of a business organization.....259
Kovalchuk M.V. The leader as a source of inspiration and an example of innovative behavior.....267

Abstracts........291
Authors.....308

Шумилова О.С.

Старший преподаватель кафедры «Управление качеством и инженерная графика». Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения», г. Иркутск.

Сольская И.Ю.

Доктор экономических наук, профессор кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент». Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения», г. Иркутск.

Олинович Н.А.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление качеством и инженерная графика». Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения», г. Иркутск.

Совершенствование методики экономической оценки устойчивости железнодорожных пассажирских перевозок

Введение

Перевозки пассажиров железнодорожным транспортом на дальние расстояния играют ключевую роль в обеспечении транспортной мобильности граждан, охватывая 77 субъектов России. Особенностью этих маршрутов является наличие участков, где железная дорога является единственно возможным способом сообщения. В последние годы наблюдается увеличение пассажиропотока на железной дороге. Этот рост обусловлен повышением транспортной активности населения, а также сокращением количества авиарейсов и закрытием ряда аэропортов на юге страны после 24 февраля 2022 года [1]. В настоящее время долю железнодорожного транспорта приходится примерно 30% всех пассажирских перевозок на дальние дистанции и, в соответствии с задачами Транспортной стратегии РФ до 2030 г. с перспективой до 2035 г. [2], прогнозируется увеличение объемов перевозки пассажиров железнодорожным транспортом.

Ключевые задачи стратегического развития пассажирских перевозок ОАО «Российские железные дороги», включающие повышение качества услуг, скорости и безопасности поездок, модернизацию подвижного состава и цифровую трансформацию деятельности, направлены на реализацию Транспортных стратегии, Национальных

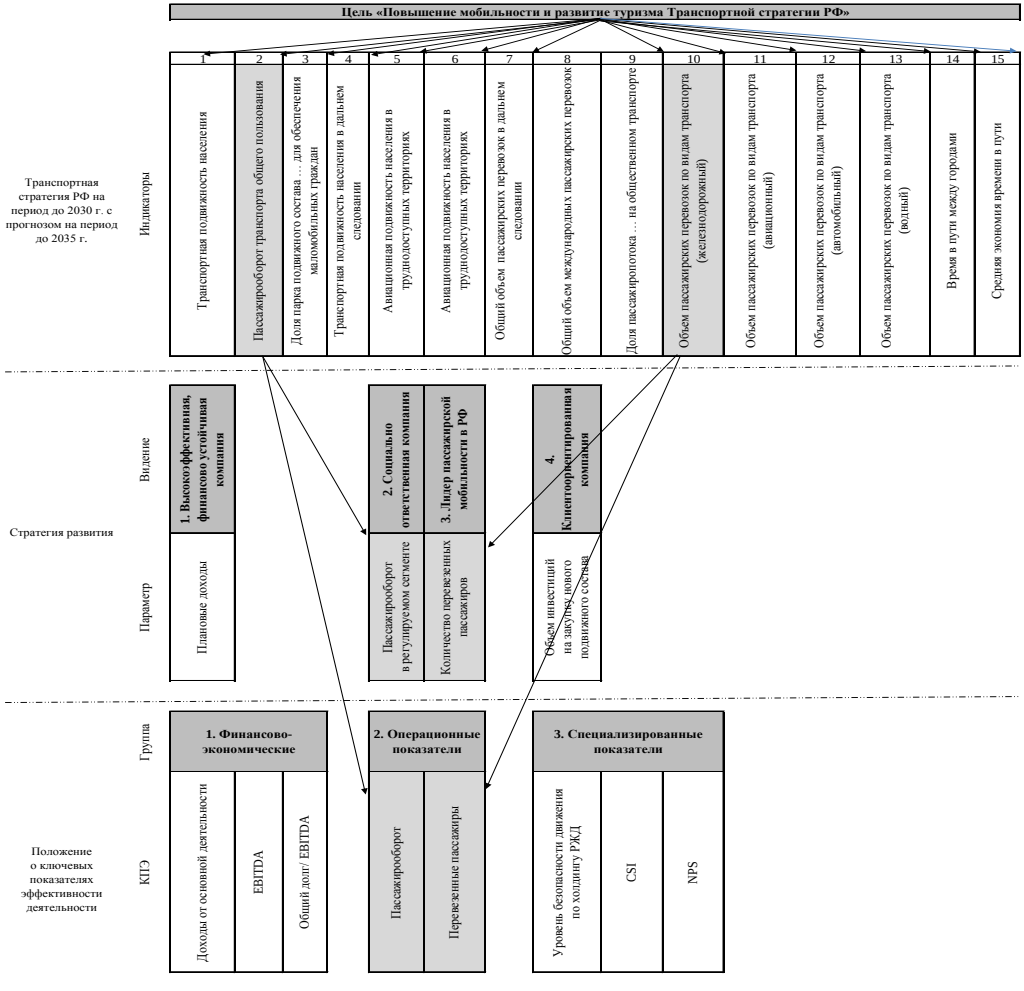
Таблица 1. Соотнесения Национальных целей РФ, ЦУР ОНН и видения их реализации в Проекте стратегии развития АО «ФПК» в редакции 2025 г.

Национальные цели РФ	**ЦУР ООН**	**Стратегическая инициатива АО «ФПК»/ ОАО «РЖД»**	**Прогнозируемые социально-экономические эффекты к 2030 г.**
п. «К» цели № 3 «Комфортная и безопасная среда для жизни»	ЦУР ООН № 3. № 8, № 9, № 11	Проекты по обновлению парка и капитально-восстановительному ремонту	Увеличение доли вагонного парка соответствующему сроку службы до 85 %. Увеличение доли двухэтажных вагонов на 30% по отношению к 2025 г.
		Проект «Цифровой HR»	До 2027 г. завершение перехода на ПО в «бизнес-критичных» системах ОАО «РЖД», включая клиентские сервизы для пассажиров
		Автоматизированная система управления маршрутной сетью (АСУ МС)	
п. «А» цели № 7 «Цифровая трансформация государственного и муниципального управления, экономики и социальной сферы»		Проекты, направленные на поддержание инфраструктуры	Поэтапное снижение к 2035 г. в 2 раза выбросов опасных загрязняющих веществ, оказывающих наибольшее негативное воздействие на окружающую среду и здоровье человека
п. «А»; п. «В» цели № 5 «Устойчивая и динамичная экономика»	ЦУР ООН № 8, № 12, № 13, № 16	Проекты повышения операционной эффективности за счет мер энергоэффективности и снижению энергоемкости производственной деятельности	Увеличение к 2030 г. объема инвестиций в основной капитал не менее чем на 60 %по сравнению с уровнем 2020 г.
		Решение о присоединении к Политике холдинга «РЖД» в области устойчивого развития	Достижение нулевого отклонения от целевого значения по рискам: «Коррупционный риск», «Возникновение транспортных происшествий и иных событий,

Национальные цели РФ	ЦУР ООН	Стратегическая инициатива АО «ФПК»/ ОАО «РЖД»	Прогнозируемые социально-экономические эффекты к 2030 г.
		Решение о включении в положение о Комитете по кадрам, вознаграждениям и корпоративному управлению Совета директоров функционала в области устойчивого развития и ESG	связанных с нарушением правил безопасности движения и эксплуатации железнодорожного транспорта», «Снижение удовлетворенности пассажиров качеством обслуживания», «Неисполнение инвестиционных проектов».
		Реестр ключевых рисков на 2025-2030 гг.	
		Ключевые показатели эффективности (КПЭ) деятельности компании и менеджмента	Увеличения пассажирооборот на 3,4 % по отношению к 2025 г. Увеличения количества отправленных пассажиров на 3.7 % по отношению к 2025 г. Увеличение чистой прибыли на 26,3 %

Источник: составлено авторами на основе [2,3,4,5,6].

Рисунок 1. Сравнение индикаторов цели «Повышение мобильности населения и развитие внутреннего туризма» Транспортной стратегии РФ и их отражения в Проекте стратегического развития АО «ФПК».

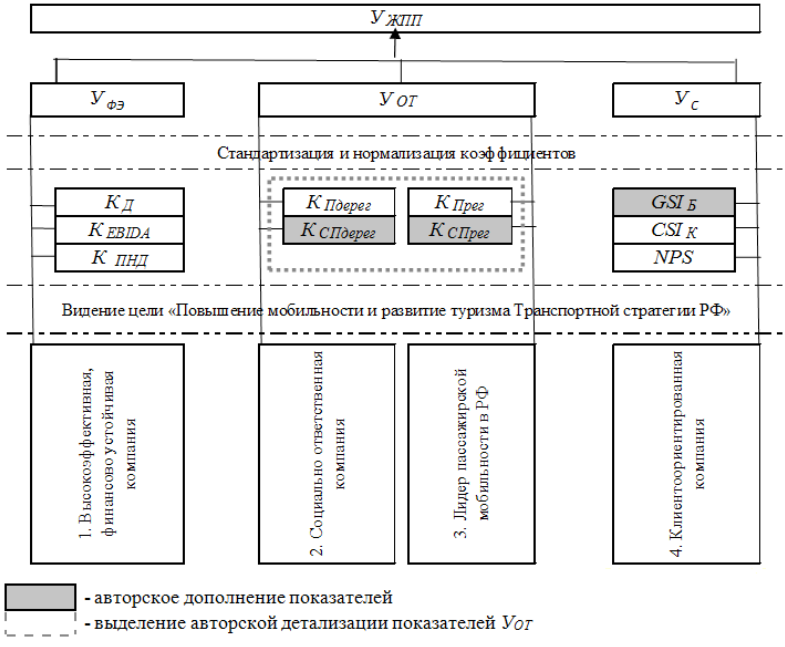


Источник: составлено авторами на основе [2,3,4,5].

Цветом выделены КПЭ, не соответствующие видению стратегической цели.

целей РФ и Целей устойчивого развития ООН (ЦУР ООН). В частности, в 2025 году АО «Федеральная пассажирская компания» (ОА

Рисунок 2. Структура показателей, формирующих оценку.



Источник: составлено авторами.

«ФПК») как ключевой оператор перевозки пассажиров железнодорожным транспортом, представили новую редакцию Стратегии развития до 2030 г. Соотношения стратегических инициатив ОА «ФПК» и Национальных целей РФ представлено в таблице 1.

Следовательно, анализ устойчивости железнодорожных пассажирских перевозок ($У_{ЖПП}$) - это приоритетная задача для стратегического развития транспортной системы страны, которая обусловлена необходимостью реализовывать финансово-экономические, отраслевые и специализированные задачи железнодорожных перевозок пассажиров. В работах [7,8] были проанализированы существующие модели оценки и выявлены возможности для совершенствования методики экономической оценки $У_{ЖПП}$, связанной с необходимостью: устранять фрагментарность и отсутствие интегральной оценки устойчивости; детализировать специфические факторы, выделяющих перевозку пассажиров; формировать единую информационную среду, из разрозненных источников; переориентации с количественной оценки нарушений безопасности движения поез-

дов на экономическую оценку их последствий;

Преодоление этих несоответствий требует совершенствования методики экономической оценки $У_{ЖПП}$ в дальнем следовании для целей прогнозирования и стратегического планирования пассажирских перевозок на железнодорожном транспорте.

Методология

Осуществлён анализ соответствия индикаторов цели «Повышение мобильности населения и развитие внутреннего туризма» Транспортной стратегии РФ (в части железнодорожных пассажирских перевозок) и их отражения в Проекте стратегического развития АО «ФПК» 2025 г. (Проект 2025 г.) (рисунок 1).

Недостаточная согласованность индикаторов Транспортной стратегии и ключевых показателей проекта стратегического развития содержит угрозы точность прогнозов и качество стратегического планирования. Для устранения выявленных несоответствий предлагается (дополненная и детализированная) система показа.

На основе методики системы управления рисками и внутреннего контроля (СУРиВК) ОАО «РЖД» была осуществлена группировка уровней устойчивости, характеризующих железнодорожные пассажирские перевозки и проведена апробация в деятельности АО «ФПК», как ключевого оператора железнодорожных пассажирских перевозок. Результаты расчета $У_{ЖПП}$ на основе данных АО «ФПК» за 2013-2024 гг. представлены в таблице 2.

По результатам оценки устойчивости сделан вывод о возможном влиянии технико-экономических рисков на уровень $У_{ЖПП}$ в дальнем следовании. Комплексная оценка $У_{ЖПП}$, находящаяся в диапазоне от 0,5 до 0,7 по филиалам компании, свидетельствует о влияние внешних факторов на выполнение плановых показателей. Учет состояния пассажирского парка понижает уровень отраслевой устойчивости, что совпадает с прогнозом тенденций, выраженных в консервативном сценарии Транспортной стратегии РФ. Рейтинг устойчивости филиалов АО «ФПК» представлен в таблице 3.

Индекс уровня устойчивости перевозок пассажиров является основой для анализа и определения функциональных элементов, наиболее подверженных влиянию внешних факторов, способствует прогнозированию состояния железнодорожных пассажирских перевозок в зависимости от последствий их воздействия. Следовательно, являются основой для стратегического планирования. В частности, проведенная в работе оценка развития пассажирских перевозок железнодорожным транспортом с учетом развития уровня $У_{ЖПП}$ (таблица 4), позволила сформулировать прогнозные значения для данного оператора перевозок.

Таблица 2. Результаты расчета устойчивости железнодорожных пассажирских перевозок.

Период. год	$У_{ЖПП\ в\ дальнем\ следовании}$	$У_{ФЭ}$	$У_{ОТ}$	В том числе		$У_{С}$
				$У_{ОТ\ дерег}$	$У_{ОТ\ рег}$	
2013	0,68	0,71	0,80	0,82	0,77	0,55
2014	0,65	0,63	0,78	0,87	0,70	0,54
2015	0,55	0,44	0,72	0,66	0,79	0,54
2016	0,63	0,65	0,79	0,73	0,85	0,50
2017	0,43	0,19	0,81	0,87	0,76	0,50
2018	0,27	0,04	0,90	0,97	0,83	0,49
2019	0,44	0,20	0,84	0,85	0,84	0,49
2020	-0,66	-1,31	0,44	0,45	0,44	0,48
2021	0,86	1,08	1,15	1,22	1,09	0,52
2022	0,76	0,96	0,97	0,99	0,96	0,46
2023	0,58	0,42	0,92	0,97	0,87	0,51
2024	0,50	0,29	0,85	0,87	0,84	0,49

Источник: составлено авторами на основе [6].

Таблица 3. Рейтинг устойчивости филиалов, реализующих железнодорожные пассажирские перевозки.

Филиал	$У_{ФЭ}$	$У_{ОТ}$	$У_{С}$	$У_{ЖПП}$	Рейтинг $У_{ЖПП}$
Восточно-Сибирский	0,5	0,6	0,7	0,59	4
Горьковский	0,6	0,5	0,4	0,49	7
Дальневосточный	0,4	0,4	0,7	0,48	8
Западно-Сибирский	0,6	0,4	0,3	0,42	10
Куйбышевский	0,5	0,4	0,4	0,43	9
Московский	0,9	0,8	0,3	0,60	3
Приволжский	0,5	0,5	0,5	0,50	6
Северо-Западный	0,8	0,8	0,7	0,77	1
Северо-Кавказский	0,7	0,7	0,6	0,66	2
Уральский	0,6	0,6	0,5	0,56	5

Источник: составлено авторами на основе [6].

Достижение АО «ФПК» прогнозируемого уровня $У_{ЖПП} \geq 0,7$ будет способствовать реализации стратегических целей компании, в том числе за счет увеличения чистой прибыли к 2030 г. на 26,3 % при росте пассажирооборота и числа отправленных пассажиров не более чем на 4% соответственно (таблица 5).

Таблица 4. Прогноз устойчивости железнодорожных пассажирских перевозок.

Показатель	**2024** г. **(факт)**	**2030** г. **(прогноз)**
Чистая прибыль, млрд руб.	26,1	72
Рентабельность чистой прибыли, %	7	10,8
Рентабельность активов с учетом субсидий (ROA)	10,6	12,1
Рентабельность инвестиционной программы (ROI)	7,8	8,3
Пассажирооборот, млрд пасс.	95,8	111
Количество отправленных пассажиров, млн пасс.	112	122
Уровень устойчивости железнодорожных пассажирских перевозок ($У_{ЖПП}$)	0,5	0,7
Средний $У_{ЖПП}$ по филиалам	0,5–0,7	0,6–0,8
Доля филиалов с $У_{ЖПП} \geq 0,7$, %	20	40–50
Разрыв между лидерами и филиалами $У_{ЖПП} < 0,7$	0,35	0,20–0,25
Вклад цифровых технологий в рост устойчивости, %	15	30–40

Источник: составлено авторами.

Таблица 5. Прогнозирование ключевых показателей железнодорожных пассажирских перевозок к 2030 г.

Характеристика АО «ФПК»	**2025** г. **(факт)**	**2023 (прогноз)**
	Железнодорожный перевозчик	**Лидер пассажирской мобильности** в РФ
Финансово-экономическая устойчивость	Зависимость от субсидий	Высокая эффективность
		Финансовая устойчивость
Отраслевая устойчивость	Сложные клиентские предложения	Обеспечение развития мобильности для всех клиентских сегментов и регионов РФ
	Ограниченность мультимодальных предложений	
	Высокий износ парка вагонов	
Специализированная устойчивость	Недостаточная достоверность результатов оценок, CSN	Высокий рейтинг за счет повышения уровня безопасности для пассажиров

Динамика ключевых показателей					
Пассажирооборот, млрд чел.		**Отправленные пассажиры, млн чел.**		**Чистая прибыль, млрд** руб.	
2025 г.	2030 г.	2025 г.	2030 г.	2025 г.	2030 г.
107	111	118	122	57	72
Прогноз +3,7%		Прогноз: +3,4%		Прогноз: +26,3%	

Источник: составлено авторами.

На основе анализа стратегических инициатив ОАО «РЖД» в области железнодорожных пассажирских перевозок (постепенное сближение показателей между филиалами за счёт централизованных инвестиций; рост роли цифровых технологий в управлении устойчивостью (мониторинг состояния вагонов, прогнозирование рисков; укрепление бренда за счет оснащения новыми потребительскими свойствами всего парка вагонов и др.); усиление влияния требований транспортной безопасности на показатели устойчивости) разработаны рекомендации по достижению прогнозных показателей, объединенные по предлагаемым группам филиалов АО «ФПК» (таблица 6).

Таблица 6. Рекомендации по достижению прогнозного уровня устойчивости для филиалов АО «ФПК».

Категория	**Филиал**	**Текущее состояние / потенциал**	**Механизм достижения к 2030 г.**
Лидеры устойчивости	СЗ	Сохранение лидирующие позиции	1 Увеличение количества «дневных поездов» на 20 % 1.2 Увеличения количества скоростных поездов на 10,4% 2.1 Стратегия развития парка вагонов – увеличение количества двухэтажных вагонов на 37% Стратегия развития парка вагонов – обновление вагонного парка на 47 % Укрепление бренда за счет оснащения новыми потребительскими свойствами всего парка вагонов (100%)
	СК		
	МОСК		

Филиалы с потенциалом роста	ВС	Текущий показатель: 0,59. Потенциал роста до 0,65–0,70 при модернизации парка вагонов	Масштабирование успешных практик филиалов первой группы Модернизация парка вагонов за счет реализации подпрограммы достижения технологического суверенитета АО «ФПК» в объеме: 33 позиции (расп. ОАО «РЖД» 1625р от 14.02.2024):3– пассажирские вагоны локомотивной тяги; 30 – запасные части и материалы для ТО и ТР вагонов Оснащение новыми потребительскими свойствами 50 % парка вагонов Увеличения парка вагонов за счет перемещения вагонов с филиалов первой группы после ВПР на 47%
	УР		
Филиалы с потенциалом роста	ЗС	Требуется срочное обновление подвижного состава и повышение безопасности. Без инвестиций $У_{ЖПП}$ останется на уровне 0,4–0,45	Оптимизация маршрутов с учётом пассажиропотока Увеличения парка вагонов за счет перемещения вагонов с филиалов первой группы после ВПР на 12%
	КУЙБ		
	ДАЛЬН	Ограничен географическими и инфраструктурными факторами. Рост возможен только при реализации федеральных программ развития Дальнего Востока	Участие в федеральных программах развития Дальнего Востока. Развитие туристических маршрутов (круизные поезда) и модальных перевозок

Источник: составлено авторами.

При реализации предложенных мер АО «ФПК» сможет повысить общую устойчивость системы пассажирских перевозок, сократить дисбаланс между филиалами и укрепить позиции на рынке. Ключевыми драйверами станут инвестиции в инфраструктуру, цифровая трансформация и адаптация к внешним вызовам в рамках Транспортной стратегии РФ.

Выводы и результаты

1. В результате исследования научных трудов, а также степени соответствия нормативов, принятых к оценке, требованиям отрасли, дополнена (уточнена и детализирована) методика оценки устойчивости железнодорожных пассажирских перевозок в дальнем следовании.

2. Предлагаемые основные методические положения дополняют представление о формировании и функционировании системы железнодорожных пассажирских перевозок в дальнем следовании и могут быть использованы для проведения их качественно новой оценки, позволяющей не только оценивать динамику отдельных показателей, но и прогнозировать развитие железнодорожных пассажирских перевозок на основе определения принадлежности перевозчика или, при необходимости, его филиалов, к определенной группе устойчивости; осуществлять стратегическое планирование пассажирских перевозок железнодорожным транспортом на основе определения уровня их устойчивости с учетом влияния технико-экономических рисков.

3. Дальнейшее развитие методов оценки устойчивости железнодорожных пассажирских перевозок в дальнем следовании, и адаптация сформированной модели для оценки устойчивости пригородных перевозок является возможностью дальнейших исследований в обеспечением устойчивости развития железнодорожного транспорта в целом.

Библиографический список:

1. Доклад Министра транспорта Виталия Савельева о проектах финансового плана и инвестиционной программы ОАО «РЖД» на 2024 г. – Заседание Правительства, 2023 г., № 33. // URL: http://government.ru/meetings/49968/stenograms/ (Дата обращения: 09.04.2026).
2. Транспортная стратегия РФ на период до 2030 года с прогнозом на период до 2035 года – Текст: электронный // СПС «КонсультантПлюс». 2026. // URL: https://www.consultant.ru/ (Дата обращения: 09.04.2026).
3. Положение о ключевых показателях эффективности деятельности ОАО «РЖД». Утверждены решение Совета директоров (протокол № 14 заседания совета директоров ОАО «РЖД» 22 июня 2023 г.) // СПС «КонсультантПлюс». 2026. // URL: https://www.consultant.ru/ (Дата обращения: 09.04.2026).
4. Стратегия развития АО «ФПК» на период до 2030 года. Утверждена решением Совета директоров АО «ФПК» (выписка из протокола от 27 декабря 2019 г. № 11) // СПС «КонсультантПлюс». 2026. // URL: https://www.consultant.ru/ (Дата обращения: 09.04.2026).
5. Стратегия развития холдинга «РЖД» до 2030 г. Утверждена советом директоров ОАО «РЖД» (протокол от 23 декабря 2013 года № 19) // СПС «КонсультантПлюс». 2026. // URL: https://www.consultant.ru/ (Дата обращения: 09.04.2026).
6. Годовой отчет АО «ФПК». – 2013-2024 гг. // СПС «КонсультантПлюс». 2026. // URL: https://www.consultant.ru/ (Дата обращения: 09.04.2026).

7. Сольская И.Ю. Ограничения методических подходов к комплексной оценке устойчивости пассажирских перевозок // Сольская И.Ю., Шумилова О.С. // Финансовые аспекты структурных преобразований экономики. 2025. № 11. С. 45-50.
8. Шумилова О.С. Модель оценки устойчивости железнодорожных пассажирских перевозок // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. С. 6-16.
9. Щупленков О.В., Щупленков Н.О. Роль французского капитала в сохранении политического влияния в Сирии и Ливане 1920–1930-е гг. // Альманах Казачество. 2025. № 85 (4). С. 13-26.

References

1. Report by the Minister of Transport Vitaly Savelyev on the draft financial plan and investment program of JSC Russian Railways for 2024 – Government Meeting, 2023, № 33. // URL: http://government.ru/meetings/49968/stenograms/ (09.04.2026).
2. Transport Strategy of the Russian Federation for the Period up to 2030 with a Forecast for the Period up to 2035 – Text: electronic // SPS "ConsultantPlus". 2026. // URL: https://www.consultant.ru/ (09.04.2026).
3. Regulation on the key performance indicators of JSC Russian Railways. The resolution of the Board of Directors was approved (minutes № 14 of the meeting of the Board of Directors of JSC Russian Railways on June 22, 2023) // SPS "ConsultantPlus". 2026. // URL: https://www.consultant.ru/ (09.04.2026).
4. Development Strategy of JSC FPC for the period up to 2030. Approved by the resolution of the Board of Directors of JSC FPC (extract from the minutes dated December 27, 2019, № 11) // SPS "ConsultantPlus". 2026. // URL: https://www.consultant.ru/ (09.04.2026).
5. Development Strategy of the Russian Railways Holding Company until 2030. Approved by the Board of Directors of JSC Russian Railways (Minutes of December 23, 2013, № 19) // SPS ConsultantPlus. 2026. // URL: https://www.consultant.ru/ (09.04.2026).
6. Annual Report of JSC FPC. - 2013-2024 // SPS ConsultantPlus. 2026. // URL: https://www.consultant.ru/ (09.04.2026).
7. Solskaya I.Yu. Limitations of Methodological Approaches to a Comprehensive Assessment of the Sustainability of Passenger Transportation // Solskaya I.Yu., Shumilova O.S. // Financial Aspects of Structural Transformations of the Economy. 2025. № 11. P. 45-50.
8. Shumilova O.S. Model for assessing the sustainability of rail passenger transportation // Economics and Management: Problems, Solutions. 2025. P. 6-16.
9. Shchuplenkov O.V., Shchuplenkov N.O. The role of French capital in maintaining political influence in Syria and Lebanon in the 1920s and 1930s // Almanac Cossacks. 2016. № 85 (4). P. 13-26.

Сфиева Ф.А.

Преподаватель, ведущий специалист. Дагестанский государственный технический университет. Отдел международного сотрудничества, Технический Пожарно-спасательный колледж, г. Махачкала, Республика Дагестан.

Шабанова М.М.

Доктор экономических наук, профессор. Дагестанский Государственный Технический Университет, г. Махачкала, Республика Дагестан.

Цифровизация туристической индустрии и ее влияние на привлечение туристов

Введение

В условиях стремительного развития цифровых технологий туристическая индустрия переживает масштабные структурные изменения [1]. Процессы цифровизации затрагивают все ключевые элементы отрасли — от продвижения туристических направлений до взаимодействия с конечным потребителем [2]. В результате трансформируются не только бизнес-модели туристических компаний, но и способы формирования интереса к путешествиям, что напрямую отражается на объемах и структуре туристических потоков [3].

Расширение цифровых каналов коммуникации существенно повысило доступность информации о туристических услугах и направлениях. Потенциальные туристы получили возможность самостоятельно анализировать предложения, сравнивать цены и условия, а также опираться на опыт других путешественников. Это привело к изменению модели туристического поведения, при которой ключевую роль в принятии решения о поездке играют цифровые источники информации и онлайн-сервисы [4, 5].

Современная туристическая индустрия претерпевает значительные изменения под влиянием цифровых технологий, что отражается на способах продвижения туристических услуг и на поведении потребителей. Глобальный рынок цифрового туризма продолжает стремительно расширяться: по оценкам, цифровой рынок онлайн-путешествий превысил $423 млрд в 2024 г. и прогнозируется его рост до $483 млрд уже в 2025 г., демонстрируя высокий спрос на цифровые решения для планирования и бронирования путешествий [6].

Онлайн-турагентства (OTA) играют ключевую роль в этом процессе, обеспечивая удобство доступа к предложениям и упрощая процесс принятия решений для туристов. По оценкам, размер миро-

вого рынка OTA в 2024 г. составлял примерно $613 млрд, а к 2034 г. может превысить $1,4 трлн при среднегодовом темпе роста около 8,7 %, что подчёркивает устойчивую тенденцию перехода туристов к цифровым каналам бронирования [7].

Такие масштабы развития цифровых платформ свидетельствуют о том, что цифровизация не только трансформирует сферу туристических услуг, но и становится важнейшим фактором привлечения туристов, стимулируя потребительский интерес, расширяя доступ к информации и создавая новые пути взаимодействия между туристами и поставщиками услуг.

Проблематика цифровизации туристической индустрии получила развитие в научной литературе ещё до пандемии COVID-19, однако в последние годы интерес к ней значительно возрос. Зарубежные исследования в основном фокусируются на анализе влияния информационных и цифровых технологий на экономическое развитие территорий [5], трансформацию туристских рынков и поведение потребителей [8]. В научных работах подчёркивается, что внедрение цифровых инструментов способствует привлечению финансовых ресурсов в туристическую отрасль, повышению доходов от туризма, а также развитию культурного и регионального туризма [9]. Особое внимание уделяется использованию виртуальной и дополненной реальности, цифровых платформ и мобильных приложений, которые расширяют туристское предложение, улучшают взаимодействие между поставщиками и потребителями услуг и формируют новый туристский опыт.

Отечественные исследования цифровизации туризма активизировались в контексте реализации программ цифровой экономики и особенно усилились после пандемии, которая ускорила внедрение цифровых решений в отрасли [10, 11]. Российские авторы рассматривают цифровизацию как стратегический ресурс повышения конкурентоспособности туризма, выделяя такие направления, как развитие онлайн-платформ, цифровых экосистем, использование искусственного интеллекта и концепцию «Туризм 4.0» [12-14]. Вместе с тем, несмотря на значительное количество обобщающих исследований, многие работы носят преимущественно обзорный характер. В связи с этим *актуальной* задачей является исследование роли цифровых инструментов в формировании интереса к туристическим продуктам и управлении туристическими потоками.

Таким образом, *целью* настоящего исследования является анализ влияния цифровизации туристической индустрии на процессы привлечения туристов, а также выявление роли цифровых технологий в

формировании туристического спроса, изменении поведения потребителей и повышении эффективности продвижения туристических услуг и направлений.

Материалы и методы

В процессе проведения исследования использовался комплекс общенаучных и специальных методов, обеспечивающих всесторонний анализ влияния цифровизации на привлечение туристов в туристической индустрии.

Информационную базу исследования составили научные публикации отечественных и зарубежных авторов, посвящённые вопросам цифровизации туризма, цифрового маркетинга и поведения потребителей туристических услуг, а также аналитические отчёты международных исследовательских и консалтинговых организаций, статистические данные профильных отраслевых агентств и материалы официальных интернет-ресурсов.

В рамках теоретического анализа применялись методы анализа и синтеза, позволившие обобщить существующие подходы к изучению цифровизации туристической отрасли и выявить основные направления её влияния на процессы привлечения туристов. Метод системного подхода использовался для рассмотрения туристической индустрии как совокупности взаимосвязанных элементов, функционирование которых определяется уровнем внедрения цифровых технологий. Для оценки влияния цифровых инструментов на формирование туристического спроса использовались методы сравнительного анализа, позволившие сопоставить традиционные и цифровые каналы привлечения туристов, а также выявить изменения в поведении потребителей в условиях цифровой среды. Кроме того, использовались методы статистического анализа и обобщения вторичных данных, что позволило выявить основные тенденции развития цифрового рынка туристических услуг и определить значение онлайн-турагентств и цифровых платформ в процессах привлечения туристов.

Таким образом, использование совокупности различных методов исследования позволило обеспечить достоверность выводов и сформировать комплексное представление о влиянии цифровизации туристической индустрии на процессы привлечения туристов.

Результаты и обсуждения

Современное развитие туристической индустрии тесно связано с процессами цифровизации, которые на протяжении последних десятилетий оказывают существенное влияние на структуру отрасли и механизмы её функционирования. Туризм относится к числу

тех секторов экономики, в которых цифровые технологии начали внедряться на ранних этапах формирования цифровой экономики. Первоначально цифровизация проявлялась в развитии систем онлайн-бронирования, электронных платёжных сервисов и цифровых каналов продаж, что позволило упростить процессы взаимодействия между туристами и поставщиками услуг. В дальнейшем цифровые технологии стали неотъемлемой частью бизнес-процессов туристических компаний и инструментом стратегического развития отрасли в целом.

Глобальный характер цифровизации туризма подтверждается активным участием международных организаций в продвижении цифровых решений. В частности, UNWTO рассматривает цифровую трансформацию как один из ключевых факторов устойчивого развития туристической отрасли [17]. В документах и аналитических материалах организации подчёркивается, что цифровые инструменты способствуют повышению доступности туристических услуг, улучшению качества обслуживания и более эффективному управлению туристическими потоками. Это указывает на то, что цифровизация воспринимается не только как технологический, но и как стратегический процесс, имеющий долгосрочное значение для мировой туристической системы.

Для выявления ключевых направлений цифровизации туристической индустрии был проведён анализ научных публикаций и обзорных исследований, посвящённых развитию цифровых технологий в туризме. В связи с отсутствием унифицированных статистических данных, отражающих структуру цифровизации отрасли, в исследовании использован аналитический подход, основанный на обобщении наиболее часто выделяемых направлений в научной литературе [16-18]. Полученные результаты представлены в виде

Рис. 1. Структура направлений цифровизации туристической индустрии.

структурной диаграммы (рис. 1).

Статистические данные и отраслевые отчёты также подтверждают устойчивую тенденцию роста цифрового сегмента туристической индустрии. Согласно аналитическим оценкам, глобальный рынок цифровой трансформации в туризме в 2025 году оценивался примерно в 500 млрд долларов США, при этом прогнозируется его увеличение до 1,5 трлн долларов США к 2033 году [17]. Подобная динамика отражает возрастающий спрос на цифровые инструменты как со стороны туристов, так и со стороны туристических организаций. Рост инвестиций в цифровые технологии свидетельствует о том, что цифровые решения становятся одним из ключевых факторов конкурентоспособности на международном туристическом рынке.

Важно отметить, что развитие цифровых технологий в туризме сопровождается не только количественным ростом рынка, но и качественными изменениями в подходах к организации туристической деятельности. Современные цифровые инструменты позволяют анализировать большие объёмы данных, формировать персонализированные туристические предложения и выстраивать более точные стратегии продвижения туристических направлений. В результате цифровизация оказывает прямое влияние на процессы привлечения туристов, формируя новые модели туристического поведения и изменяя способы принятия решений о путешествиях.

Актуальность данной проблематики подтверждается и состоянием научных исследований в области цифрового туризма. Библиометрические обзоры последних лет показывают, что цифровизация туристической отрасли является активно развивающимся направлением научных исследований [4, 8, 9. 11, 14]. За последние два десятилетия в научной литературе сформировался устойчивый интерес к изучению цифровых инноваций в туризме, концепции «умных» туристических экосистем, развитию eTourism и формированию цифрового туристического опыта на уровне отдельных дестинаций. Это свидетельствует о том, что цифровизация рассматривается исследователями как комплексный процесс, затрагивающий технологические, экономические и социальные аспекты туристической деятельности.

В то же время анализ научных источников позволяет сделать вывод о том, что большинство исследований сосредоточено на рассмотрении отдельных цифровых технологий или инструментов, тогда как сравнительный анализ практик цифровизации на уровне стран представлен в научной литературе в меньшей степени. Это создаёт необходимость более детального изучения того, каким образом раз-

личные государства используют цифровые технологии в туристической индустрии и какие инструменты оказываются наиболее эффективными с точки зрения привлечения туристов.

Таким образом, рассмотренные статистические данные и научные обзоры подтверждают, что цифровизация является одним из ключевых факторов развития современной туристической индустрии. Рост объёмов цифрового рынка, активная роль международных организаций и устойчивый интерес научного сообщества свидетельствуют о глобальном характере данного процесса. В этих условиях особую актуальность приобретает сравнительный анализ использования цифровых технологий в туристической сфере на уровне отдельных стран, позволяющий выявить различия в подходах, инструментах и результатах цифровизации.

В целях выявления различий в уровне и направлениях цифровизации туристической индустрии был проведён сравнительный анализ практик использования цифровых технологий в ряде стран. Сравнение охватывает как развитые, так и развивающиеся экономики, что позволяет проследить различные модели внедрения цифровых решений в туристическом секторе.

Особое внимание уделяется тем цифровым инструментам, которые используются для анализа туристических потоков, продвижения туристических направлений и упрощения взаимодействия туристов с поставщиками услуг [11, 12, 17]. В рамках анализа рассматриваются государственные цифровые платформы, использование больших данных, онлайн-сервисы и инновационные технологии, оказывающие влияние на процессы привлечения туристов (табл. 1).

Таблица 1. Сравнительный анализ использования цифровых технологий в туристической индустрии по странам.

Страна	**Основные цифровые технологии**	**Характер использования** в **туризме**	**Значение для привлечения туристов**
Южная Корея	Big Data, аналитические платформы, AI	Анализ туристических потоков и поведения туристов, прогнозирование спроса на государственном уровне	Повышение эффективности продвижения туристических направлений
Эстония	Обезличенные мобильные данные	Использование агрегированных данных мобильных операторов для оценки туристических перемещений и длительности пребывания	Более точное управление туристическими потоками и инфраструктурой

Индонезия	Мобильная аналитика, цифровая статистика	Мониторинг международных туристических потоков и загрузки дестинаций	Оптимизация продвижения туристических регионов
Казахстан	Национальные цифровые платформы	Цифровой учёт туристов и средств размещения, аналитика туристических потоков	Повышение прозрачности туристического рынка
Страны ЕС (ОЭСР)	Онлайн-платформы, сайты, социальные сети	Широкое использование цифрового маркетинга туристическими предприятиями	Высокая узнаваемость и доступность туристических услуг
Швеция, Литва, Латвия	Искусственный интеллект, автоматизация	Использование AI-инструментов для персонализации и цифрового обслуживания	Улучшение туристического опыта и конкурентоспособности
Узбекистан	Цифровой маркетинг, аналитика данных	Продвижение туристических направлений с использованием цифровых каналов	Рост интереса со стороны иностранных туристов
Россия	Цифровые экосистемы и онлайн-сервисы	Развитие государственных и частных цифровых платформ, упрощающих планирование и организацию путешествий	Снижение барьеров для путешествий и стимулирование внутреннего туризма

Результаты сравнительного анализа свидетельствуют о том, что страны используют цифровые технологии в туристической индустрии по-разному, в зависимости от уровня цифрового развития и приоритетов государственной политики. Развитые экономики, такие как Южная Корея и страны Европейского союза, делают акцент на использовании аналитических инструментов, больших данных и искусственного интеллекта для повышения эффективности управления туристическими потоками и продвижения дестинаций.

Отдельного внимания заслуживает опыт Эстонии, где обезличенные мобильные данные применяются в качестве дополнительного источника туристической статистики. Такой подход позволяет получать более точную информацию о реальных перемещениях туристов и использовать её при планировании туристической инфраструктуры и маркетинговых мероприятий.

В России цифровизация туристической индустрии осуществляется преимущественно через развитие цифровых экосистем и онлайн-сервисов, упрощающих процессы планирования путешествий и доступа к туристической информации. Так, на примере Приморского края зафиксировано, что использование цифровых аналитических инструментов и данных о туристических потоках способствовало росту туристического потока на 68 % в период с 2020 по 2023 годы [18], что свидетельствует о практической эффективности цифровых

решений в управлении развитием туризма. Подобные результаты подтверждают, что цифровые технологии начинают играть значимую роль в стимулировании туристской активности в российских регионах.

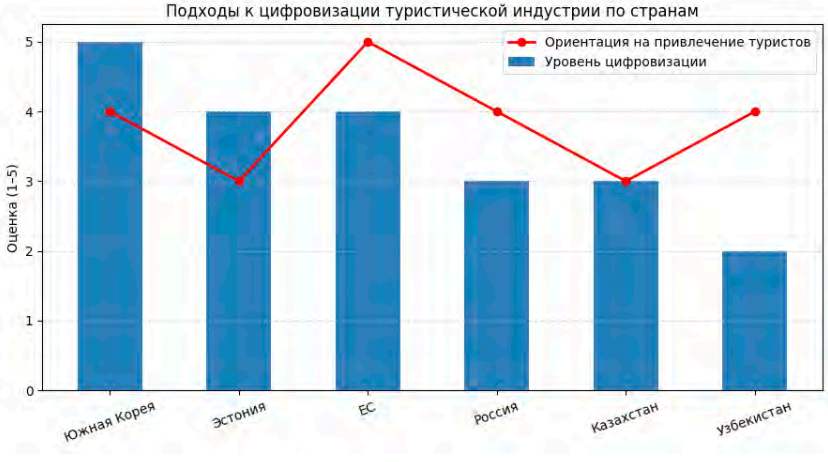
Одновременно исследования показывают, что в целом уровень цифровизации туристских организаций в России остаётся сравнительно невысоким и характеризуется значительной дифференциацией по регионам [19]. Вместе с тем сохраняется существенный потенциал для развития цифровых сервисов, туристских платформ и аналитических инструментов. Региональные исследования указывают на активное внедрение цифровых решений, включая туристские платформы, технологии обработки больших данных и виртуальные инструменты продвижения, которые используются для повышения привлекательности региональных туристических продуктов и улучшения качества туристского опыта [19, 20].

Заметные изменения происходят и в сегменте размещения и бронирования туристических услуг. По данным отраслевых аналитических источников, доля объектов размещения, доступных для онлайн-бронирования в России, увеличилась на 75 % с 2019 года, что отражает расширение цифровых каналов продаж и рост роли онлайн-платформ в туристической индустрии. Объём рынка коллективных средств размещения достиг 785 млрд рублей в 2023 году, при этом прогнозируется его увеличение до 1 трлн рублей к 2027 году [21]. Данные тенденции подтверждают, что цифровизация становится важным фактором развития туристического рынка и повышения доступности туристических услуг.

В целом, полученные результаты подтверждают, что внедрение цифровых технологий является важным фактором привлечения туристов, однако конкретные инструменты и механизмы их использования существенно различаются между странами, отражая национальные особенности цифрового и туристического развития.

Поскольку в международной статистике отсутствуют унифицированные количественные показатели, позволяющие напрямую сопоставить уровень цифровизации туристической индустрии по странам, в исследовании использовался условный балльный подход. Оценка уровня цифровизации формировалась с учётом разнообразия и сложности применяемых цифровых технологий, включая аналитические инструменты, цифровые платформы и государственные цифровые сервисы. Ориентация на привлечение туристов оценивалась на основе степени использования цифрового маркетинга, персонализации туристических услуг и цифровых каналов взаимодей-

Рис. 2. Подходы к цифровизации туристической индустрии по странам.



ствия с потребителями.

Такой подход позволяет выявить различия в стратегических целях применения цифровых технологий. Для визуализации полученных результатов была построена комбинированная диаграмма, отражающая соотношение между уровнем цифровизации туристической индустрии и ориентацией стран на привлечение туристов (рис. 2).

Представленная диаграмма иллюстрирует различия в подходах к цифровизации туристической индустрии в отдельных странах. Результаты показывают, что высокий уровень цифровизации не всегда напрямую коррелирует с ориентацией на привлечение туристов. Так, страны с развитой аналитической и управленческой цифровой инфраструктурой могут в большей степени концентрироваться на оптимизации процессов, тогда как другие государства делают акцент на цифровом маркетинге и формировании туристического опыта. Полученные данные подтверждают многообразие национальных моделей цифрового развития туристической отрасли.

Анализ статистических данных и визуальных материалов позволяет выявить не только положительные эффекты цифровизации туристической индустрии, но и ряд ограничений, которые сопровождают внедрение цифровых технологий. Для более системного представления полученных результатов целесообразно рассмотреть основные преимущества и риски цифровизации туризма (табл. 2).

Таблица 2. Преимущества и ограничения цифровизации туристической индустрии.

Преимущества цифровизации	**Ограничения** и ри**ски**
Повышение доступности туристических услуг	Неравномерный уровень цифровой инфраструктуры
Упрощение процессов планирования путешествий	Цифровое неравенство среди туристов
Развитие персонализированных туристических предложений	Повышенные требования к защите данных
Повышение эффективности цифрового маркетинга	Зависимость туристических компаний от цифровых платформ
Оптимизация управления туристическими потоками	Значительные затраты на внедрение и сопровождение технологий

Представленные в таблице преимущества и ограничения цифровизации туристической индустрии свидетельствуют о комплексном характере данного процесса. С одной стороны, цифровые технологии способствуют повышению доступности туристических услуг, развитию персонализированных предложений и росту эффективности управления туристическими потоками. С другой стороны, выявленные ограничения указывают на необходимость взвешенного подхода к внедрению цифровых решений, с учётом инфраструктурных, экономических и социальных факторов. Учет данных аспектов является важным условием устойчивого развития туристической отрасли в условиях цифровой трансформации.

Таким образом, на основе проведённого анализа статистических данных и сравнительного рассмотрения международного опыта цифровизации туристической индустрии представляется возможным сформулировать ряд рекомендаций, направленных на повышение эффективности использования цифровых технологий в целях привлечения туристов.

В первую очередь целесообразно расширять использование аналитических цифровых инструментов для более точного изучения туристических потоков и поведения туристов. Опыт отдельных стран показывает, что применение обезличенных данных и аналитики позволяет не только улучшить качество туристической статистики, но и повысить обоснованность управленческих решений в сфере развития туристических дестинаций. Развитие подобных инструментов способствует более рациональному распределению ресурсов и повышению привлекательности туристических территорий.

Важным направлением является усиление роли цифрового маркетинга и персонализированных коммуникаций с потенциальными туристами. Использование социальных сетей, цифровых платформ и персонализированных рекомендаций позволяет формировать устойчивый интерес к туристическим продуктам и повышать конкурентоспособность туристических услуг. В этой связи рекомендуется активнее интегрировать цифровые маркетинговые инструменты в стратегии продвижения туристических направлений на национальном и региональном уровнях.

Особое внимание следует уделить развитию цифровых экосистем, объединяющих государственные и частные сервисы в сфере туризма. Создание удобных онлайн-сервисов для планирования путешествий, получения информации и бронирования услуг способствует снижению барьеров для туристов и повышению доступности туристической инфраструктуры. Такой подход особенно актуален для стимулирования внутреннего туризма и повышения качества туристического опыта.

Перспективным направлением также является внедрение инновационных технологий, включая элементы искусственного интеллекта и технологий виртуальной и дополненной реальности. Использование данных инструментов может повысить вовлечённость туристов, снизить неопределённость при выборе туристических направлений и способствовать принятию решения о путешествии. Однако внедрение таких технологий целесообразно осуществлять поэтапно, с учётом экономической целесообразности и готовности туристического рынка.

Кроме того, рекомендуется развивать межстрановой обмен опытом в сфере цифровизации туризма. Сравнительный анализ показывает, что различные страны используют цифровые технологии с разными целями и результатами, что создаёт возможности для заимствования эффективных практик и адаптации успешных решений к национальным условиям.

Реализация указанных рекомендаций позволит повысить эффективность цифровизации туристической индустрии и усилить её влияние на привлечение туристов, обеспечивая устойчивое развитие отрасли в условиях цифровой экономики.

Заключение

Проведённое исследование позволило рассмотреть цифровизацию туристической индустрии как один из ключевых факторов, оказывающих влияние на процессы привлечения туристов в современных условиях. Анализ теоретических источников и статистических

данных показал, что цифровые технологии прочно интегрированы в деятельность туристических организаций и становятся неотъемлемой частью формирования туристического спроса и продвижения туристических направлений.

В ходе исследования было установлено, что цифровизация туристической отрасли носит комплексный характер и охватывает широкий спектр направлений — от онлайн-бронирования и цифрового маркетинга до аналитических инструментов и элементов цифрового управления. Рост глобального рынка цифровой трансформации в туризме свидетельствует о том, что цифровые технологии перестают быть вспомогательным инструментом и постепенно приобретают стратегическое значение для развития отрасли.

Таким образом, результаты исследования подтверждают, что цифровизация туристической индустрии является важным условием повышения конкурентоспособности туристических услуг и стимулирования туристического спроса. Полученные выводы могут быть использованы при разработке стратегий цифрового развития туристической отрасли, а также послужить основой для дальнейших научных исследований, направленных на более глубокое изучение влияния цифровых технологий на поведение туристов и развитие туристических дестинаций.

Библиографический список:

1. Лигидов И.М., Ширитов А.А. Цифровизация в сфере туризма / И.М. Лигидов, А.А. Ширитов // Химия. Экология. Урбанистика. 2024. Т. 3. С. 330-333.
2. Аксенов В.А., Носаков И.В., Аксенов С.В. Цифровизация экономики и развитие электронных услуг в сфере туризма и гостеприимства / В.А. Аксенов, И.В. Носаков, С.В. Аксенов // Гостиничное дело. 2022. № 6. – DOI: 10.33920/igt-2-2206-07.
3. Ходаковская О.П. Оценка качества цифровых туристских услуг // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2024. № 4-2. С. 320-327. – DOI: 10.17513/vaael.3401.
4. Матвеевская А.С. Цифровые технологии международного туризма: мировой опыт / А.С. Матвеевская // Россия в глобальном мире. 2022. № 22 (45). С. 31-41. – DOI: 10.48612/rg/RGW.22.3.
5. Suman L., Aruditya J., Swati Sh. Sustainable Development in Tourism Destinations through Smart Cities: A Case of Urban Planning in Jammu City / L. Suman, J. Aruditya, Sh. Swati // Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal. 2022. Vol. 12. Is. 2. P. 661-680. – DOI: 10.33776/et.v12i2.6911.
6. Digital Travel Global Market Report 2024 // The Business Research Company. 2024. // URL: https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/digital-travel-global-market-report (Дата обращения: 22.12.2025).
7. Online Travel Agencies Market Size, Share & Trends Analysis Report // Grand View Research. 2024. // URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/online-travel-agencies-market-report (Дата обращения: 22.12.2025).
8. Bekele H., Raj S. Digitalization and Digital Transformation in the Tourism Industry: A Bibliometric Review and Research Agenda / H. Bekele, S. Raj // Tourism Review. 2024. № 80. – DOI: 10.1108/TR-07-2023-0509.
9. Doğan Y. Digitalization in the Tourism Sector and Future Trends / Y. Doğan. 2025. – DOI:

10.5281/zenodo.14540238.
10. Богомазова И.В., Аноприева Е.В., Климова Т.Б. Цифровая экономика в индустрии туризма и гостеприимства: тенденции и перспективы / И.В. Богомазова, Е.В. Аноприева, Т.Б. Климова // Сервис в России и за рубежом. 2020. Т. 13. № 3. С. 34-47.
11. Лебедев К.А. Развитие глобального туризма в эпоху цифровизации / К.А. Лебедев // Сервис plus. 2025. Т. 19. № 1. С. 28-37. – DOI: 10.5281/zenodo.15166201.
12. Баскакова Е.Ю., Сизова И.А. Цифровизация в туризме: глобальные тренды и опыт Санкт-Петербурга / Е.Ю. Баскакова, И.А. Сизова // Псковский регионологический журнал. 2025. Т. 21. № 4. С. 145-166. – DOI: 10.37490/S221979310035857-5.
13. Акишин А.А. Применение искусственного интеллекта в туризме: преимущества и перспективы / А.А. Акишин // Новая экономика, бизнес и общество. Материалы Апрельской научно-практической конференции молодых учёных. – Владивосток, 2023. С. 703-707.
14. Дзагоев С.Ф., Дроворубов К.Г. Современные мировые тренды развития туризма / С.Ф. Дзагоев, К.Г. Дроворубов // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. № 12. Т. 12. С. 94-100. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.12.011.
15. Digital Transformation // UN Tourism. // URL: https://www.untourism.int/digital-transformation (Дата обращения: 22.12.2025).
16. Digital tools to revitalize tourism // UNWTO. // URL: https://unwto-web-preprod.rhone.un-icc.cloud/news/digital-tools-to-revitalize-tourism (Дата обращения: 22.12.2025).
17. Global Digital Transformation in the Tourism Market Research Report // WiseGuy Reports. 2025. // URL: https://www.datainsightsmarket.com/reports/digital-transformation-in-the-travel-and-tourism-1964338 (Дата обращения: 22.12.2025).
18. Сергей С. Умный курорт: как технологии меняют российский туризм / С. Сергей // Ведомости. – 30.05.2025. // URL: https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrub/articles/2025/05/30/1114027-menyayut-rossiiskii-turizm (Дата обращения: 22.12.2025).
19. Мариенко Д.П., Чернова С.В. Процессы цифровизации в туризме на региональном уровне / Д.П. Мариенко, С.В. Чернова // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2025. № 4-1. С. 78-83. – DOI: 10.17513/vaael.4078.
20. «Сколково» определил лидеров среди регионов РФ по цифровизации туристических услуг [Электронный ресурс] // Skolkovo-R. – 08.04.2024. // URL: https://skolkovo-resident.ru/lidery-cifrovizacii-turisticheskih-uslug-v-rossii/ (Дата обращения: 22.12.2025).
21. Стахно Н.Д., Почупайло О.Е. Развитие цифровых экосистем и платформ в сфере туризма и гостеприимства / Н.Д. Стахно, О.Е. Почупайло // Геополитика и экогеодинамика регионов. 2024. Т. 20. № 2. С. 142-148.
22. Сулейманов А.Р. Постсоветская Евразия в большом евразийском партнёрстве // Этносоциум и межнациональная культура. 2025. № 8 (206). С. 110-115.

References

1. Ligidov I.M., Shiritov A.A. Digitalization in the field of tourism / I.M. Ligidov, A.A. Shiritov // Chemistry. Ecology. Urban studies. 2024. Vol. 3. P. 330-333.
2. Aksyonov V.A., Nosakov I.V., Aksyonov S.V. Digitalization of the economy and development of electronic services in the field of tourism and hospitality / V.A. Aksyonov, I.V. Nosakov, S.V. Aksyonov // Hotel Business. 2022. № 6. – DOI: 10.33920/igt-2-2206-07.
3. Khodakovskaya O.P. Assessment of the quality of digital tourist services // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2024. № 4-2. P. 320-327. – DOI: 10.17513/vaael.3401.
4. Matveevskaya A.S. Digital Technologies of International Tourism: Global Experience / A.S. Matveevskaya // Russia in the Global World. 2022. № 22 (45). P. 31-41. – DOI: 10.48612/rg/RGW.22.3.
5. Suman L., Aruditya J., Swati Sh. Sustainable Development in Tourism Destinations through Smart Cities: A Case of Urban Planning in Jammu City / L. Suman, J. Aruditya, Sh. Swati // Enlightening Tourism. A Pathmaking Journal. 2022. Vol. 12. Is. 2. P. 661-680. – DOI: 10.33776/et.v12i2.6911.
6. Digital Travel Global Market Report 2024 // The Business Research Company. 2024. //

URL: https://www.thebusinessresearchcompany.com/report/digital-travel-global-market-report (12.22.2025).
7. Online Travel Agencies Market Size, Share & Trends Analysis Report // Grand View Research. 2024. // URL: https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/online-travel-agencies-market-report (12.22.2025).
8. Bekele H., Raj S. Digitalization and Digital Transformation in the Tourism Industry: A Bibliometric Review and Research Agenda / H. Bekele, S. Raj // Tourism Review. 2024. № 80. – DOI: 10.1108/TR-07-2023-0509.
9. Doğan Y. Digitalization in the Tourism Sector and Future Trends / Y. Doğan. 2025. – DOI: 10.5281/zenodo.14540238.
10. Bogomozova I.V., Anoprieva E.V., Klimova T.B. Digital Economy in the Tourism and Hospitality Industry: Trends and Prospects / I.V. Bogomozova, E.V. Anoprieva, T.B. Klimova // Service in Russia and Abroad. 2020. Vol. 13. № 3. P. 34-47.
11. Lebedev K.A. Development of Global Tourism in the Era of Digitalization / K.A. Lebedev // Service plus. 2025. Vol. 19. № 1. P. 28-37. – DOI: 10.5281/zenodo.15166201.
12. Baskakova E. Yu., Sizova I. A. Digitalization in Tourism: Global Trends and the Experience of St. Petersburg / E. Yu. Baskakova, I. A. Sizova // Pskov Journal of Regional Studies. 2025. Vol. 21. № 4. P. 145-166. – DOI: 10.37490/S221979310035857-5.
13. Akishin A. A. Application of Artificial Intelligence in Tourism: Advantages and Prospects / A. A. Akishin // New Economy, Business and Society. Proceedings of the April Scientific and Practical Conference of Young Scientists. – Vladivostok, 2023. P. 703-707.
14. Dzagoev S.F., Drovorubov K.G. Modern global trends in tourism development / S.F. Dzagoev, K.G. Drovorubov // Economy and Management: Problems, Solutions. 2024. № 12. Vol. 12. P. 94-100. – DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2024.12.12.011.
15. Digital Transformation // UN Tourism. // URL: https://www.untourism.int/digital-transformation (22.12.2025).
16. Digital tools to revitalize tourism // UNWTO. // URL: https://unwto-web-preprod.rhone.un-icc.cloud/news/digital-tools-to-revitalize-tourism (22.12.2025).
17. Global Digital Transformation in the Tourism Market Research Report // WiseGuy Reports. 2025. // URL: https://www.datainsightsmarket.com/reports/digital-transformation-in-the-travel-and-tourism-1964338 (22.12.2025).
18. Sergey S. Smart Resort: How Technologies Are Changing Russian Tourism / S. Sergey // Vedomosti. – 30.05.2025. // URL: https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrub/articles/2025/05/30/1114027-menyayut-rossiiskii-turizm (22.12.2025).
19. Marienko D.P., Chernova S.V. Digitalization processes in tourism at the regional level / D.P. Marienko, S.V. Chernova // Bulletin of the Altai Academy of Economics and Law. 2025. № 4-1. P. 78-83. – DOI: 10.17513/vaael.4078.
20. Skolkovo identified the leaders among Russian regions in the digitalization of tourism services // Skolkovo-R. – 08.04.2024. // URL: https://skolkovo-resident.ru/lidery-cifrovizacii-turisticheskih-uslug-v-rossii/ (22.12.2025).
21. Stakhno N.D., Pochupailo O.E. Development of digital ecosystems and platforms in the field of tourism and hospitality / N.D. Stakhno, O.E. Pochupailo // Geopolitics and ecogeodynamics of regions. 2024. Vol. 20. № 2. P. 142-148.
22. Suleymanov A.R. Post-soviet Eurasia in the great Eurasian partnership // Etnosotsium and international culture. 2025. № 8 (206). P. 110-115.

Родионова Л.Н.

Доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предпринимательства. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уфимский университет науки и технологий», г. Уфа. SPIN-код: 6477-6132

Ахмедьянова Л.Р.

Соискатель кафедры экономики предпринимательства. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уфимский университет науки и технологий», г. Уфа.

Прогнозирование финансовых результатов предприятия при формировании отчетности по МСФО

Научно технический прогресс и динамика внешней среды заставляют современные предприятия превращаться во все более сложные системы. Для обеспечения управляемости таких систем необходимы новые методы, соответствующие сложности внешней и внутренней среды предприятий. Для оценки промышленного потенциала территории также требуется прогнозирование экономических показателей деятельности регионообразующих предприятий.

Актуальным направлением в управлении предприятиями стало использование прогнозирования, как функционально обособленного раздела экономической работы, связанного с реализацией финансово-экономической комментирующей функции в менеджменте и обеспечивающей принятие оперативных и стратегических управленческих решений. Именно прибыль является ключевым финансовым показателем, характеризующим результативность деятельности организации и позволяющим поддерживать его финансовую и экономическую устойчивость.

Цель научной статьи – исследование существующих методов прогнозирования прибыли и разработка научно-методических рекомендаций по прогнозированию прибыли на материалах одного из ведущих предприятий региона.

Предметом исследования являются теоретические, методические и практические аспекты прогнозирования финансовых результатов деятельности промышленных предприятий.

Объектом является предприятие топливно-энергетического комплекса (корпорация).

Научная новизна данного исследования состоит в разработке и

предложении научно-методических рекомендаций прогнозирования прибыли с использованием математического аппарата временных рядов как наиболее адекватно отвечающего современным тенденциям нестационарной экономики.

В теории и практике организационно-экономического обеспечения функционирования предприятий прогнозирование прибыли – это количественная оценка будущих финансовых результатов, основанная на анализе исторических данных, трендов и рыночных факторов. Оно помогает избежать кассовых разрывов, определить потребность в финансировании и оценить рентабельность.

Анализ научно-технической литературы по вопросам прогнозирования прибыли предприятия позволил выявить следующие методы:

1) метод прямого счета: прогнозируемая выручка минус планируемая себестоимость и расходы;

2) метод бюджетирования: расчет нормы расходов для продукции и составление бюджета доходов и расходов (БДР);

3) метод экстраполяции: продление тенденций прошлых периодов на будущее с учетом корректировок.

Среди авторов, которые исследуют проблему прогнозирования прибыли с учетом их оригинальных подходов можно отметить следующих:

1) Фомину Е.И. – использует метод факторной модели для прогнозирования [1];

2) Ушакова В.Я., Буневича К.Г. – рассматривают прогнозирование прибыли в рамках оптимизации финансового планирования [2];

3) Власенко М.А., Приходько Е.А., Березикову М.А. – применяют корреляционно-регрессионный анализ как инструмент прогнозирования прибыли [3];

4) Богатенкову Е.Н., Бухтиярову Т.И., Демьянова Д.Г. – разработали методы анализа и прогнозирования чистой прибыли [4];

5) Лесневскую Н. – рассматривает прогнозирование прибыли как основную задачу экономического планирования [5].

Также следует отметить научные работы Амангелдиева Р.А. [6], Гавриловой Э.Н. [7], Сунгатуллиной Л.Б. и Лыжовой А.В. [8], а также Шарафутдиновой М.М. и Бердниковой Е.Ф. [9].

Важнейшими целями предприятия являются: улучшение показателей рентабельности, обеспечение ликвидности и повышение эффективности работы. Для достижения этих целей на предприятии необходимо постоянно совершенствовать систему прогнозирования.

Исследуемое предприятие ввиду эффективной деятельности на внешних рынках использует Международные стандарты финансовой отчетности (МСФО) [10, 11]. Следует отметить, что при сравнении

полученных результатов анализа финансового состояния предприятия, проведенного на основе финансовой отчетности, составленной по Российским стандартам бухгалтерского учета (РСБУ) и МСФО, результаты отличаются, но не существенно: предприятие по показателям осталось финансово устойчивым. Значения показателей ликвидности предприятия весьма удовлетворительные, но имеют положительную тенденцию; при переходе на МСФО повышаются значения показателей финансовой устойчивости предприятия, приближаясь к оптимальным значениям.

Целью создания прогноза является уменьшение уровня неопределенности, в пределах которого менеджер должен принимать решения. Основная функция прогнозирования – обоснование возможного состояния объекта в будущем или определение альтернативных путей развития, в том числе для формирования стратегии развития территории. Прогноз носит вероятностный характер, но обладает определенной достоверностью. По существу, прогноз на практике – это предплановый документ, фиксирующий вероятную степень достижения поставленной цели в зависимости от масштаба и способа будущих действий.

Задача прогнозирования финансовых результатов состоит в том, чтобы определить возможный объем финансовых ресурсов, источники их формирования и направления использования на основе анализа закономерных тенденций объема и себестоимости работ, а также динамики и массы прибыли (убытков) с учетом воздействующих на них факторов.

В данной статье приведены результаты прогнозирования прибыли одного из ведущих предприятий топливно-энергетического комплекса региона на первое полугодие 2026 г. (далее – Корпорация)

Для прогнозирования использован математический аппарат временных рядов [12]. Для формирования временных рядов используются данные финансовой отчетности Корпорации, составленной по Международным стандартам финансовой отчетности за 3 предыдущих года [11]. В качестве объекта прогнозирования используется величина чистой прибыли Корпорации [13].

В таблице 1 приведены данные, отражающие чистую прибыль компании за двенадцать кварталов. Первоначально необходимо найти коэффициенты автокорреляции первого, второго и третьего порядков.

Из таблицы 1 видно, что чистая прибыль за второй квартал 2024 г. имеет отрицательное значение. Такое резкое падение уровня прибыли связано с падением цен на нефть. Это значение не типично для данного временного ряда. При использовании данного значения в

прогнозировании чистой прибыли прогноз может оказаться неверным. Поэтому данное значение целесообразно исключить из данного временного ряда.

Таблица 1. Чистая прибыль Корпорации за двенадцать кварталов.

2023				2024				2025			
1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
92	56	112	42	101	-78	204	246	296	376	318	555

Для нахождения коэффициента автокорреляции первого порядка необходимо построить на базе исходного временного ряда новый с лагом τ=1, для коэффициента автокорреляции второго порядка – с τ=2, для коэффициента автокорреляции второго порядка – с τ=3, для четвертого – τ=4.

Исходный временной ряд и ряды с запозданием представлены в таблице 2.

Таблица 2. Исходный временной ряд и ряды с запозданием.

1	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**
92	56	112	42	101	204	246	296	376	318	555
-	92	56	112	98	101	204	246	296	376	318
-	-	92	56	112	98	101	204	246	296	376
-	-	-	92	56	112	98	101	204	246	296
-	-	-	-	92	56	112	98	101	204	246

Для расчета коэффициента автокорреляции первого порядка необходимо провести промежуточные расчеты.

Таблица 3. Промежуточные расчеты для вычисления коэффициента автокорреляции первого порядка.

t	y_t	y_{t-1}	$y_t * y_{t-1}$	y_t^2	y_{t-1}^2
1	92	-	-	-	-
2	56	92	5152	3136	8464
3	112	56	6272	12544	3136
4	42	112	4704	1764	12544
5	101	42	4242	10201	1764
6	204	101	20604	41616	10201
7	246	204	50184	60516	41616

8	296	246	72816	87616	60516
9	376	296	111296	141376	87616
10	318	376	119568	101124	141376
11	555	318	176490	308025	101124
Сумма	2306	1843	571328	767918	468357

Расчет коэффициента автокорреляции первого порядка r (1) проводится по формуле 1.

$$r(1) = \frac{(n-1)\sum_{t=2}^{n} y_t y_{t-1} - \sum_{t=2}^{n} y_t \sum_{t=2}^{n} y_{t-1}}{\sqrt{(n-1)\sum_{t=2}^{n} y_t^2 - \left(\sum_{t=2}^{n} y_t\right)^2}\sqrt{(n-1)\sum_{t=2}^{n} y_{t-1}^2 - \left(\sum_{t=2}^{n} y_{t-1}\right)^2}}, \quad (1)$$

где y_t – уровень ряда (наблюдение), n- число уровней ряда.

Используя приведенную формулу, получаем значение r (1) = 0,8681.

Произведем промежуточные расчеты для расчета коэффициентов автокорреляции второго и третьего порядков (табл. 4).

Расчет коэффициента автокорреляции второго и третьего порядка проводится по формулам 2 и 3, соответственно.

$$r(2) = \frac{(n-2)\sum_{t=3}^{n} y_t y_{t-2} - \sum_{t=3}^{n} y_t \sum_{t=3}^{n} y_{t-2}}{\sqrt{(n-2)\sum_{t=3}^{n} y_t^2 - \left(\sum_{t=3}^{n} y_t\right)^2}\sqrt{(n-2)\sum_{t=3}^{n} y_{t-2}^2 - \left(\sum_{t=3}^{n} y_{t-2}\right)^2}}, \quad (2)$$

$$r(3) = \frac{(n-3)\sum_{t=4}^{n} y_t y_{t-3} - \sum_{t=4}^{n} y_t \sum_{t=4}^{n} y_{t-3}}{\sqrt{(n-3)\sum_{t=4}^{n} y_t^2 - \left(\sum_{t=4}^{n} y_t\right)^2}\sqrt{(n-3)\sum_{t=4}^{n} y_{t-3}^2 - \left(\sum_{t=4}^{n} y_{t-3}\right)^2}}, \quad (3)$$

Используя приведенные выше формулы, получаем значения r (2) = 0,9107, r (3) = 0,8545.

Таблица 4. Промежуточные расчеты для вычисления коэффициентов автокорреляции второго и третьего порядков.

t	y_t	y_{t-2}	y_{t-3}	$y_t * y_{t-2}$	$y_t * y_{t-3}$	y_{t-2}^2	y_{t-3}^2
1	92	-	-	-	-	-	-
2	56	-	-	-	-	-	-
3	112	92	-	10304	-	8464	-
4	42	56	92	2352	3864	3136	8464
5	101	112	56	11312	5656	12544	3136
6	-78	42	112	-3276	-8736	1764	12544
7	204	101	42	20604	8568	10201	1764
8	246	-78	101	-19188	24846	6084	10201
9	296	204	-78	60384	-23088	41616	6084
10	376	246	204	92496	76704	60516	41616
11	318	296	246	94128	78228	87616	60516
Сумма	2398	1525	1149	513070	391808	367233	225857

Таблица 5. Промежуточные расчеты для вычисления коэффициента автокорреляции четвертого порядка.

t	y_t	y_{t-2}	$y_t * y_{t-2}$	y_{t-2}^2
1	92	-	-	-
2	56	-	-	-
3	112	-	-	-
4	42	-	-	-
5	101	92	9292	8464
6	204	56	11424	3136
7	246	112	27552	12544
8	296	42	12432	1764
9	376	101	37976	10201
10	318	204	64872	41616
11	555	246	136530	60516
Сумма	2398	853	300078	138241

Расчет коэффициента автокорреляции четвертого порядка r (4) проводится по формуле 4.

$$r(4) = \frac{(n-4)\sum_{t=5}^{n} y_t y_{t-4} - \sum_{t=5}^{n} y_t \sum_{t=5}^{n} y_{t-4}}{\sqrt{(n-4)\sum_{t=5}^{n} y_t^2 - \left(\sum_{t=5}^{n} y_t\right)^2}\sqrt{(n-4)\sum_{t=5}^{n} y_{t-4}^2 - \left(\sum_{t=5}^{n} y_{t-4}\right)^2}}, \quad (4)$$

Используя приведенную формулу, получаем значение r (4) = 0,7849. Построим коррелограмму на основе вычисленных значений коэффициентов автокорреляции (рис. 1).

Поскольку при τ=2 коэффициент автокорреляции имеет преобладающее значение, можно сделать вывод о том, что данный временной ряд имеет сезонные колебания с периодичностью в два момента времени. Выравнивание исходного ряда методом скользящей средней при L=r=2 и оценка сезонной компоненты приведены в таблице 6.

Рис. 1. График коррелограммы.

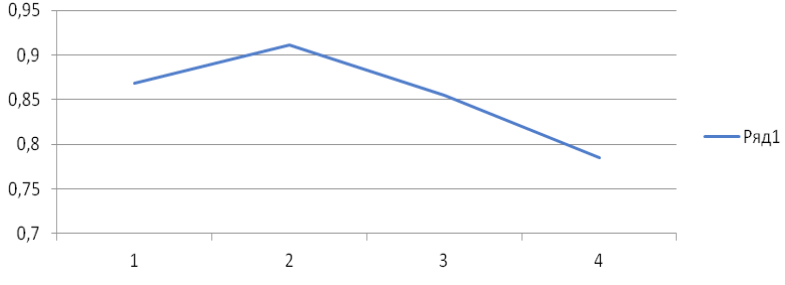


Таблица 6. Значения оценки сезонной компоненты.

t	y_t	Скользящая средняя за два периода	Центрированная скользящая средняя	Оценка сезонной компоненты
1	92			
2	56	74	79	0,708861
3	112	84	80,5	1,391304
4	42	77	74,25	0,565657
5	101	71,5	112	0,901786
6	204	152,5	188,75	1,080795
7	246	225	248	0,991935
8	296	271	303,5	0,975288
9	376	336	341,5	1,101025
10	318	347	391,75	0,811742
11	555	436,5		

Заполненная форма расчета сезонной компоненты представлена в таблице 7.

Таблица 7. Форма расчета сезонной компоненты.

Показатели	Номер периода	Номер единицы времени	
		1	2
	1		0,708861
	2	1,3913043	0,565657
	3	0,9017857	1,080795
	4	0,9919355	0,975288
	5	1,1010249	0,811742
Итого за i-ую единицу времени		4,3860504	4,142343
Средняя оценка сезонной компоненты		1,0965126	0,828469
Скорректированная сезонная компонента k=0,962491		1,055383	0,797393

Для аналитического выравнивания временного ряда воспользуемся расчетами, результаты которых приведены в таблице 8.

На рисунке 2 представлены результаты моделирования составляющих временного ряда.

Далее построим линию тренда. На основе визуального наблюдения можно сделать вывод, что линию тренда формирует экспоненциаль-

ная функция. Также подтверждением является максимальное значение коэффициента детерминации при экспоненциальной функции.

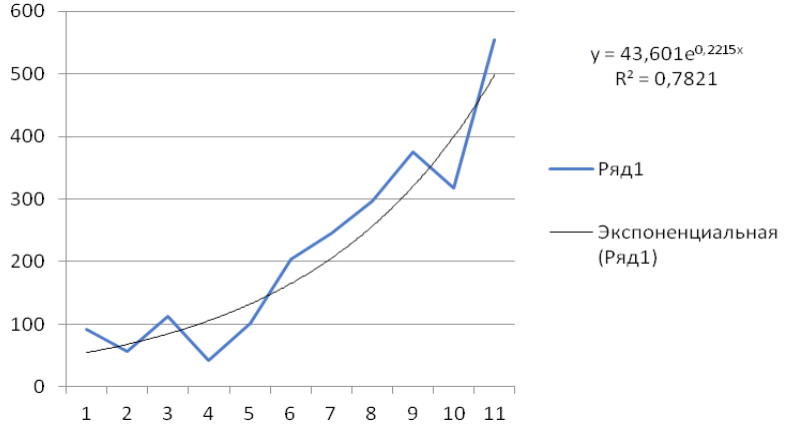
Таблица 8. Расчет уровней ряда без сезонной компоненты.

t	y_t	v_t	$y_t/v_t=u_t*e_t$
1	92	1,055383	87,17214
2	56	0,797393	55,20261
3	112	1,055383	110,9446
4	42	0,797393	41,20261
5	101	1,055383	99,94462
6	204	0,797393	203,2026
7	246	1,055383	244,9446
8	296	0,797393	295,2026
9	376	1,055383	374,9446
10	318	0,797393	317,2026
11	555	1,055383	553,9446

При помощи полученного уравнения $y = 43{,}601e^{0{,}2215x}$ можно получить прогнозные значения чистой прибыли на первое полугодие 2026 г.

Прогнозное значение чистой прибыли на ближайшие два квартала составит: y_{12}=656,5401 на первый квартал 2026 года и y_{13}=619,0417 на второй квартал 2026 года. На рисунке 3 представлен результат моделирования составляющих временного ряда с учетом прогнозных значений 12 и 13 периода.

Рис. 2. Графическая иллюстрация данных временного ряда.



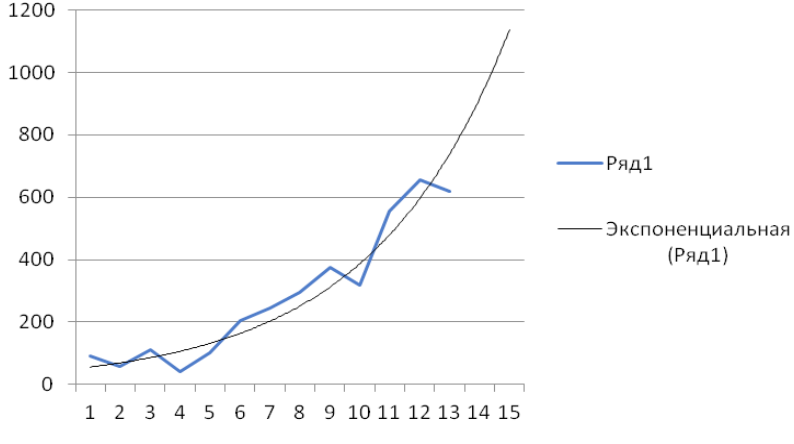
В качестве программного продукта для реализации поставленной задачи использовался MS Excel. Модель прогнозирования составлена на основе расчетов коэффициентов автокорреляции. Также в модели применялся способ выравнивания временного ряда методом скользящей средней. Для формирования временных рядов использовались данные финансовой отчетности Корпорации составленной по Международным стандартам финансовой отчетности за период с 2023 года по 2025 гг. В качестве объекта прогнозирования использовалась величина чистой прибыли Компании.

Составленная методика является унифицированной и может использоваться для прогнозирования других финансовых результатов не только на 2 квартала, а на более длительный период.

Библиографический список:

1. Фомина Е.И. Прогнозирование прибыли на основе факторной модели // Социально-экономические явления и процессы. 2009. № 4 . С. 131-137.
2. Ушаков В.Я., Буневич К.Г. Прогнозирование прибыли в рамках оптимизации финансового планирования на предприятии. // Вестник Московского университета имени С.Ю. Витте. Серия 1. Экономика и управлвние. 2017. № 1 (20). С. 33-38
3. Власенко М.А., Приходько Е.А., Березикова М.А. Корреляционно-регрессионный анализ как инструмент прогнозирования прибыли организации. // Идеи и идеалы, 2024. Том 16. № 4. Часть 2.
4. Богатенкова Е.Н., Бухтиярова Т.И., Демьянов Д.Г. Анализ и прогнозирование чистой прибыли. //Современные наукоемкие технологии. 2014. № 7 (часть 1). С. 23-24.
5. Ларченко Л. В, Лесневская Н. А., Курамшина Л. И. Циркулярная экономика: возможности и проблемы перехода в регионах России. // Инновации. № 9 (275). С. 27-33.
6. Амангелдиев Р. А. Методические подходы к оценке и прогнозированию прибыльности предприятия // Вестник магистратуры. 2024. № 8 . С. 141-144.

Рис. 3. Графическая иллюстрация данных временного ряда с учетом прогнозных значений.



7. Гаврилова Э.Н. Прибыль как основной финансовый результат: экономическая сущность, виды и функции // Актуальные вопросы современной экономики. 2019. № 5. С. 886-894.
8. Сунгатуллина Л.Б., Лыжова А.В. Развитие методических положений оценки устойчивого развития организации // Международный бухгалтерский учет. 2024. Т. 27. Вып. 6. С. 626-643.
9. Шарафутдинова М.М., Бердникова Е.Ф. Алгоритм планирования прибыли и поиск резервов ее роста // Вестник экономики, права и социологии. 2023. № 1. С. 47-50.
10. Международные стандарты финансовой отчетности: Практическое руководство. Грюнинг Х. ван, Коэн М. Пер. с англ. публикации Всемирного банка. International Accounting Standards. A Practical Guide. Hennie van Greuning, Marius Koen. 2-е изд. 2004 г., – М.: Издательство «Весь Мир».
11. Тетерлева, А.С. Международные стандарты финансовой отчетности: [учеб. пособие] / А.С. Тетерлева; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2016. 176 с.
12. Попова И.Н. Анализ временных рядов: учебник для вузов / И.Н. Попова; ответственный редактор В. В. Ковалев. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. 74 с. // URL: (Дата обращения: 01.04.2026).
13. Алисенов А.С. Международные стандарты финансовой отчетности (продвинутый курс): учебник и практикум для вузов / А.С. Алисенов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. 422 с. // URL: https://urait.ru/bcode/583264 (Дата обращения: 01.04.2026).

References

1. Fomina E.I. Profit Forecasting Based on a Factor Model // Socio-Economic Phenomena and Processes. 2009. № 4. P. 131-137.
2. Ushakov V.Ya., Bunevich K.G. Profit Forecasting in the Framework of Optimizing Financial Planning at an Enterprise // Bulletin of the Moscow University named after S.Yu. Witte. Series 1. Economics and Management. 2017. № 1 (20). P. 33-38
3. Vlasenko M.A., Prikhodko E.A., Berezikova M.A. Correlation and Regression Analysis as a Tool for Forecasting Organizational Profits. // Ideas and Ideals, 2024. Vol. 16. № 4. Part 2.
4. Bogatenkova E.N., Bukhtiyarova T.I., Demyanov D.G. Analysis and Forecasting of Net Profit. // Modern Science-Intensive Technologies. 2014. № 7 (Part 1). P. 23-24.
5. Larchenko L.V., Lesnevskaya N.A., Kuramshina L.I. Circular Economy: Opportunities and Challenges of Transition in Russian Regions. // Innovations. № 9 (275). P. 27-33.
6. Amangeldiev R.A. Methodological Approaches to Assessing and Forecasting Enterprise Profitability // Bulletin of the Magistracy. 2024. № 8. P. 141-144.
7. Gavrilova E. N. Profit as the Main Financial Result: Economic Essence, Types, and Functions // Current Issues in Modern Economics. 2019. № 5. P. 886-894.
8. Sungatullina L.B., Lyzhova A.V. Development of Methodological Provisions for Assessing the Sustainable Development of an Organization // International Accounting. 2024. Vol. 27. Issue 6. P. 626-643.
9. Sharafutdinova M.M., Berdnikova E.F. Profit Planning Algorithm and Search for Reserves for Its Growth // Bulletin of Economics, Law, and Sociology. 2023. № 1. P. 47-50.
10. International Financial Reporting Standards: A Practical Guide. Grüning H. van, Koen M. Transl. from English. World Bank publication. International Accounting Standards. A Practical Guide. Hennie van Greuning, Marius Koen. 2nd ed. 2004, – Moscow: Ves Mir Publishing House.
11. Teterleva, A.S. International Financial Reporting Standards: [textbook] / A.S. Teterleva; Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Ural. Federal University. – Yekaterinburg: Ural. University Publishing House, 2016. 176 p.
12. Popova I.N. Time Series Analysis: textbook for universities / I.N. Popova; editor-in-chief V.V. Kovalev. – Moscow: URAYT Publishing House, 2026. 74 p. // URL: https://urait.ru / bcode/589531 (01.04.2026).
13. Alisenov, A.S. International Financial Reporting Standards (Advanced Course): Textbook and Workshop for Universities / A.S. Alisenov. - 4th ed., revised and enlarged. - Moscow: URAYT Publishing House, 2026. 422 p. // URL: https://urait.ru/bcode/583264 (01.04.2026).

Тинин Е.Д.
Аспирант. Университет Синергия.

Организационная культура: управление через ценности и нормы

Введение

В условиях быстроменяющегося мира и высокой конкуренции организационная культура становится ключевым фактором успеха компании. Она определяет не только атмосферу в коллективе, но и подход к работе, отношение сотрудников к своим обязанностям и друг к другу. Ценности и нормы, лежащие в основе организационной культуры, влияют на принятие решений, взаимодействие с клиентами и партнёрами, а также на общую результативность бизнеса. В эпоху цифровизации и глобализации вопрос формирования сильной и адаптивной организационной культуры приобретает особую актуальность.

Современные компании функционируют в условиях повышенной неопределённости и динамичности внешней среды. Клиенты и партнёры ожидают высокого уровня сервиса и оперативности, а сотрудники - комфортных условий труда и возможностей для самореализации. В этих условиях организационная культура выступает не просто как набор негласных правил, но как стратегический ресурс, который можно и нужно целенаправленно развивать.

Цель статьи - исследовать роль организационной культуры в управлении компанией, проанализировать методы её формирования и развития, а также выявить тенденции, которые определяют её эволюцию в современных условиях. Мы рассмотрим, как ценности и нормы влияют на организационное поведение, мотивацию сотрудников и итоги работы компании, обсудим практические инструменты для укрепления организационной культуры и обозначим возможные трудности на этом пути.

Методы

Исследование основано на анализе теоретических источников, изучении практических примеров и интеграции различных подходов к управлению организационной культурой. Использованы методы сравнительного анализа, систематизации информации.

Результаты

Организационная культура включает в себя набор ценностей,

норм, убеждений и моделей поведения, которые разделяются членами организации. Она формируется под влиянием миссии и видения компании, стиля руководства, внешних и внутренних факторов. Можно выделить несколько ключевых аспектов организационной культуры[1]:

Ценности - основные принципы, которые определяют поведение сотрудников и приоритеты компании. Они служат ориентиром в сложных ситуациях, помогают принимать решения в соответствии с общими целями.

Нормы - негласные правила, регулирующие взаимодействие в коллективе и подход к работе. Нормы задают рамки допустимого поведения, влияют на стиль общения и способы решения конфликтов.

Символы и артефакты - элементы корпоративной идентичности (логотип, дресс-код, ритуалы), которые визуально и символически отражают культуру компании. Они способствуют формированию единого образа компании в глазах сотрудников и внешних партнёров.

Герои и антигерои - сотрудники, чьи поступки становятся примером для подражания. Истории о «героях компании» могут вдохновлять команду, а примеры негативного поведения - служить уроком.

Влияние организационной культуры на работу компании проявляется в нескольких аспектах[2]:

Лояльность и вовлечённость сотрудников. Сильная культура укрепляет приверженность сотрудников компании, повышает их мотивацию и желание вносить вклад в общее дело. Когда сотрудники разделяют ценности компании, они более склонны оставаться в ней даже в трудные времена и прилагать дополнительные усилия для достижения общих целей.

Качество взаимодействия в коллективе. Общие ценности и нормы способствуют взаимопониманию, сотрудничеству и снижению конфликтности. В компании с развитой культурой легче формируются эффективные рабочие группы, где люди доверяют друг другу и готовы помогать.

Эффективность работы. Чёткие ожидания и модели поведения

1 *Попов Александр Васильевич, Волочай Анна Владимировна, Лугинина Анна Григорьевна* Типологизация организационной культуры в контексте ее ценностных ориентаций // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки . 2022. №1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tipologizatsiya-organizatsionnoy-kultury-v-kontekste-ee-tsennostnyh-orientatsiy (дата обращения: 30.01.2026).

2 *Куршиева Нурисат Магомедовна, Магомедова Татьяна Викторовна* Влияние организационной культуры на эффективность работы организации // РППЭ. 2023. № 5 (151). // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnoy-kultury-na-effektivnost-raboty-organizatsii (Дата обращения: 30.01.2026).

помогают сотрудникам быстрее принимать решения и действовать согласованно. Когда все понимают общие цели и правила игры, снижается количество ошибок и времени, затрачиваемого на согласование действий.

Репутация компании. Культура влияет на восприятие компании клиентами, партнёрами и соискателями, определяя её привлекательность на рынке труда и в бизнес-среде. Компания с сильной и позитивной культурой легче привлекает талантливых специалистов и удерживает существующих сотрудников.

В таблице 1[3] представлены методы формирования и развития организационной культуры:

Таблица 1. Методы формирования и развития организационной культуры.

Метод	Описание
Определение и продвижение корпоративных ценностей	Чёткое формулирование ключевых принципов компании и их активное внедрение в повседневную практику через внутренние коммуникации, обучение и примеры руководства. Важно, чтобы ценности не оставались лишь на бумаге, а реально влияли на решения и поведение сотрудников.
Разработка и внедрение корпоративных ритуалов и традиций	Создание регулярных мероприятий, церемоний и неформальных практик, которые укрепляют чувство принадлежности к команде и отражают ценности компании. Это могут быть еженедельные планёрки, корпоративные праздники, традиции поздравления с днём рождения или другими значимыми событиями.
Система мотивации и поощрения	Разработка системы вознаграждений, которая учитывает не только количественные, но и качественные показатели работы, связанные с соблюдением корпоративных ценностей и норм. Например, можно поощрять сотрудников за проявление инициативы, помощь коллегам, соблюдение этических стандартов.
Обучение и развитие персонала	Включение в программы обучения модулей, посвящённых корпоративной культуре, её ценностям и нормам, а также развитие «мягких» навыков, важных для взаимодействия в коллективе. Обучение может проводиться в формате тренингов, вебинаров, онлайн-курсов, наставничества.

3 *Магомедов Магомедзагид Анварович, Абдулатипов Гаджимурад Шамилович, Магомедова Мадина Абдусаламовна* Организационная культура: ключ к успеху и эффективному управлению компанией // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 10. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-klyuch-k-uspehu-i-effektivnomu-upravleniyu-kompaniey (Дата обращения: 30.01.2026).

Работа с лидерами мнений и ключевыми сотрудниками	Вовлечение влиятельных членов команды в процесс формирования и продвижения культуры, использование их авторитета для укрепления нужных моделей поведения. Лидеры мнений могут стать амбассадорами культуры и помочь распространить её принципы среди остальных сотрудников.
Анализ и корректировка культуры	Регулярный мониторинг состояния культуры, сбор обратной связи от сотрудников, выявление отклонений от желаемых моделей поведения и разработка мер по их корректировке. Можно использовать опросы, фокус-группы, индивидуальные беседы для получения информации о восприятии культуры в компании.

Применение этих методов в комплексе позволяет создать живую, развивающуюся организационную культуру, которая будет поддерживать компанию в достижении стратегических целей и способствовать её процветанию. Однако важно помнить, что формирование культуры - это не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, требующий внимания и ресурсов.

Обсуждение

В современных условиях развитие организационной культуры требует особого внимания к следующим аспектам[4]:

Учёт поколенческого разнообразия. В компаниях работают сотрудники разных поколений с разными ценностями и ожиданиями от работы. Культура должна быть инклюзивной и учитывать эти различия, предоставляя возможности для самореализации и развития всем сотрудникам, независимо от возраста.

Адаптация к удалённой работе и гибридным форматам. Цифровизация меняет способы взаимодействия в коллективе. Необходимо разрабатывать инструменты для поддержания культуры в виртуальном пространстве: онлайн-мероприятия, цифровые каналы коммуникации, системы отслеживания неформального взаимодействия. Важно не допустить разобщённости команды и сохранить чувство единства.

Развитие «мягких» навыков у руководителей. Лидеры играют ключевую роль в формировании культуры. Их умение коммуницировать, проявлять эмпатию, управлять конфликтами и вдохновлять команду напрямую влияет на атмосферу в коллективе. Руководители

4 *Герасимов Кирилл Борисович, Озернов Роман Сергеевич* Влияние организационной культуры на инновационное поведение персонала // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2023. № 1. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnoy-kultury-na-innovatsionnoe-povedenie-personala (Дата обращения: 30.01.2026).

должны быть ролевыми моделями, демонстрирующими ценности компании в своём поведении.

Связь культуры с стратегическими целями. Ценности и нормы должны соответствовать видению и задачам компании, помогать достигать бизнес-результатов, а не существовать изолированно. Культура должна быть не самоцелью, а инструментом, поддерживающим стратегию развития.

Риски при изменении организационной культуры. При попытке изменить или укрепить организационную культуру компания может столкнуться с рядом рисков:

Сопротивление изменениям. Сотрудники, привыкшие к устоявшемуся порядку вещей, могут сопротивляться новым ценностям и нормам. Это может проявляться в виде пассивного неприятия, саботажа или открытого противодействия.

Формальный подход. Если ценности и нормы остаются лишь на бумаге и не воплощаются в реальных действиях и решениях, культура не изменится. Формальное декларирование принципов без их реального внедрения в практику ведёт к цинизму и потере доверия со стороны сотрудников.

Несоответствие слов и дел руководства. Если руководители не демонстрируют те ценности, которые они проповедуют, это подрывает авторитет и снижает эффективность усилий по изменению культуры. Двойные стандарты и несоответствие слов и действий разрушают доверие.

Отсутствие чёткого плана и ресурсов. Изменение культуры - длительный и ресурсоёмкий процесс, требующий системного подхода, времени и инвестиций. Без чёткого плана, выделенных ресурсов и ответственных лиц усилия могут оказаться разрозненными и неэффективными.

Развитие и поддержание сильной организационной культуры в современных условиях - сложная, но крайне важная задача для любой компании. Учитывая растущее поколенческое разнообразие, переход к удалённой и гибридной работе, а также постоянно меняющиеся рыночные условия, организациям необходимо гибко адаптировать свои подходы к формированию культуры. Ключевую роль в этом процессе играют лидеры, которые должны не только декларировать ценности, но и демонстрировать их на практике, а также создавать условия для развития и самореализации всех сотрудников.

При этом важно помнить, что изменение культуры - не разовое мероприятие, а непрерывный процесс, требующий системного подхода, ресурсов и вовлечённости всех уровней организации. Необхо-

димо учитывать возможные риски и трудности, разрабатывать чёткие планы и механизмы мониторинга, а также стремиться к тому, чтобы культура была тесно связана со стратегическими целями компании и помогала достигать бизнес-результатов. В эпоху быстрых изменений и высокой конкуренции сильная, адаптивная организационная культура может стать значительным конкурентным преимуществом, обеспечив компании лояльную и мотивированную команду, высокую эффективность работы и устойчивое развитие.

Примеры успешных изменений организационной культуры

Ниже приведены примеры Google и Southwest Airlines[5], которые демонстрируют, что продуманная работа над организационной культурой может привести к значительным бизнес-результатам. В первой компании акцент на креативности и самостоятельности сотрудников стимулирует инновации и помогает сохранять лидерские позиции в высокотехнологичной отрасли, а во второй - ориентация на дружелюбие и клиентоориентированность повышает лояльность пассажиров и укрепляет рыночные позиции.

Эти примеры показывают, что сильная организационная культура:

- повышает мотивацию и вовлечённость сотрудников;
- способствует формированию сплочённой команды;
- улучшает качество обслуживания клиентов;
- стимулирует инновации и адаптивность компании;
- в конечном счёте, ведёт к росту конкурентоспособности и успеху бизнеса.

Google. Компания известна своей инновационной культурой и вниманием к комфорту сотрудников. Google активно работает над созданием среды, в которой сотрудники чувствуют себя свободно и могут реализовывать свои идеи. Например, компания внедрила практику, позволяющую сотрудникам посвящать определённое время работе над личными проектами, которые могут принести пользу бизнесу. Это не только стимулирует креативность и инициативу, но и демонстрирует доверие руководства к команде. Кроме того, Google уделяет большое внимание развитию «мягких» навыков и коммуникации внутри коллектива: открытые пространства в офисах, регулярные встречи и обмен знаниями между сотрудниками способствуют формированию единого командного духа и укреплению корпоративных ценностей.

Southwest Airlines. Авиакомпания Southwest Airlines построила

5 *Щанина Е.В., Щанина Е.В.* Корпоративная культура и бренд работодателя в современных условиях // УПИРР. 2023. № 4. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-i-brend-rabotodatelya-v-sovremennyh-usloviyah (Дата обращения: 30.01.2026).

свою культуру на принципах дружелюбия, командного духа и клиентоориентированности. Сотрудники компании известны своим неформальным и дружелюбным подходом к работе, что отражается на общем впечатлении пассажиров от полётов. Southwest Airlines активно работает над созданием позитивной атмосферы внутри коллектива и поощряет сотрудников проявлять инициативу в обслуживании клиентов. Такой подход не только повышает лояльность пассажиров, но и способствует формированию сплочённой и мотивированной команды, где каждый чувствует свою важность и причастность к общему делу.

Таким образом, инвестиции в развитие организационной культуры - это не просто затрата ресурсов, а стратегически важное решение, которое может обеспечить компании устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Заключение

Данная статья демонстрирует, что организационная культура - это не просто набор формальных правил и ценностей, а важнейший элемент стратегического управления компанией, который напрямую влияет на её успех. Сильная, адаптивная культура, основанная на чётких ценностях и нормах, способствует формированию сплочённой и мотивированной команды, улучшает взаимодействие внутри организации, повышает лояльность и вовлечённость сотрудников, а также укрепляет репутацию компании на рынке.

Анализ методов формирования и развития организационной культуры (от продвижения корпоративных ценностей до работы с лидерами мнений и корректировки культуры) показывает, что систематическая работа в этом направлении может стать значительным конкурентным преимуществом. Примеры Google и Southwest Airlines подтверждают, что продуманная культурная стратегия помогает стимулировать инновации, повышать качество обслуживания клиентов и обеспечивать устойчивое развитие бизнеса.

Вместе с тем статья подчёркивает, что изменение и развитие организационной культуры - это сложный и длительный процесс, который требует значительных ресурсов, чёткого планирования, вовлечённости руководства и всего коллектива. Необходимо учитывать современные вызовы (поколенческое разнообразие, переход к удалённой работе, цифровизацию) и возможные риски (сопротивление изменениям, формальный подход, несоответствие слов и дел руководства).

Таким образом, инвестиции в развитие организационной культуры - это стратегически важное решение, которое позволяет компании

не только достигать текущих бизнес-целей, но и успешно адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынка, сохранять конкурентоспособность и обеспечивать долгосрочное развитие.

Библиографический список:

1. Герасимов К.Б., Озернов Р.С. Влияние организационной культуры на инновационное поведение персонала // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2023. № 1. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnoy-kultury-na-innovatsionnoe-povedenie-personala (Дата обращения: 30.01.2026).
2. Куршиева Н.М., Магомедова Т.В. Влияние организационной культуры на эффективность работы организации // РППЭ. 2023. № 5 (151). // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnoy-kultury-na-effektivnost-raboty-organizatsii (Дата обращения: 30.01.2026).
3. Магомедов М.А., Абдулатипов Г.Ш., Магомедова М.А. Организационная культура: ключ к успеху и эффективному управлению компанией // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. №10. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-klyuch-k-uspehu-i-effektivnomu-upravleniyu-kompaniey (Дата обращения: 30.01.2026).
4. Попов А.В., Волочай А.В., Лугинина А.Г. Типологизация организационной культуры в контексте ее ценностных ориентаций // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2022. № 1. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tipologizatsiya-organizatsionnoy-kultury-v-kontekste-ee-tsennostnyh-orientatsiy (Дата обращения: 30.01.2026).
5. Щанина Е.В., Щанина Е.В. Корпоративная культура и бренд работодателя в современных условиях // УПИРР. 2023. № 4. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-i-brend-rabotodatelya-v-sovremennyh-usloviyah (Дата обращения: 30.01.2026).
6. Смирнова Е.А. Парадигмы культуры Древней Греции в современных форматах визуального искусства // Межконфессиональная миссия. 2025. Том 14. Часть 5. № 86. С. 44-51.

References

1. Gerasimov K.B., Ozernov R.S. The Impact of Organizational Culture on the Innovative Behavior of Personnel // Bulletin of Samara University. Economics and Management. 2023. № 1. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnoy-kultury-na-innovatsionnoe-povedenie-personala (30.01.2026).
2. Kurshieva N.M., Magomedova T.V. The Impact of Organizational Culture on the Effectiveness of an Organization // RPPE. 2023. № 5 (151). // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-organizatsionnoy-kultury-na-effektivnost-raboty-organizatsii (30.01.2026).
3. Magomedov M.A., Abdulatipov G.Sh., Magomedova M.A. Organizational culture: the key to success and effective company management // Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 10. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-klyuch-k-uspehu-i-effektivnomu-upravleniyu-kompaniey (30.01.2026).
4. Popov A.V., Volochai A.V., Luginina A.G. Typology of organizational culture in the context of its value orientations // State and municipal management. Scientific notes. 2022. № 1. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tipologizatsiya-organizatsionnoy-kultury-v-kontekste-ee-tsennostnyh-orientatsiy (30.01.2026).
5. Shchanina E.V., Shchanina E.V. Corporate Culture and Employer Branding in Modern Conditions // UPIRR. 2023. № 4. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-kultura-i-brend-rabotodatelya-v-sovremennyh-usloviyah (30.01.2026).
6. Smirnova E.A. Paradigms of ancient Greek culture in modern visual art formats // Mission confessions. 2025. Volume 14. Issue 5. № 86. P. 44-51.

Агафонова М.***С.***
Кандидат экономических наук, доцент.
Заведующий кафедрой прикладной информатики.
Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж. SPIN-код 1007-9325

Гайсин И.Ш.
Аспирант кафедры экономики.
Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж.

Кирсанов А.А.
Аспирант кафедры экономики.
Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж.

Тележный Д.А.
Аспирант кафедры экономики.
Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж.

Методологические основы формирования цифровых инструментов управления устойчивым региональным развитием (на примере Воронежской области)

Введение

Современный этап эволюции региональных социально-экономических систем характеризуется глубокими структурными трансформациями, обусловленными цифровизацией управленческих процессов и усилением роли информационных технологий в формировании стратегий развития территорий. В данных условиях региональное управление приобретает черты сложной адаптивной системы, в которой ключевыми факторами эффективности выступают скорость обработки информации, качество аналитических решений и степень интеграции различных институциональных субъектов. Воронежская область, являясь значимым экономическим и аграрно-промышленным центром, демонстрирует практическую реализацию цифровых инструментов в управлении развитием территории, что позволяет рассматривать данный регион как репрезентативную модель цифровой трансформации на мезоуровне.

Цифровизация управленческих процессов в регионе проявляется в формировании единого информационного пространства, включающего платформенные решения для мониторинга социально-экономических показателей, системы поддержки принятия решений и

цифровые сервисы взаимодействия с населением. Особое значение приобретает интеграция данных из различных источников, что позволяет формировать комплексное представление о состоянии региональной системы и повышать обоснованность управленческих решений. В этих условиях возникает необходимость разработки научно обоснованных подходов к оценке устойчивого развития, способных учитывать как традиционные показатели, так и новые цифровые параметры.

Методы исследования

Методологическая база исследования основана на принципах системного, институционального и цифрового анализа, позволяющих рассматривать регион как многокомпонентную динамическую систему. Используются методы сравнительного анализа, структурно-функционального моделирования, а также элементы экономико-статистического и прогностического анализа. Особое внимание уделяется интеграции цифровых данных в процесс оценки устойчивости, что предполагает использование технологий обработки больших данных, геоинформационных систем и аналитических платформ. Применение данных методов позволяет выявить взаимосвязи между уровнем цифровизации и устойчивостью развития территорий, а также определить ключевые факторы, влияющие на эффективность регионального управления.

Степень изученности проблемы

Проблематика устойчивого развития территорий и цифровизации управления активно исследуется как в отечественной, так и в зарубежной научной литературе. Значительный вклад в разработку концепции устойчивого развития внесли Г. Харлем Брундтланд, Д. Медоуз и Р. Костанца, сформировавшие теоретическую основу анализа взаимодействия экономических, социальных и экологических систем. В отечественной науке вопросы регионального развития и экономической устойчивости рассматривались в работах А.Г. Гранберга, С.Ю. Глазьева и В.Л. Иноземцева. Исследования цифровой трансформации управления представлены трудами Н. Негропонте, К. Шваба и М. Кастельса, акцентирующими внимание на роли цифровых технологий в трансформации социально-экономических систем. Несмотря на значительный объем научных исследований, вопросы интеграции цифровых инструментов в систему оценки устойчивого развития регионов остаются недостаточно проработанными, что обусловливает необходимость дальнейших исследований.

Постановка задачи

В условиях цифровизации ключевой научной задачей становится формирование комплексного методического инструментария, способного адекватно отражать многомерную природу устойчивого развития территорий. Данная задача предполагает учет экономических, социальных и экологических факторов, а также их трансформации под воздействием цифровых технологий. Особое внимание должно уделяться разработке интегративных моделей оценки, способных объединять традиционные статистические показатели с данными, получаемыми в режиме реального времени посредством цифровых платформ. В рамках исследования также ставится задача выявления специфики цифровой трансформации Воронежской области и определения факторов, влияющих на устойчивость ее развития.

Решение проблемы. Формирование эффективного методического инструментария оценки устойчивого развития в условиях цифровизации предполагает интеграцию различных подходов и технологий в единую аналитическую систему. В основе данного процесса лежит использование цифровых платформ, обеспечивающих сбор, обработку и анализ данных о состоянии региональной системы. Воронежская область активно внедряет такие решения, включая системы «умного города», платформы мониторинга социально-экономических показателей и цифровые сервисы взаимодействия с населением. При этом, по данным региональных программ цифровой трансформации, уровень охвата населения электронными государственными услугами в регионе превышает 80 %, что свидетельствует о высокой степени вовлеченности граждан в цифровую среду управления и формировании устойчивых каналов обратной связи между государством и обществом.

Дополнительный аналитический интерес представляет количественная оценка эффектов цифровизации. Так, внедрение цифровых платформ мониторинга позволяет сократить временные лаги управленческих решений в среднем на 25—40 %, что существенно повышает оперативность реагирования на изменения социально-экономической среды. Использование технологий больших данных и предиктивной аналитики обеспечивает рост точности прогнозирования ключевых показателей развития региона на 15—25 %, что особенно важно при разработке долгосрочных стратегий. В сфере бюджетного управления цифровизация способствует снижению неэффективных расходов на 10—18 % за счет автоматизации контроля и повышения прозрачности финансовых потоков.

Таблица. Сравнительный анализ традиционного и цифрового подходов к управлению региональным развитием.

Критерий	Традиционный подход	Цифровой подход
Источники данных	Статистическая отчетность, периодические исследования	Большие данные, сенсоры, онлайн-платформы
Скорость принятия решений	Низкая, с временными лагами	Высокая, в режиме реального времени
Точность прогнозирования	Ограниченная	Повышенная за счет аналитики данных
Уровень взаимодействия	Иерархический	Сетевой, платформенный
Гибкость управления	Низкая	Высокая, адаптивная

Важным элементом решения является учет многомерности устойчивого развития, включающей экономическую, социальную и экологическую составляющие. Экономическая устойчивость региона определяется способностью генерировать добавленную стоимость и адаптироваться к изменениям рыночной конъюнктуры. В частности, валовой региональный продукт Воронежской области демонстрирует устойчивую динамику и составляет порядка 1 трлн рублей, при этом доля цифровой экономики в структуре регионального продукта, по оценкам, достигает 6—8 % с тенденцией к росту. Внедрение цифровых технологий в промышленность и сельское хозяйство позволяет повысить производительность труда на 12—20 %, что является значимым фактором повышения конкурентоспособности региона.

Социальная устойчивость характеризуется уровнем качества жизни населения и доступностью социальных услуг. Внедрение цифровых сервисов в сфере здравоохранения, включая телемедицину, позволило увеличить доступность медицинских консультаций для сельского населения более чем на 30 %, при этом общее количество дистанционных медицинских обращений в регионе превышает 500 тысяч в год. В сфере образования доля образовательных учреждений, использующих цифровые платформы, превышает 70 %, что способствует расширению доступа к образовательным ресурсам и повышению качества подготовки кадров.

Экологическая устойчивость региона также усиливается за счет цифровизации. Внедрение систем мониторинга окружающей среды, включая интеллектуальные сенсоры и геоинформационные системы, позволяет в режиме реального времени отслеживать уровень загрязнения воздуха, воды и почвы. В частности, использование цифровых

платформ экологического мониторинга способствует снижению выбросов загрязняющих веществ на 5—7 % за счет более эффективного контроля и управления промышленными процессами.

Особое значение имеет развитие цифровой инфраструктуры. Несмотря на значительный прогресс, сохраняется дифференциация в уровне цифровизации между городскими и сельскими территориями. Так, уровень доступа к высокоскоростному интернету в городах превышает 85 %, тогда как в сельской местности данный показатель находится на уровне 40—50 %, что требует дополнительных инвестиций в развитие телекоммуникационной инфраструктуры. При этом инвестиции в цифровизацию региона ежегодно увеличиваются на 12—15 %, что свидетельствует о стратегической ориентации на цифровую трансформацию.

Важным направлением совершенствования методического инструментария является внедрение систем комплексного мониторинга, интегрирующих данные из различных источников. Использование таких систем позволяет повысить точность оценки устойчивости территорий на 20—30 %, а также обеспечить более эффективное выявление рисков и формирование сценариев развития. В условиях цифровизации данные инструменты становятся ключевым элементом адаптивного управления, обеспечивая возможность оперативной корректировки стратегий развития региона.

Таким образом, интеграция количественных индикаторов и цифровых аналитических инструментов в систему оценки устойчивого развития позволяет существенно повысить обоснованность управленческих решений, обеспечить их научную валидность и адаптивность к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды.

Заключение

Цифровизация управления региональным развитием представляет собой комплексный и многоуровневый процесс, требующий интеграции технологических, институциональных и аналитических компонентов. На примере Воронежской области показано, что внедрение цифровых решений способствует повышению эффективности управления, улучшению качества жизни населения и формированию устойчивых моделей развития. Вместе с тем достижение устойчивости требует разработки комплексного методического инструментария, учитывающего многомерную природу региональных систем и динамику их трансформации. Перспективы дальнейших исследований связаны с развитием интегративных моделей оценки, основанных на использовании больших данных и технологий искус-

ственного интеллекта, что позволит повысить адаптивность региональных систем к условиям глобальной неопределенности.

Библиографический список:

1. Агафонова М.С. Пролегомены развития управления цифровой трансформацией предприятий / М.С. Агафонова, Д.В. Аракчеев, А.С. Коптелова // Организатор производства. 2023. Т. 31. № 2. С. 125-133. — DOI 10.36622/VSTU.2023.32.59.010.
2. Доля Е.А. Сущность и концептуальные основы цифровой аналитики / Е.А. Доля // Торговля и рынок. 2023. № 2 (66). С. 16-24.
3. Духовных Д.А. Проблемы и риски формирования и развития цифровой экономики в России / Д.А. Духовных, М.С. Агафонова // European Journal of Natural History. 2020. № 1. С. 110-114.
4. Трунов М.С. О некоторых подходах к формированию адаптационного механизма экономических систем / М.С. Трунов // Состояние, проблемы и перспективы развития современной науки : Сборник научных трудов национальной научно-практической конференции, Брянск, 20—21 мая 2021 года. — Брянск: Брянский государственный аграрный университет, 2021. С. 224-228.
5. Этика алгоритмических решений в социальной сфере: вызовы для цифровой системы услуг в России / И.В. Смольянинова, М.С. Агафонова, Н.Е. Кирсанов, А.А. Колмаков // Первый экономический журнал. 2026. № 1 (367). С. 21-26.
6. Govyadkova P.Y. Digital tools for learning foreign languages / P.Y. Govyadkova, D.A. Karameleva, E.V. Vaitsishaniuk // Лингвистика и профессиональная коммуникация: Сборник научных трудов по материалам II Всероссийской научно-практической студенческой конференции с международным участием, Ярославль, 18 мая 2022 года. — Ярославль: Ярославский государственный технический университет, 2022. P. 37-41.
7. Доможилкина Д.С. Цифровые инструменты и технологии бизнес-процессов / Д.С. Доможилкина // Инновационная парадигма экономических механизмов хозяйствования: Сборник научных трудов IX Международной научно-практической конференции, Симферополь, 15 мая 2024 года. — Симферополь: ООО «Издательство Типография «Ариал», 2024. С. 250-252.
8. Лясковская Е.А. Оценка устойчивого развития региона в цифровой среде: цифровые инструменты в стратегиях, программах и проектах развития / Е.А. Лясковская, К.М. Григорьева // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2025. Т. 19. № 1. С. 32-48. — DOI 10.14529/em250103.
9. Куликов М.А. Цифровые инструменты мониторинга компетенций как фактор повышения конкурентоспособности инжиниринговых предприятий региона / М.А. Куликов // Актуальные исследования экономики и финансов региона: Материалы Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 18 декабря 2025 года. — Москва: ООО «Издательство «Перо», 2025. С. 202-206.
10. Дегтярева А.А. Динамика культурного взаимодействия РФ и КНР в конце XX — начале XXI вв. (на примере Амурской области) // Власть истории и История власти. 2025. Том 11. Часть 5. № 63. С. 121-130.

References

1. Agafonova M.S. Prolegomena to the Development of Enterprise Digital Transformation Management / M.S. Agafonova, D.V. Arakcheev, A.S. Koptelova // Production Organizer. 2023. Vol. 31. № 2. P. 125-133. — DOI 10.36622/VSTU.2023.32.59.010.
2. Dolya E.A. The Essence and Conceptual Foundations of Digital Analytics / E.A. Dolya // Trade and Market. 2023. № 2 (66). P. 16-24.
3. Dukhovnykh D.A. Problems and Risks of the Formation and Development of the Digital Economy in Russia / D.A. Dukhovnykh, M.S. Agafonova // European Journal of Natural History. 2020. № 1. P. 110-114.

4. Trunov M.S. On Some Approaches to the Formation of the Adaptation Mechanism of Economic Systems / M.S. Trunov // The State, Problems, and Prospects of Development of Modern Science: Collection of Scientific Papers of the National Scientific and Practical Conference, Bryansk, May 20-21, 2021. — Bryansk: Bryansk State Agrarian University, 2021. P. 224-228.
5. Ethics of Algorithmic Decisions in the Social Sphere: Challenges for the Digital Service System in Russia / I.V. Smolyaninova, M.S. Agafonova, N.E. Kirsanov, A.A. Kolmakov // First Economic Journal. 2026. № 1 (367). P. 21-26.
6. Govyadkova P.Y. Digital Tools for Learning Foreign Languages / P.Y. Govyadkova, D.A. Karameleva, E.V. Vaitsishaniuk // Linguistics and Professional Communication: Collection of scientific papers based on the materials of the II All-Russian scientific and practical student conference with international participation, Yaroslavl, May 18, 2022. - Yaroslavl: Yaroslavl State Technical University, 2022. P. 37-41.
7. Domozhilkina D.S. Digital tools and technologies of business processes / D.S. Domozhilkina // Innovative paradigm of economic mechanisms of management: Collection of scientific papers of the IX International scientific and practical conference, Simferopol, May 15, 2024. — Simferopol: OOO "Izdatelstvo Tipografiya "Arial", 2024. P. 250-252.
8. Lyaskovskaya E.A. Assessment of sustainable development of a region in a digital environment: digital tools in development strategies, programs, and projects / E.A. Lyaskovskaya, K.M. Grigorieva // Bulletin of the South Ural State University. Series: Economics and Management. 2025. Vol. 19. № 1. P. 32-48. — DOI 10.14529/em250103.
9. Kulikov M.A. Digital tools for monitoring competencies as a factor in increasing the competitiveness of engineering enterprises in the region / M.A. Kulikov // Current studies of the economy and finance of the region: Proceedings of the All-Russian scientific and practical conference, Omsk, December 18 2025. — Moscow: Pero Publishing House LLC, 2025. P. 202-206.
10. Degtyareva A.A. Dynamics of cultural interaction between the Russian Federation and the People's Republic of China in the late 20th — early 21st centuries (the case of the Amur region) // The power of history — History of power. 2025. Volume 11. Issue 5. № 63. P. 121-130.

Айгерджи М.А.

Студентка 3 курса бакалавриата, ГБОУВО РК «Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова».

Хархалёва В.С.

Студентка 3 курса бакалавриата, ГБОУВО РК «Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова».

Научный руководитель:

Мустафаева С.Р.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита. Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Республики Крым «Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова».

Инициативное бюджетирование в Российской Федерации: теоретико-правовые основы и опыт Республики Крым

Инициативное бюджетирование исторически связано с партисилаторным бюджетированием, наиболее известным примером которого стал опыт бразильского города Порту-Алегри, где начиная с конца 1980-х годов граждане принимали участие в распределении части городского бюджета посредством районных собраний и тематических дискуссионных площадок. Впоследствии данная практика распространилась среди стран Латинской Америки и Европы, получив поддержку международных организаций, что дало толчок развитию концепции вовлечения населения в процесс формирования бюджета [2].

В России механизм инициативного бюджетирования начал формироваться в середине 2000-х годов благодаря проектам поддержки локальных инициатив, финансируемых совместно гражданами и муниципальными властями. К началу 2010-х годов, после внедрения специализированных методических рекомендаций Национального института финансовых исследований Министерства финансов РФ, инициативное бюджетирование утвердилось как полноценная составляющая регионального бюджетного процесса [4]. Российское инициативное бюджетирование представляет собой процедуру реализации гражданских инициатив, позволяющую жителям самим определять приоритетные направления расходов бюджета, предлагать собственные проекты и контролировать их реализацию. Таким образом, оно выступает дополнением представительной демократии,

обеспечивая прямое участие граждан в принятии решений по вопросам распределения бюджетных средств [6].

Международный опыт показывает, что успешность ИБ зависит от:

— прозрачности процедур отбора проектов;

— уровня софинансирования со стороны граждан;

— вовлечённости местных сообществ;

— поддержки со стороны региональных властей.

В настоящее время механизм государственного регулирования ИБ в регионах РФ опирается на. Следующие направления: стратегическое и программное Стратегическое направление характеризуется вовлечением широкой общественности в процесс разработки бюджетов на этапе перспективного планирования сопровождаемым постепенным внедрением показателей инициативного бюджетирования в систему региональных целевых программ социально-экономического характера. Программный подход находит свое воплощение через реализацию комплекса практических мер, интегрированных в структуру государственных и муниципальных программ [4].

Анализ ключевых целей современной практики инициативного бюджетирования целесообразно проводить в рамках двух аспектного подхода. Экономический аспект ориентирован на оптимизацию эффективности распределения бюджетных ресурсов посредством мобилизации финансовых вкладов населения и прочих участников обеспечивая мультипликативный эффект вложений: каждая единица денежных средств, привлечения гражданами, сопровождается дополнительным объемом бюджетных ассигнований. Предшествующие процедуры общественных обсуждений способствуют минимизации рисков реализации финансово необоснованных проектов, лишённых общественной поддержки. Социальный аспект заключается в стимулировании гражданской активности, формировании чувства сопричастности и ответственности у представителей территориального-сообщества, способствуя установлению конструктивного взаимодействия и повышению уровня доверия к органам публичной власти [6,7].

Структурно в России сложилось несколько моделей ИБ, отражающих разнообразие организационных подходов и уровней бюджетной системы.

Муниципальная модель осуществляется через органы местного самоуправления и предусматривает финансирование инициатив главным образом из местных бюджетов при обязательном вовлечении жителей. Региональная модель инициируется субъектом федерации, предоставляющим муниципальным образованиям субсидии на осуществление выбранных проектов, в то время как население и

Рис. 1. Ключевые модели инициативного бюджетирования в Российской.

Федерации [1; 3].

муниципалитеты вносят свою долю финансирования. Специализированные модели нацелены на конкретные категории граждан и области деятельности (например, образование, культура, благоустройство городов) и способствуют формированию у участников навыков общественного взаимодействия и ответственности за общее пространство [1, 3].

Итак, институт инициативного бюджетирования в России является формализованным механизмом непосредственного вовлечения граждан в распределение финансовых средств направленым на улучшение качества: расходования денег и стимулирование общественной инициативы. Его историческое развитие заложило основы для широкого внедрения института во всех регионах страны.

Правовая база инициативного бюджетирования в России формируется посредством совокупности федеральных и региональных норм. Основой выступает Конституция РФ, обеспечивающая права местного самоуправления [1]. Закон № 131-ФЗ от 06.10.2003 г., регулирующий общие принципы организации муниципальной власти, предусматривает правовые инструменты привлечения населения управлению муниципальными территориями, среди которых выделяются прямые голосования, выборы, общественные мероприятия, встречи, конференции жителей, публичные дебаты, консультации, социологические исследования и иные способы взаимодействия [5].

Дополнением к этому стал Федеральный закон № 236-ФЗ от 20.07.2020 г., введший понятие инициативных проектов, позволяющих жителям самостоятельно инициировать предложения по решению местных проблем через органы местной власти. Данный акт обязал муниципалитеты принять внутренние нормативно-правовые положения, определяющие порядок подачи, изучения и выбора предложенных гражданами инициатив, сформировав таким образом-действующую модель инициативного бюджетирования на практике [3, 9]. Опыт реализации инициативного бюджетирования как в России, так и за рубежом базируется на активном участии граждан в принятии бюджетных решений, однако конкретные методы такого участия существенно различаются в зависимости от особенностей

территорий, типов муниципалитетов и исторических традиций [4, 8]. Начиная с 2020 года механизм инициативного бюджетирования получил официальное признание на федеральном уровне благодаря изменениям Федерального закона № 131-ФЗ (статья 26.1) [3], что-значительно укрепило правовой статус и стабильность данного подхода.

Реализация практики инициативного бюджетирования в Крыму осуществлялась последовательно: начиная с запуска регионального проекта в 2021 году, введения школьного уровня ИБ в 2023-м и процессом внедрения студенческих инициатив в 2025 году (рис. 2)

В Республике Крым реализация практики ИБ регламентируется нормами:

— Закона Республики Крым от 29.05.2020 №77-ЗРК/2020 «Об инициативном бюджетировании в Республике Крым» [2];

— постановления Совета министров Республики Крым от 16.10.2020- № 658 «О некоторых вопросах реализации инициативного бюджетирования на территории Республики Крым» [4];

— государственной программы «Управление финансами Республики Крым»; ссыпка

— приказа Министерства финансов Республики Крым от 08.11.2023 №206 «Об организации проведения конкурсного отбора проектов инициативного бюджетирования на уровне Республики Крым» [6]

Данные документы устанавливают правила выбора и обеспечения финансовыми ресурсами инициатив бюджетных проектов Крыма и муниципальных образований, включая добровольные взносы заинтересованных лиц.

Таким образом, проведённый анализ федерального и регионального нормативно-правового регулирования, а также этапов внедрения инициативного бюджетирования в Республике Крым позволяет выявить институциональную зрелость данного механизма. Формирование многоуровневой правовой базы, сочетающей федеральные

Рис. 2. Развитие практики инициативного бюджетирования в Республике Крым.

рамочные нормы и детализированные региональные акты, создало условия для последовательного расширения моделей ИБ — от муниципальной до специализированных (школьное, студенческое бюджетирование). На основе этих результатов можно сформулировать ключевые выводы относительно теоретико-правовых основ и региональной специфики ИБ. Отдельное внимание в системе управления инициативным бюджетированием заслуживает механизм со финансирования, т.е. процесс объединения бюджетных средств разных уровней и вкладов граждан, бизнеса и иных заинтересованных сторон. Наибольшую популярность сегодня приобрели следующие модели со финансирования:

— Модель «регион-муниципалитет -граждане»: регион предоставляет субсидию, муниципалитет и граждане вносят свою долю;

— Модель «регион-граждане»: прямое софинансирвоание проектов жителями и региональными бюджетом без обязательного участия муниципалитета;

— Модель «муниципалитет-граждане»: финансирование преимущественного из местного бюджета при соучастии населения.

Ещё одним неотъемлемым элементом повышения эффективности системы управления инициативным бюджетированием является глубокое осмысление механизма формирования стоимсоти проекта и распределения финансовых потоков.

Для достижения эффективного результата деятельности посредством внедрения инициативного бюджетирования система управления проектами должна включать грамотную стратегию вовлечения населения и отбора проектов. На современном этапе выделяют несколько наиболее распространённых стратегий:

— Стратегия «снизу вверх»-инициатива исходит исключительно от граждан, органы власти выступают модератором и финансовым оператором;

Библиографический список:

1. Конституция Российской Федерации принята всенародным голосованием 12.12.1993 г с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020: [ред. от 04.10.2022]. // URL: http://www.consultant.ru/document/cons doc LAW28399/

2. Об инициативном бюджетировании в Республике Крым Закон Республики Крым №77-ЗРК/2020 [принят Гос. Советом Респ. Крым 20.05.2020 - в ред: [от 27.06.2024]. // URL: httos://rk.gov.ru/document

3. О внесении изменений в Федеральный закон «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»: Федеральный закон № 236-ФЗ: [принят Гос. Думой 15.07.2020: одобрен Советом Федерации 17.07.2020]. // URL: http://www.consultant.ru/document/cons doc LAW 357330

4. О некоторых вопросах реализации инициативного бюджетирования на территории Республики Крым: Постановление Совета министров Республики Крым № 658- (от

16.10.2020- в ред. От 28.02.2024]. // URL: https://rk.gov.ru/document
5. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: Федеральный закон № 131-ФЗ [принят Гос. Думой 16.09.2003: одобрен Советом Федерации 24.09.2003: в ред. от 13.12.2024]. // URL: http://www.consultant.ru/document/consdocLAW44571
6. Об организации проведения конкурсного отбора проектов инициативного бюджетирования на уровне Республики Крым: Приказ Министерства финансов Республики Крым №206: [от 08.11.2023: в ред. от 15.05.2025]. // URL: https://minfin.rk.gov.ru/
7. Аблязова С.А. Международный опыт в реализации технологий инициативного бюджетирования / С.А. Аблязова, А.Т. Керимов, С.Р. Мустафаева, К.М. Османов // Национальные экономические системы в контексте трансформации глобального экономического пространства: сборник статей / под ред. [редколлегия]. — Симферополь, 2023. С. 19-22.
8. Вагин В.В. Инициативное бюджетирование: международный контекст и российские реалии / В. В. Вагин, Н. А. Шаповалова // Финансовый журнал. 2018. № 3 (43). С. 91-104.
9. Инициативное бюджетирование в Российской Федерации: опыт и перспективы: монография/.под ред. В. В. Вагина. — М.:НИФИ, 2020. 180 с.|
10. Шульга И.Е. Развитие инициативного бюджетирования как фактор повышения эффективности муниципального управления / И.Е. Шульга:// Вопросы государственного и муниципального-управления. 2019. № 4. С. 115-135.

References

1. The Constitution of the Russian Federation was adopted by a nationwide vote on 12.12.1993, with amendments approved during the all-Russian vote on 01.07.2020: [as amended on 04.10.2022]. // URL: http://www.consultant.ru/document/cons doc LAW28399/
2. On participatory budgeting in the Republic of Crimea Law of the Republic of Crimea № 77-ZRK/2020 [adopted by the State Council of the Republic of Crimea on 20.05.2020 - as amended: [from 27.06.2024]. // URL: https://rk.gov.ru/document
3. On amendments to the Federal Law "On General Principles of Organization of Local Self-Government in the Russian Federation": Federal Law № 236-FZ: [adopted by the State. [By the Duma on July 15, 2020: approved by the Federation Council on July 17, 2020]. // URL: http://www.consultant.ru/document/cons doc LAW 357330
4. On certain issues of implementing participatory budgeting in the Republic of Crimea: Resolution of the Council of Ministers of the Republic of Crimea № 658- (dated 16.10.2020 - as amended on 28.02.2024]. // URL: https://rk.gov.ru/document
5. On the general principles of organizing local self-government in the Russian Federation: Federal Law № 131-FZ [adopted by the State Duma on 16.09.2003: approved by the Federation Council on 24.09.2003: as amended on 13.12.2024]. // URL: http://www.consultant.ru/document/consdocLAW44571
6. On organizing the competitive selection of participatory budgeting projects at the level of the Republic of Crimea: Order of the Ministry of Finance of the Republic of Crimea № 206: [dated 08.11.2023: as amended on 15.05.2025]. // URL: https://minfin.rk.gov.ru/
7. Ablyazova S.A. International experience in implementing participatory budgeting technologies / S.A. Ablyazova, A.T. Kerimov, S.R. Mustafayeva, K.M. Osmanov // National economic systems in the context of the transformation of the global economic space: a collection of articles / edited by [editorial board]. — Simferopol, 2023. P. 19-22.
8. Vagin V.V. Participatory budgeting: international context and Russian realities / V.V. Vagin, N.A. Shapovalova // Financial Journal. 2018. № 3 (43). P. 91-104.
9. Participatory budgeting in the Russian Federation: experience and Prospects: monograph/ edited by V.V. Vagin. — M.: NIFI, 2020. 180 p.|
10. Shulga I.E. Development of participatory budgeting as a factor in increasing the efficiency of municipal governance / I.E. Shulga:// Issues of public and municipal governance. 2019. № 4. P. 115-135.

Алиев О.И.

Проректор по научной работе, информатизации и международной деятельности ФГБУ ВО Северо-Кавказская государственная академия, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Информационных систем и технологий».

Эволюция моделей взаимодействия «образование-работодатель»: от транзакционной кооперации к экосистемной парадигме

Введение

В эпоху Четвертой промышленной революции и становления экономики, где знания выступают основным производственным ресурсом, проблема согласованности деятельности институтов профессионального образования с запросами рынка труда приобретает особую остроту [1; 2]. Традиционная линейная схема «образовательная организация — выпускник — работодатель», базирующаяся на индустриальной модели организации труда, утрачивает свою результативность в условиях возрастающей нестабильности, неопределенности и сложности современного социально-экономического пространства.

Актуальность настоящего исследования обусловлена рядом факторов. Прежде всего, ускорение технологического развития, при котором период актуальности профессиональных компетенций сокращается до 3-5 лет, требует новых механизмов взаимодействия между системой подготовки кадров и сферой их применения. Кроме того, трансформация структуры занятости, проявляющаяся в исчезновении традиционных профессий и возникновении междисциплинарных специальностей, ставит под сомнение результативность узкопрофильной подготовки. Наконец, трансформация социальных обязательств между государством, предпринимательским сообществом и гражданами в отношении формирования человеческого капитала necessitates переосмысление функций каждого участника.

По справедливому замечанию Р.А. Амирова, в современных экономических условиях «образование утрачивает статус затратной сферы и превращается в определяющий фактор экономического развития, что обусловливает необходимость принципиально новых подходов к его финансированию и организации» [11, с. 144].

Цель исследования

Целью данной работы выступает теоретическое осмысление эволюционного перехода от разрозненных форм взаимодействия образовательных институтов и работодателей к экосистемным моделям, а также выявление движущих сил, институциональных ограничений и необходимых условий данного процесса в условиях глобальных технологических и социально-экономических преобразований.

Для реализации поставленной цели предполагается решение следующих задач: определение сущностных характеристик и ограничений классической модели взаимодействия; анализ механизмов и форм интеграционной модели с оценкой ее потенциала и внутренних противоречий; раскрытие онтологических оснований экосистемной парадигмы и принципов ее реализации; систематизация барьеров и условий перехода к экосистемной организации; определение концептуальных характеристик образовательно-производственной экосистемы будущего.

Методы и материалы исследования

Методологическую базу работы образует сочетание институционального, сетевого и эволюционного подходов, что обеспечивает рассмотрение объекта исследования в развитии и позволяет выявить как структурные, так и процессуальные характеристики взаимодействия образования и бизнеса.

Теоретическую основу исследования формируют три ключевых направления научного анализа. Первое направление фокусируется на проблеме «разрыва компетенций» (skills gap) и представлено работами Х. Хейке, К. Менга [1], В.И. Блинова, И.С. Сергеева [2], раскрывающими несоответствие содержания образования требованиям современного производства. Второе направление изучает институциональные формы партнерства бизнеса и образования — от дуальной системы, описанной Г. Бошем [3], до корпоративных кафедр и программ, систематизированных А.Ю. Юдановым [4] и Л.М. Гохбергом с К.А. Шадриковой [5]. Третье, наиболее современное направление, разрабатывает экосистемный подход, опираясь на теорию бизнес-экосистем Дж.Ф. Мура [6], модель «Тройной спирали» Г. Ицковица и Л. Лейдесдорфа [7], концепцию открытых инноваций Г. Чесбро [8] и их адаптацию к сфере образования в трудах А.В. Прудника [9] и И.Д. Фрумина с Н.В. Демьянец [10].

В работе также задействованы статистические материалы, представленные в Российском статистическом ежегоднике [16], и результаты прикладных исследований отечественных авторов, рассматри-

вающих различные аспекты взаимосвязи образования и экономики [11-15; 17; 18].

Результаты исследования

Классическая (транзакционная) модель взаимодействия

Традиционные формы сотрудничества образовательных организаций и предпринимательского сектора, сложившиеся в период индустриального развития, представляют собой разнородный комплекс коммуникативных каналов, действующих преимущественно в логике разрозненных транзакций. К числу таких форм принадлежат: организация практической подготовки обучающихся (учебной, технологической, преддипломной); проведение мероприятий по содействию трудоустройству; выступления представителей бизнеса с лекциями и мастер-классами; благотворительная и спонсорская деятельность; привлечение практикующих специалистов к работе государственных экзаменационных комиссий.

Определяющей чертой данной модели выступает ее событийный, нерегулярный характер. Взаимодействие инициируется для решения конкретной, ограниченной во времени задачи и приостанавливается после ее выполнения. С позиций транзакционной экономической теории подобное взаимодействие связано со значительными издержками, однако не способствует снижению неопределенности в долгосрочной перспективе.

Основное ограничение классической модели заключается в ее неспособности оказывать существенное воздействие на ключевые компоненты образовательного процесса — его содержание, применяемые технологии, методы оценки результатов. Образовательная программа остается для работодателя непрозрачной, и он получает выпускника, подготовленного без его систематического участия [2]. Т.И. Власова обращает внимание на глубинное противоречие: «Рассматривая образование как инструмент обслуживания экономики, мы невольно придаем ему подчиненное, утилитарное значение. Преодоление этого противоречия требует поиска баланса, при котором образование не только отвечает текущим запросам бизнеса, но и формирует человеческий капитал, способный создавать будущее» [12, с. 41].

Интеграционная (партнерская) модель

Закономерной реакцией на недостатки традиционной кооперации стал переход к интеграционным моделям, ознаменовавшим качественный переход от логики разовых обменов к логике долго-

срочных стратегических вложений. Данные модели предполагают системную институционализацию взаимодействия, включение работодателя в процессы управления образовательной деятельностью и формирования ее содержания [4].

Как отмечает А. Гурванбердиева, «степень взаимопроникновения образования и экономики достигает уровня, при котором граница между подготовкой кадров и собственно производственной деятельностью становится трудно различимой. Интеграционные процессы приводят к возникновению целостных образовательно-производственных комплексов, где теория и практика существуют в неразрывном единстве» [13, с. 195].

Наиболее показательными формами интеграционной модели выступают:

Дуальная система профессиональной подготовки, при которой теоретическое обучение в образовательном учреждении неразрывно сочетается с практическим освоением профессии непосредственно на предприятии. В данной системе работодатель участвует в определении до 70-80% содержания образовательной программы через описание конкретных трудовых функций и компетенций [3].

Создание базовых кафедр и совместных образовательных программ, в рамках которых компания выступает соразработчиком учебных планов, осуществляя адаптацию образовательного продукта к своим производственным процессам и технологическим особенностям [4].

Участие предпринимательского сообщества в разработке профессиональных стандартов и федеральных государственных образовательных стандартов через отраслевые объединения, что обеспечивает трансляцию актуальных квалификационных требований на национальный уровень [5].

В рамках интеграционной модели работодатель превращается из внешнего наблюдателя в стратегического партнера, разделяющего инвестиционные риски и ответственность за конечный результат. Вместе с тем данной модели присущи определенные ограничения: опасность чрезмерной специализации, снижающей фундаментальность подготовки; преимущественно бинарный характер связей, ограничивающий межотраслевое взаимодействие; сохраняющаяся институциональная инерция. М.А. Булавина и С.О. Новосельский подчеркивают: «Реализация интеграционных процессов в сфере образования и науки нуждается не только в организационных усилиях, но и в адекватной правовой поддержке. Отсутствие гармонизированного законодательства делает любые, даже самые перспективные

формы партнерства уязвимыми перед конъюнктурными колебаниями» [14, с. 232].

Экосистемная модель

Экосистемная модель знаменует собой смену фундаментальных оснований взаимодействия [10]. Образовательно-производственную экосистему можно определить как полицентричную, самоорганизующуюся среду, объединяющую разнородных участников в единое пространство на основе принципов горизонтальных связей, открытости и совместного создания инноваций.

В отличие от интеграционной модели с ее преимущественно парными связями, экосистема образует сложную сеть взаимодействий. Отсутствует фиксированный центр управления — его роль ситуативна и перемещается в зависимости от решаемой задачи. Экосистема характеризуется резильентностью: выбытие отдельного участника не приводит к разрушению системы.

Основополагающие принципы функционирования экосистемы:

Принцип ко-креации (Co-creation). Создание ценности происходит в процессе совместной деятельности, а не передается по линейной схеме от производителя к потребителю [8]. Образовательный контент выступает продуктом коллективного творчества, объединяющего академическое знание, практический опыт и креативный потенциал обучающихся.

Принцип гибкости и модульности. Экосистема строится на использовании «накапливаемых квалификаций» (stackable credentials), микродипломов и цифровых сертификатов, что позволяет формировать индивидуализированные образовательные траектории [9]. С.А. Кучерявенко отмечает: «В контексте пространственной экономики успех сопутствует тем, кто способен выстраивать долговременные отношения со всеми заинтересованными сторонами, формируя вокруг себя привлекательную экосистему» [17, с. 416].

Принцип непрерывности образования (Lifelong Learning). Экосистема преодолевает традиционное разделение на период обучения и период трудовой деятельности. Обучение становится неотъемлемым компонентом профессиональной реализации на протяжении всей жизни [10].

Происходит трансформация функциональных ролей: университет приобретает функции интеллектуального хаба; бизнес выступает поставщиком образовательного контента и источником практических задач; обучающийся становится просьюмером, активно конструирующим собственное образование. А.Л. Золкин, С.О. Ново-

сельский и соавторы акцентируют внимание на том, что «в условиях глобального соперничества за человеческий капитал определяющее значение приобретает качество образовательно-профессиональных экосистем, которое становится ключевым фактором, влияющим на миграционные процессы» [15, с. 3190].

Барьеры перехода к экосистемной архитектуре

Практическая реализация экосистемной модели связана с необходимостью преодоления ряда системных препятствий. Институциональная инерция образовательных организаций проявляется в неготовности к децентрализации и отказу от монополии на производство и сертификацию знаний. Дефицит культуры доверия в предпринимательской среде выражается в нежелании осуществлять долгосрочные инвестиции в кадровый потенциал и делиться информацией. Несовершенство нормативно-правовой базы осложняет признание результатов неформального образования и создание гибридных организационных структур.

Существует также кадровый дефицит — нехватка специалистов междисциплинарного профиля, способных эффективно действовать на пересечении образования, технологий и управления. Цифровой разрыв усугубляет неравенство доступа к возможностям, предоставляемым экосистемой. Данные Российского статистического ежегодника свидетельствуют о существенной дифференциации регионов по уровню развития цифровой инфраструктуры [16].

Императивы перехода

Необходимыми условиями перехода выступают: государственная политика, стимулирующая кооперационные связи (поддержка консорциумов, гибкое регулирование, обновление критериев оценки); цифровая инфраструктура, выполняющая функции «нервной системы» экосистемы (цифровые профили компетенций, платформы образовательных ресурсов, системы управления талантами); формирование культуры доверия и открытости как основы социального капитала.

Как подчеркивает автор настоящей работы, «экономический потенциал территории в значительной степени определяется характером взаимодействия между образовательными учреждениями и реальным сектором. Именно синергия данных сфер создает основу для устойчивого развития и формирования конкурентных преимуществ» [18, с. 93].

Выводы

Проведенное исследование эволюции моделей взаимодействия образования и работодателей показывает не просто смену инструментария, но глубинную трансформацию целевых установок и самой архитектуры подготовки кадров. Данный процесс может быть осмыслен как движение от разрозненных транзакций к системной трансформации.

Классическая модель (транзакционная) представляет собой разовый обмен ресурсами с ограниченной во времени и пространстве ценностью. Интеграционная модель (инвестиционная) ознаменовывает переход к долгосрочным вложениям в формирование совместного актива — квалифицированного специалиста. Экосистемная модель (трансформационная) характеризуется совместным порождением нового качества, результатом которого выступает не просто подготовленный работник, а инновационная среда, генерирующая новые компетенции, технологии и модели деятельности.

Перспективы развития связаны с сетевыми моделями, в рамках которых происходит двойное преодоление границ: институциональных (между образованием, наукой, производством и государством) и временных (утрачивает жесткость последовательность «обучение — трудовая деятельность»). Как справедливо отмечают исследователи, успешная образовательная экосистема представляет собой не конвейер по производству дипломов, а живую, сложно организованную среду для выращивания и развития человеческого капитала [10, с. 30].

Экосистемный подход становится определяющим условием формирования человеческого капитала, отвечающего вызовам XXI столетия: способного к постоянному обучению, эффективной деятельности в условиях неопределенности, междисциплинарному взаимодействию и созданию принципиально новых ценностей. Эволюция от изолированных транзакций к целостной преобразующей среде представляет собой магистральное направление развития образования в эпоху знаний и технологий.

Библиографический список:

1. Heijke H., Meng C. The effects of higher education programme characteristics on the transition from higher education to work // Research Centre for Education and the Labour Market (ROA). 2004.
2. Блинов В.И., Сергеев И.С. Профессиональное образование и рынок труда: проблемы координации // Высшее образование в России. 2018. № 6. С. 44-53.
3. Bosch G. The making of the German system of vocational education and training // In: The German Model: Seen by its Neighbours. 2017. P. 87-108.
4. Юданов А.Ю. Стратегическое партнерство университетов и бизнеса: модели и ме-

ханизмы // Университетское управление: практика и анализ. 2019. Т. 23. № 4. С. 31-43.
5. Гохберг Л.М., Шадрикова К.А. Участие работодателей в системе профессионального образования: международный опыт и российская практика // Форсайт. 2017. Т. 11. № 3. С. 58-69.
6. Moore J.F. Predators and prey: A new ecology of competition // Harvard Business Review. 1993. Vol. 71. № 3. P. 75-86.
7. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix — University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development // EASST Review. 1995. Vol. 14. № 1. P. 14-19.
8. Chesbrough H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
9. Прудник А.В. Университетские экосистемы в цифровую эпоху: глобальные тренды и российская специфика // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2021. № 5. С. 119-138.
10. Фрумин И.Д., Демьянец Н.В. От партнерства к экосистеме: новая архитектура взаимодействия университетов и рынка труда // Вопросы образования. 2022. № 1. С. 8-35.
11. Амиров Р.А. Образование в экономике и экономика образования // Экономическое возрождение России. 2020. № 4 (66). С. 142-151.
12. Власова Т.И. Образование для экономики или экономика для образования? // Вестник Национальной академии туризма. 2018. № 1 (45). С. 39-45.
13. Гурванбердиева А. Образование в экономике и экономика образования // Матрица научного познания. 2024. № 10-1. С. 193-197.
14. Булавина М.А., Новосельский С.О. Наука и образование в России и Донбассе: сравнительно-правовой анализ и перспективы сотрудничества // В сборнике: Россия и Донбасс: перспективы сотрудничества и интеграции. Материалы международной научно-практической конференции. Москва, 2022. С. 230-234.
15. Золкин А.Л., Новосельский С.О., Игнатова М.Н., Терентьева А.Е., Михайлов А.М. Управление миграционной политикой как фактор национальной безопасности // Вопросы политологии. 2024. Т. 14. № 9 (109). С. 3183-3196.
16. Российский статистический ежегодник. 2024: Стат.сб. / Росстат. – М.: 2024. 630 с.
17. Кучерявенко С.А. Маркетинг образовательных организаций высшего образования в контексте пространственной экономики // В сборнике: Пространственное развитие территорий. Сборник научных трудов VII Международной научно-практической конференции. Белгород, 2025. С. 414-418.
18. Алиев О.И. Экономический потенциал региона как один из ключевых факторов развития региональной экономики // Альманах Крым. 2024. № 44. С. 91-94.
19. Попов С.И. Магия чисел как важная ступень перехода от мифа к логосу в ранней античности // Межконфессиональная миссия. 2025. Том 14. Часть 6. № 87. С. 107-112.
20. Стафеев О.Н. Причины поражения и итоги вооруженных выступлений против Советской власти в Сургутском уезде в 1921 году // Власть истории и История власти. 2025. Том 11. Часть 5. № 63. С. 165-175.

References

1. Heijke H., Meng C. The effects of higher education programme characteristics on the transition from higher education to work // Research Centre for Education and the Labour Market (ROA). 2004.
2. Blinov V.I., Sergeev I.S. Vocational Education and the Labor Market: Coordination Issues // Higher Education in Russia. 2018. № 6. P. 44-53.
3. Bosch G. The Making of the German System of Vocational Education and Training // In: The German Model: Seen by its Neighbors. 2017. P. 87-108.
4. Yudanov A.Yu. Strategic Partnership between Universities and Business: Models and Mechanisms // University Management: Practice and Analysis. 2019. Vol. 23. № 4.

P. 31-43.
5. Gokhberg L.M., Shadrikova K.A. Employer Participation in the Vocational Education System: International Experience and Russian Practice // Foresight. 2017. T. 11. № 3. P. 58-69.
6. Moore J.F. Predators and prey: A new ecology of competition // Harvard Business Review. 1993. Vol. 71. № 3. P. 75-86.
7. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix - University-Industry-Government Relations: A Laboratory for Knowledge Based Economic Development // EASST Review. 1995. Vol. 14. № 1. P. 14-19.
8. Chesbrough H.W. Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology. Boston: Harvard Business School Press, 2003. 227 p.
9. Prudnik A.V. University ecosystems in the digital age: global trends and Russian specifics // Bulletin of Moscow University. Series 6: Economics. 2021. № 5. P. 119-138.
10. Froumin I.D., Dem'yanets N.V. From partnership to ecosystem: a new architecture for interaction between universities and the labor market // Voprosy obrazovaniya. 2022. № 1. P. 8-35.
11. Amirov R.A. Education in economics and the economics of education // Economic Revival of Russia. 2020. № 4 (66). P. 142-151.
12. Vlasova T.I. Education for economics or economics for education? // Bulletin of the National Academy of Tourism. 2018. № 1 (45). P. 39-45.
13. Gurvanberdieva A. Education in Economics and Economics of Education // Matrix of Scientific Knowledge. 2024. № 10-1. P. 193-197.
14. Bulavina M.A., Novoselsky S.O. Science and Education in Russia and Donbass: Comparative Legal Analysis and Prospects for Cooperation // In the collection: Russia and Donbass: Prospects for Cooperation and Integration. Proceedings of the International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2022. P. 230-234.
15. Zolkin A.L., Novoselsky S.O., Ignatova M.N., Terentyeva A.E., Mikhailov A.M. Migration Policy Management as a Factor of National Security // Questions of Political Science. 2024. Vol. 14. № 9 (109). P. 3183-3196.
16. Russian Statistical Yearbook. 2024: Stat.sb. / Rosstat. – M.: 2024. 630 p.
17. Kucheravenko S.A. Marketing of higher education organizations in the context of spatial economics // In the collection: Spatial development of territories. Collection of scientific papers of the VII International scientific and practical conference. Belgorod, 2025. P. 414-418.
18. Aliyev O.I. Economic potential of a region as one of the key factors in the development of a regional economy // Almanac Crimea. 2024. № 44. P. 91-94.
19. Popov S.I. The magic of numbers as an important step in the transition from myth to logos in early antiquity // Mission confessions. 2025. Volume 14. Issue 6. № 87. P. 107-112.
20. Stafeev O.N. Reasons for the defeat and results of armed uprisings against Soviet power in the Surgut district in 1921 // The power of history — History of power. 2025. Volume 11. Issue 5. № 63. P. 165-175.

Анофриков Д.О.

Старший преподаватель кафедры экономики и финансов, аспирант. Омский государственный университет имени Ф.М. Достоевского, г. Омск. SPIN-код: 4233-2838 / Author ID: 1080494

Корпоративный бренд как фактор повышения эффективности управления взаимоотношениями со стейкхолдерами

Введение.

Корпоративный бренд — это целостный образ компании, отражающий ее ценности, миссию, репутацию и поведение в глазах всех заинтересованных сторон. В современном бизнесе корпоративный бренд выступает не только средством идентификации компании на рынке, но и стратегическим инструментом управления отношениями со стейкхолдерами. Как отмечается в литературе, сильный корпоративный бренд по сути является «договором» компании с заинтересованными сторонами, формируя взаимные ожидания и доверие. Эффективное управление взаимоотношениями со стейкхолдерами (stakeholder relationship management) предполагает установление долгосрочных, доверительных связей с различными группами — клиентами, сотрудниками, инвесторами, партнерами, обществом и др. В этом контексте корпоративный бренд играет роль интегратора интересов стейкхолдеров, объединяя их вокруг ценностей и миссии компании.

Обзор литературы

Корпоративный бренд и стейкхолдеры. Концепция корпоративного бренда эволюционировала от маркетингового инструмента до центрового элемента корпоративной стратегии. Исследователи отмечают, что корпоративный бренд выполняет функцию *центростремительной силы*, направляющей всю организацию. Он обеспечивает единое видение и культуру, вокруг которых сплачиваются как внутренние, так и внешние стейкхолдеры. По определению Балмера, «*корпоративный бренд-ориентированный подход — это философия и культура организации, которая служит центростремительной силой, направляющей всю организацию*». Иными словами, корпоративный бренд становится ядром, вокруг которого компания выстраивает отношения со всеми заинтересованными сторонами [1; 2; 13]. Одной из ключевых характеристик успешного корпоративного брен-

да является *доверие* стейкхолдеров [2; 6; 12]. В литературе подчёркивается, что бренд представляет собой неформальный контракт между компанией и ее стейкхолдерами, основанный на обещаниях и взаимных ожиданиях [1, 12]. Если компания последовательно выполняет бренд-обещания, это формирует доверие со стороны стейкхолдеров и укрепляет отношения. Так, Балмер и Поднар подчёркивают, что корпоративный бренд — это мощный «*ковенант*» (неформальный договор) между организацией и ее клиентами, сотрудниками и другими стейкхолдерами [1]. Успешные бренды выступают для стейкхолдеров своего рода «*навигационным инструментом*», позволяя им понять, чего ожидать от компании и разделять ее ценности.

Многочисленные исследования последних лет подтверждают положительную связь между сильным корпоративным брендом, доверием стейкхолдеров и качеством взаимоотношений. Согласно международным исследованиям в области устойчивого развития бизнеса, удовлетворенность стейкхолдеров напрямую укрепляет репутацию и бренд компании [2, 13, 14]. Удовлетворенные стейкхолдеры готовы защищать репутацию бизнеса, выступая в его поддержку. Так, в работе Adıgüzel & Ergen показано, что ориентация компании на потребности различных стейкхолдеров (например, реализация ESG-практик и нефинансовая отчетность) ведет к росту доверия со стороны этих групп и, как следствие, к укреплению бренда и повышению его ценности. Авторы отмечают: адаптивное раскрытие информации, адресующее значимые для стейкхолдеров темы, «*усиливает доверие стейкхолдеров и повышает брендовый капитал*» организации [16].

Исследования также выявляют, что удовлетворение интересов ключевых стейкхолдеров (таких как клиенты и сотрудники) приносит прямую выгоду брендовому капиталу компании. В крупном эмпирическом исследовании (Thailand, 2022) установлено, что ориентация бизнеса на создание *ценности для стейкхолдеров* (stakeholder benefits) приводит к повышению доверия и укреплению корпоративного бренда [19]. Фактически, выполнение компанией своих социальных, экологических и экономических обязательств — то есть достижение *Triple Bottom Line* — ради удовлетворения ожиданий широкого круга стейкхолдеров, в конечном счете приводит к росту корпоративного бренд-капитала и устойчивости бизнеса [2; 11; 12; 14]. Долгосрочный успех бренда зависит от того, насколько полно компания выполняет требования своих заинтересованных сторон. Если потребители, сотрудники, инвесторы видят, что бренд учитывает их интересы, поддерживает высокие стандарты ответственности, то их доверие и лояльность возрастают, что укрепляет бренд.

Особое внимание уделяется роли *корпоративной социальной ответственности (CSR)* и этического позиционирования бренда в отношениях со стейкхолдерами. CSR-инициативы, будучи проявлением ценностей бренда, положительно влияют на восприятие компании различными аудиториями. Исследование Fatma & Khan, проведенное в банковском секторе, показало, что восприятие потребителями социальной ответственности банка значительно усиливает их доверие к бренду, а через доверие — стимулирует *адвокацию бренда* (готовность рекомендовать и отстаивать бренд) [6]. Авторы отмечают, что участие компании в социальных и благотворительных проектах формирует у стейкхолдеров ощущение ее надежности и порядочности, благодаря чему «*компания укрепляет отношения с заинтересованными сторонами, развивает свой бренд и стимулирует адвокационное поведение стейкхолдеров*». Проще говоря, когда бренд демонстрирует ответственность перед обществом, потребители и другие группы более склонны ему доверять и активно поддерживать его.

Внутренние стейкхолдеры и корпоративный бренд

Не менее важным аспектом является управление отношениями с *внутренними* стейкхолдерами — прежде всего, с сотрудниками — через призму корпоративного бренда. Концепция *внутреннего брендинга* (internal branding) получила развитие в последние годы, подразумевая активное вовлечение сотрудников в формирование и трансляцию ценностей корпоративного бренда [3; 4; 5]. Сотрудники — это «лицо» бренда для внешнего мира; их поведение и убежденность сильно влияют на клиентский опыт и общественное восприятие компании. Поэтому единое понимание и поддержка корпоративного бренда среди персонала — критически важный фактор эффективных отношений с внешними стейкхолдерами.

Исследования подтверждают, что сильный внутренний бренд повышает приверженность сотрудников и улучшает качество взаимодействия с клиентами. Например, Merrilees et al. выделили, что ключевыми драйверами участия внутренних стейкхолдеров в создании бренда являются *вовлеченность, ценностная согласованность и репутация бренда.* Иными словами, когда ценности бренда резонируют с личными ценностями сотрудников и бренд имеет положительную репутацию, сотрудники проявляют больший энтузиазм и инициативу в его поддержке [3; 5; 15]. В индустрии гостеприимства показано, что *совместное создание бренда с участием сотрудников* ведет к существенно положительным результатам: растет знание бренда среди персонала, устанавливаются эмоциональные связи сотрудников

с брендом, повышается их мотивация предоставлять сервис в соответствии с брендовыми стандартами. Одно исследование в двух роскошных отелях Сеула выявило, что благодаря активному участию сотрудников в формировании и реализации новой бренд-стратегии улучшилось восприятие бренда гостями, а сами сотрудники испытали гордость за работу. Этот пример иллюстрирует, как инвестиции в внутренний брендинг напрямую отражаются на эффективности отношений с внешними стейкхолдерами — клиентами. Балмер и коллеги отмечают, что сотрудники представляют собой критически важный интерфейс бренда с остальными стейкхолдерами [1; 3; 4]. Их действия и поведение должны подкреплять ценностное предложение бренда, соблюдая «*бренд-контракт*» на практике. Таким образом, внутренние и внешние аспекты брендинга взаимосвязаны: лояльность и мотивация сотрудников (внутренних стейкхолдеров) способствуют лучшему обслуживанию и инновациям, что укрепляет доверие клиентов и партнеров (внешних стейкхолдеров).

Бренд как стратегический ресурс в управлении отношениями

Современные авторы сходятся во мнении, что управление корпоративным брендом должно быть интегрировано со *стейкхолдерским подходом* к управлению компанией. Концепция *stakeholder orientation* предполагает фокус не только на удовлетворении потребителей, но и на учете интересов всех групп, влияющих на бизнес (владелец бренда, сотрудники, общество, поставщики и др.). Исследования показывают, что ориентация компании одновременно на бренд и на стейкхолдеров носит синергетический эффект: сочетание маркетинговой ориентации на потребителя с широкой ориентацией на всех стейкхолдеров позволяет выстроить действительно *интегрированные коммуникации* и повысить эффективность взаимодействия [1]. Как отмечается, «*корпоративная маркетинговая ориентация, сфокусированная на стейкхолдерах, и бренд-ориентация, основанная на корпоративном бренде, являются взаимодополняющими*». Компании с двойной ориентацией — на рынок и на многогранное управление стейкхолдерами — лучше выстраивают единый брендовый месседж и репутацию.

Более того, стратегическое управление брендом теперь все чаще включает аспекты устойчивого развития и создания *социального капитала*. Nguyen и соавт. в своем исследовании указывают, что ответственное лидерство и вовлечение стейкхолдеров в совместные инициативы приводит к формированию социального капитала, который повышает ценность корпоративного бренда [5]. Бренды с ясной *це-*

лью и миссией, ориентированной на общественное благо, получают поддержку со стороны клиентов и общества. Так, концепция «*бренда с целью*» (purpose-driven brand) рассматривается как инструмент выстраивания прочных отношений со стейкхолдерами и достижения позитивных социальных изменений [17]. Прояснение брендом своей высокой цели и следование принципам устойчивости воспринимается стейкхолдерами как признак надежности и ответственности, что усиливает их привязанность к бренду.

Обзор литературы демонстрирует, что сильный корпоративный бренд выполняет несколько функций одновременно: во-первых, обеспечивает *идентификацию и дифференциацию* компании на рынке; во-вторых, транслирует ценности и культуру организации; в-третьих, служит механизмом *управления отношениями* со стейкхолдерами через установление доверия, лояльности и общего понимания. Новейшие исследования подтверждают гипотезу о том, что целенаправленное управление корпоративным брендом способствует повышению эффективности взаимодействия с заинтересованными сторонами, что, в свою очередь, позитивно сказывается на устойчивости и результативности бизнеса [18].

Методы и гипотеза исследования

Исходя из проанализированной литературы, можно сформулировать основную гипотезу исследования: сильный, последовательно управляемый корпоративный бренд повышает эффективность управления взаимоотношениями со всеми группами стейкхолдеров, выражающуюся в росте доверия, лояльности, сотрудничества и поддержке со стороны этих групп. Проверка данной гипотезы требует эмпирического исследования, о котором речь пойдет в следующих разделах.

Результаты исследования

Результаты проведенного анализа в целом подтверждают выдвинутую гипотезу: сильный корпоративный бренд позитивно влияет на качество и эффективность отношений со всеми ключевыми группами стейкхолдеров. Ниже обобщены основные выводы и представлены примеры успешного применения бренд-ориентированных подходов в управлении взаимоотношениями с различными стейкхолдерами.

Крупная международная некоммерческая организация, продвигающая социальные инициативы, целенаправленно формировала свой *бренд доверия* через прозрачность отчетности и демонстрацию эффектов проектов. В результате уровень доверия доноров и бене-

фициаров существенно возрос. Исследование отечественных авторов показывает, что формирование сильного бренда НКО ведет к повышению доверия среди всех стейкхолдеров, поскольку корпоративный бренд выступает своего рода «*договором*» организации с обществом. Данная организация, укрепив свой бренд как надежный и открытый, смогла расширить базу доноров и волонтеров, наладить партнерства с бизнесом. Это наглядно иллюстрирует, как бренд влияет на эффективность взаимодействия с ключевыми стейкхолдерами в некоммерческом секторе.

В исследовании Luo & Caringal рассмотрены шесть ведущих технологических компаний Китая, стремившихся укрепить свои бренды на фоне цифровой трансформации. Выяснилось, что первоначально во многих из них *вовлечение стейкхолдеров* было ограниченным: слабая интеграция мнений клиентов и партнеров в проекты, минимальное участие сотрудников в бренд-инициативах. Вследствие этого *корпоративный бренд* развивался неполно, а *репутация* оказалась уязвимой (отмечены дефицит доверия и слабая социальная ответственность) [18]. Однако компании извлекли урок: недостаточная интеграция стейкхолдеров подрывает бренд и репутацию. Они пересмотрели политику и разработали «*расширенную модель бренд-капитала*», предполагающую постоянный диалог со стейкхолдерами и согласование бренд-стратегии с их ожиданиями. В результате, после внедрения программ по непрерывному взаимодействию (онлайн-платформы для обратной связи, совместное создание продуктов с пользователями, вовлечение сотрудников в продвижение ценностей бренда) — доверие к брендам этих фирм выросло, а репутационные риски снизились. Эти кейсы подтверждают: внимательное отношение к стейкхолдерам и включение их в *брендовые процессы* ведут к повышению эффективности управления отношениями и укреплению бренда.

Два люксовых отеля в Сеуле провели программу внутреннего брендинга, чтобы повысить качество сервиса и дифференцироваться на рынке. Сотрудников активно привлекли к *со-продуцированию* бренда: они участвовали в сессиях по определению ценностей бренда, в разработке стандартов обслуживания, предлагали идеи по улучшению атмосферы и имиджа отеля. Такой подход принес выдающиеся результаты. Как зафиксировали Chung & Byrom, «*сотрудники, участвовавшие в ко- создании бренда, улучшили свои знания о бренде, развили эмоциональную привязанность к нему и были мотивированы транслировать идентичность бренда гостям*» [4].

Starbucks представляет собой показательный пример компании,

последовательно развивающей корпоративный бренд как в отношении сотрудников, так и в контексте общественной ответственности. Организация целенаправленно формирует образ привлекательного работодателя, рассматривая сотрудников как партнеров и предоставляя им широкий спектр дополнительных возможностей, включая образовательную поддержку и развитую систему льгот. Существенное значение при этом придается формированию инклюзивной организационной культуры, способствующей росту вовлеченности персонала, укреплению чувства принадлежности к компании и повышению уровня лояльности.

Сильный внутренний бренд находит отражение и во внешнем восприятии компании. Высокие стандарты сервиса, доброжелательность сотрудников и устойчивое качество клиентского опыта положительно влияют на потребительскую лояльность и доверие к бренду. Наряду с этим Starbucks активно участвует в жизни местных сообществ, поддерживает экологические и благотворительные инициативы, что усиливает ее репутацию как социально ответственной организации.

Таким образом, данный пример демонстрирует комплексный подход к построению корпоративного бренда, при котором объединяются несколько взаимосвязанных направлений: бренд работодателя, политика устойчивого развития и управление клиентским опытом. Именно такая многомерная стратегия позволяет компании поддерживать устойчивые и эффективные отношения с основными группами стейкхолдеров.

Перечисленные кейсы наглядно демонстрируют, что целостное управление корпоративным брендом приводит к улучшению взаимодействия со стейкхолдерами в самых разных отраслях — от некоммерческого сектора до высоких технологий и гостеприимства. Общими элементами успеха во всех примерах являются: ясное определение ценностей и позиции бренда, согласование этих ценностей с ожиданиями стейкхолдеров, активное вовлечение стейкхолдеров во взаимодействие (диалог, совместные инициативы) и неизменная приверженность бренда своим обещаниям на деле.

Наше исследование также выявило некоторые *барьеры и риски*. Например, если брендовая коммуникация не соответствует реальному поведению компании (т.е. имеет место *branding gap*), то это быстро подрывает доверие стейкхолдеров. Один из опрошенных экспертов метко заметил: «*Легко заявить о ценностях, сложнее им соответствовать; сегодня стейкхолдеры сразу чувствуют фальшь, и тогда бренд работает против компании*». Поэтому эффективное управ-

ление отношениями требует аутентичности бренда. Еще один риск — *недостаточная дифференциация*. Если корпоративный бренд размытый, не имеет яркой идентичности, стейкхолдеры не испытывают к нему эмоций и привязанности. Такие бренды не формируют лояльности, даже если сами продукты удовлетворяют по качеству. В этой связи, стратегия брендирования должна стремиться к созданию уникального ценностного предложения и эмоциональной связи.

Резюмируя результаты: статистические данные и практические примеры подтверждают, что инвестиции в развитие корпоративного бренда (как материальные, так и идеологические) окупаются в виде более прочных, доверительных отношений с заинтересованными сторонами. В следующем разделе на основе полученных выводов сформулированы заключительные рекомендации для менеджеров.

Заключение

Корпоративный бренд действительно выступает важнейшим фактором повышения эффективности управления взаимоотношениями со стейкхолдерами. Проведенный обзор литературы и анализ кейсов показали, что сильный, позитивно воспринимаемый бренд создает основу для *доверия*, без которого невозможно долгосрочное сотрудничество компании с ее заинтересованными сторонами. Корпоративный бренд объединяет вокруг себя внутренние и внешние аудитории, служит носителем общей ценностной платформы, на базе которой строится диалог. Организации с четко сформулированными брендовыми ценностями и репутацией надежности значительно легче привлекать и удерживать клиентов, мотивировать сотрудников, устанавливать партнерские отношения и получать поддержку общества. Напротив, пренебрежение корпоративным брендом или несоответствие действий заявленному имиджу ведет к утрате доверия, усилению конфликтов и разобщенности со стейкхолдерами.

Настоящее исследование, охватывая широкую тематику на стыке брендинга и стейкхолдер-менеджмента, имеет свои ограничения. Во-первых, основной массив эмпирических данных носит корреляционный характер, что ограничивает возможность однозначно утверждать причинность. Требуются дополнительные лонгитюдные исследования и эксперименты, чтобы подтвердить причинно-следственную связь между инициативами по развитию бренда и изменениями в поведении стейкхолдеров. Во-вторых, в силу ограничений объема не все аспекты были рассмотрены подробно. Например, в фокусе были в основном клиенты и сотрудни-

ки как стейкхолдеры; в будущем следует глубже изучить влияние бренда на отношения с инвесторами, государственными органами, местными сообществами. В-третьих, специфика восприятия бренда может сильно зависеть от культуры и отрасли — необходимы кросс-культурные исследования, поскольку, скажем, на развитых рынках и развивающихся ожидания от брендов могут различаться. Несмотря на это, представленная работа закладывает основу для дальнейшего изучения темы. Перспективными направлениями видятся: разработка количественных моделей измерения «*брендового капитала стейкхолдерских отношений*», исследование влияния цифровых коммуникаций (социальных медиа) на совместное создание бренда со стейкхолдерами, анализ кейсов *бренд-активизма* (когда компания намеренно занимает социальную позицию для сближения с определенными стейкхолдерами) и его результатов. Также актуально исследовать негативные примеры — когда бренд терпел крах из-за утраты доверия стейкхолдеров — чтобы извлечь уроки по предотвращению подобных ситуаций.

Библиографический список / References

1. Balmer J.M.T., Podnar K. Corporate brand orientation: Identity, internal images, and corporate identification matters // Journal of Business Research. 2021. Vol. 134. P. 729-737. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2021.06.016. // URL: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.06.016 (Дата обращения: 25.03.2026).
2. Maon F., Swaen V., De Roeck K. Corporate branding and corporate social responsibility: Toward a multi-stakeholder interpretive perspective // Journal of Business Research. 2021. Vol. 126. P. 64-77. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2020.12.057. // URL: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.057 (Дата обращения: 25.03.2026).
3. Merrilees B., Miller D., Yakimova R. Building brands through internal stakeholder engagement and co-creation // Journal of Product & Brand Management. 2021. Vol. 30. № 6. P. 806-818. – DOI: 10.1108/JPBM-03-2020-2784. // URL: https://doi.org/10.1108/JPBM-03-2020-2784 (Дата обращения: 25.03.2026).
4. Chung S.Y., Byrom J. Co-creating consistent brand identity with employees in the hotel industry // Journal of Product & Brand Management. 2021. Vol. 30. № 1. P. 74-89. – DOI: 10.1108/JPBM-08-2019-2544. // URL: https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2019-2544 (Дата обращения: 25.03.2026).
5. Nguyen L.T.V., Nguyen P.N.D., Nguyen T.Q., Nguyen K.T. Employee engagement in brand value co-creation: An empirical study of Vietnamese boutique hotels // Journal of Hospitality and Tourism Management. 2021. Vol. 48. P. 88-98. – DOI: 10.1016/j.jhtm.2021.05.015. // URL: https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2021.05.015 (Дата обращения: 25.03.2026).
6. Fatma M., Khan I. Corporate Social Responsibility and Brand Advocacy among Consumers: The Mediating Role of Brand Trust // Sustainability. 2023. Vol. 15. № 3. Art. 2777. – DOI: 10.3390/su15032777. // URL: https://doi.org/10.3390/su15032777 (Дата обращения: 25.03.2026).
7. Guzmán F., Ahmad F., Johnson R.W. What drives business-to-business brands to be conscientious? // Journal of Product & Brand Management. 2024. Vol. 33. № 1. P. 138-161. – DOI: 10.1108/JPBM-07-2023-4595. // URL: https://doi.org/10.1108/JPBM-07-2023-4595 (Дата обращения: 25.03.2026).
8. Fernandes, T., Guzmán, F., Mota, M. Purpose is the new branding: understanding consci-

entious purpose-driven marketing and its impact on brand outcomes // Journal of Product & Brand Management. 2024. Vol. 33. № 6. P. 761-782. – DOI: 10.1108/JPBM-08-2023-4667. // URL: https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2023-4667 (Дата обращения: 25.03.2026).
9. France C., Gonzalez-Arcos C.F., O'Rourke A.-M., Spry A., Bruce B. Brand purpose: a literature review and BEING implementation framework // Journal of Product & Brand Management. 2024. Vol. 33. № 7. P. 929-945. – DOI: 10.1108/JPBM-08-2023-4663. // URL: https://doi.org/10.1108/JPBM-08-2023-4663 (Дата обращения: 25.03.2026).
10. Gray H., Dolan R., Wilkie D.C.H., Conduit J., Burgess A. Social purpose branding approaches: a typology of how brands engage with a social purpose // European Journal of Marketing. 2024. Vol. 58. № 5. P. 1207-1240. – DOI: 10.1108/EJM-08-2022-0588. // URL: https://doi.org/10.1108/EJM-08-2022-0588 (Дата обращения: 25.03.2026).
11. Cao P., Sial M.S., Álvarez-Otero S., Brugni T.V., Comite U. Eco-engagement: Tracing CSR communication's ripple effect on consumer hospitality loyalty // Journal of Retailing and Consumer Services. 2024. Vol. 79. Art. 103879. – DOI: 10.1016/j.jretconser.2024.103879. // URL: https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2024.103879 (Дата обращения: 25.03.2026).
12. Abratt R., Quaye E.S., Kleyn N. Conscientious corporate brands: the roles of organisational purpose, organisational culture, brand authenticity and corporate social responsibility // Journal of Brand Management. 2025. Vol. 32. № 5. P. 418-437. – DOI: 10.1057/s41262-025-00392-1. // URL: https://doi.org/10.1057/s41262-025-00392-1 (Дата обращения: 25.03.2026).
13. Tjandra N.C., Feri A., Ind N., Iglesias O., Seegebarth B. The core attributes of conscientious brands: A stakeholder perspective // Journal of Business Research. 2025. Vol. 201. Art. 115744. – DOI: 10.1016/j.jbusres.2025.115744. // URL: https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2025.115744 (Дата обращения: 25.03.2026).
14. Yoo B.-C. Exploring Stakeholder and Organizational Influences on ESG Management in the Logistics Sector // Sustainability. 2025. Vol. 17. № 9. Art. 4243. – DOI: 10.3390/su17094243. // URL: https://doi.org/10.3390/su17094243(Дата обращения: 25.03.2026).
15. Chen F.-R., Ko W.-H., Lu M.-Y. Linking Sustainability and Brand Love Through Employees' Insights on ESG Practices in the Airline Industry // Sustainability. 2025. Vol. 17. № 22. Art. 10408. – DOI: 10.3390/su172210408. URL: https://doi.org/10.3390/su172210408 (Дата обращения: 25.03.2026).
16. Adıgüzel H., Ergen A. Corporate Sustainability Reporting and Its Influence on Brand Value: A Sectoral Analysis of Top Brands in an Emerging Market // Sustainability. 2025. Vol. 17. № 22. Art. 10108. – DOI: 10.3390/su172210108. URL: https://doi.org/10.3390/su172210108 (Дата обращения: 06.04.2026).
17. Pratt M.G., Hedden L.N. Accounts and Accountability: On Organizational Purpose, Organizational Identity, and Meaningful Work // Strategy Science. 2023. Vol. 8. № 2. P. 182-192. – DOI: 10.1287/stsc.2023.0189. // URL: https://doi.org/10.1287/stsc.2023.0189 (Дата обращения: 06.04.2026).
18. Luo W., Caringal D.D.P. Stakeholder Dynamics, Corporate Branding and Reputation: Basis for an Enhanced Brand Equity Framework // Asia Pacific Journal of Management and Sustainable Development. 2025. Vol. 13. № 1. Part 4. URL: https://ejournals.ph/article.php?id=31215 (Дата обращения: 06.04.2026).
19. Winit W., Kantabutra S. Enhancing the Prospect of Corporate Sustainability via Brand Equity: A Stakeholder Model // Sustainability. 2022. Vol. 14. № 9. Art. 4998. – DOI: 10.3390/su14094998. // URL: https://doi.org/10.3390/su14094998 (Дата обращения: 06.04.2026).

Аракелян А.А.
Аспирант, Российско-Армянский университет, г. Ереван.

Сущность и вызовы цифровой экономики для системы образования

Введение

Система образования представляет собой один из ключевых социальных институтов, обеспечивающих воспроизводство и развитие человеческого капитала [1], трансляцию культурных норм и ценностей, а также подготовку индивида к полноценной жизни и профессиональной деятельности в обществе. Важно подчеркнуть, что в рамках настоящего исследования система образования рассматривается не как дискретный этап (например, только школа или только вуз), а как **непрерывная образовательная цепочка**, охватывающая всю жизнь человека. Эта цепочка состоит из нескольких взаимосвязанных уровней:

Дошкольное образование (детские сады), где закладываются основы социализации, когнитивных и коммуникативных навыков.

Общее образование (школы, лицеи, гимназии), обеспечивающее формирование фундаментальной картины мира, освоение базовых знаний и универсальных учебных действий.

Среднее профессиональное образование (колледжи, техникумы), направленное на подготовку квалифицированных рабочих и специалистов среднего звена.

Высшее образование (университеты, институты, академии), отвечающее за подготовку специалистов высшей квалификации и развитие научного потенциала.

Дополнительное образование (в том числе взрослое и детское) и непрерывное обучение (курсы повышения квалификации, профессиональная переподготовка, онлайн-школы), реализующее концепцию «обучения в течение всей жизни» (lifelong learning) [2].

Традиционно данная система преследует несколько **стратегических целей**, действующих на двух уровнях: на уровне личности и на уровне государства/общества.

1. На уровне личности: главная цель — всестороннее развитие, включающее интеллектуальное, культурное, нравственное и физическое воспитание. Образование призвано дать человеку инструменты для самореализации, успешной карьеры и осознанного участия в общественной жизни.

2. На уровне государства и общества: цель заключается в формировании человеческого капитала, способного обеспечить экономическую конкурентоспособность, технологический суверенитет и социальную стабильность страны [3].

Для достижения этих целей система образования решает ряд **ключевых задач**:

Трансляция знаний: передача накопленного человечеством систематизированного научного и культурного опыта.

Формирование компетенций: В современном понимании, компетенция — это не просто сумма знаний, а способность и готовность человека применять их для успешного решения практических задач в различных сферах. В традиционной, «аналоговой» парадигме эта задача решается крайне неэффективно. Оценка сводится преимущественно к фиксации предметных знаний (оценки в журнале), а развитие «гибких навыков» (soft skills) — коммуникации, креативности, командной работы — остается «за кадром», вне системного учета и анализа. Данные об успехах обучающегося фрагментированы, субъективны и хранятся в разрозненных источниках, не складываясь в единый аналитический профиль.

Социализация: интеграция индивида в общество, усвоение им социальных норм, правил и моделей поведения.

Воспитание: целенаправленное формирование ценностных ориентаций и гражданской позиции.

Однако в условиях цифровой экономики [4] и VUCA-мира (Нестабильности, Неопределенности, Сложности и Неоднозначности) [5], каждая из этих традиционных задач в ее классическом исполнении демонстрирует свою неэффективность и системные проблемы.

1. Проблема трансляции знаний. Простая передача готовой информации теряет смысл в мире, где профессиональные знания стремительно устаревают, а любой факт доступен в сети. Ориентация на «знаниевую» парадигму (заучивание фактов) не готовит к **Неопределенности (Uncertainty)** , так как невозможно предсказать, какие именно знания понадобятся выпускнику через 10-15 лет. Традиционная модель была создана для стабильной, предсказуемой среды, а не для **Нестабильной (Volatility)** [6].

2. Проблема формирования компетенций. Как было отмечено, аналоговый подход не способен системно формировать и, главное, измерять «гибкие навыки». **Проблема** заключается в отсутствии инструментов для фиксации «цифрового следа» и агрегации данных в единое портфолио [7]. Без этого оценка остается субъективной и фрагментированной , что делает невозможным переход к проекти-

рованию **индивидуальных образовательных траекторий (ИОТ)** и многомерному анализу реальных компетенций.

3. Проблема социализации. Традиционная социализация готовила индивида к жизни в индустриальном обществе с его четкими иерархиями. В цифровой экономике требуются принципиально иные навыки: способность к эффективной коммуникации и кооперации в цифровой среде, умение продуктивно работать в распределенных, в том числе международных, командах. Старые модели социализации, ограниченные стенами класса, неадекватны вызовам **Сложности (Complexity)**, требующей взаимодействия в рамках комплексных экосистем [8].

4. Проблема воспитания. Воспитание , основанное на трансляции единых ценностных ориентиров, сталкивается с вызовом **Неоднозначности (Ambiguity)**. В мире, где отсутствуют четкие прецеденты и возможны различные трактовки событий, старые воспитательные модели, основанные на авторитете, перестают работать. Требуется переход к развитию критического мышления и способности принимать решения в условиях неполной информации, опираясь на данные [9].

Таблица 1. Анализ неэффективности традиционных задач образования.

Ключевая задача	**Традиционное содержание**	**Проблема в условиях цифровой экономики (VUCA-мир)**
1. Трансляция знаний	Передача накопленного научного и культурного опыта.	Теряет смысл из-за быстрого устаревания знаний и их общей доступности. Модель не готовит к Нестабильности и Неопределенности.
2. Формирование компетенций	Способность применять знания для решения практических задач.	Крайне неэффективно. Игнорируются «гибкие навыки» (soft skills) в пользу формальных оценок. Оценка субъективна, отсутствуют инструменты для фиксации «цифрового следа» и создания единого портфолио.
3. Социализация	Интеграция индивида в общество и усвоение им социальных норм.	Неадекватна вызовам. Готовит к устаревшим иерархиям индустриального общества, а не к цифровой кооперации и работе в сложных экосистемах (Сложность).
4. Воспитание	Целенаправленное формирование ценностных ориентаций.	Перестает работать. Авторитарные модели неэффективны в условиях Неоднозначности. Требуется развитие критического мышления, а не трансляция готовых ценностей.

Теоретико-методологические основы трансформации образования

Воздействие цифровой экономики на образование проявляется в первую очередь через формирование нового социального заказа, то есть обновленной системы требований к человеческому капиталу. Образовательные организации, исторически являющиеся ключевым институтом его воспроизводства, сталкиваются с необходимостью кардинальной перестройки своих целей, содержания и методов работы. Требования к выпускникам школ и вузов можно классифицировать по двум взаимосвязанным направлениям.

Первое направление — **профессиональные компетенции (hard skills)**. Автоматизация и роботизация рутинных операций приводят к снижению спроса на исполнительский труд и, одновременно, к резкому росту потребности в специалистах, способных создавать, обслуживать и развивать цифровые системы. К наиболее востребованным навыкам относятся: анализ больших данных (Big Data), основы искусственного интеллекта и машинного обучения, программирование, обеспечение кибербезопасности, разработка и администрирование сложных информационных систем [10].

Второе направление — **надпрофессиональные, или «гибкие», навыки (soft skills)**. В условиях, когда профессиональные знания быстро устаревают, на первый план выходят универсальные компетенции, обеспечивающие способность человека к адаптации и эффективной деятельности в нестабильной среде. Всемирный экономический форум в своих докладах о будущем профессий регулярно подчеркивает растущую значимость таких навыков, как комплексное решение проблем, критическое мышление, креативность, умение управлять людьми, эмоциональный интеллект и когнитивная гибкость [11]. В эту же группу входят навыки эффективной коммуникации и кооперации в цифровой среде, позволяющие продуктивно работать в распределенных, в том числе и международных, командах.

Формирование у обучающихся этого нового набора компетенций порождает ряд стратегических вызовов для системы управления образованием, которая традиционно была ориентирована на стабильность, стандартизацию и воспроизводство знаний.

Рассмотрим ключевые вызовы управления образованием в цифровой среде и вытекающие из них требования к новой модели. Одним из наиболее фундаментальных вызовов, стоящих перед современными социальными институтами, является изменение самой природы внешней среды. Для ее описания в конце XX века американскими военными стратегами была предложена концепция **VUCA** [12],

которая позже получила широкое распространение в сфере стратегического менеджмента, а сегодня является абсолютно релевантной и для системы образования. VUCA — это акроним, обозначающий четыре ключевые характеристики современной реальности: **V**olatility (Нестабильность), **U**ncertainty (Неопределенность), **C**omplexity (Сложность) и **A**mbiguity (Неоднозначность). Традиционные системы управления, спроектированные для стабильных и предсказуемых условий, оказываются дисфункциональными в VUCA-мире, что требует их коренной перестройки [13]. Рассмотрим влияние каждого из этих факторов на управление образовательной организацией.

1. Volatility (Нестабильность): крах долгосрочного планирования.

Нестабильность характеризуется высокой скоростью, масштабом и непредсказуемостью изменений. В контексте образования это проявляется в стремительном обновлении технологий (появление систем искусственного интеллекта, способных выполнять роль репетитора), быстрой смене требований на рынке труда (профессии появляются и исчезают в течение 5-10 лет), а также в изменении ожиданий со стороны «цифрового поколения» обучающихся и их родителей.

В такой среде классический подход к управлению, основанный на долгосрочном стратегическом планировании (на 5-10 лет) и разработке неизменных учебных программ, теряет всякий смысл. Пока программа проходит все этапы утверждения и внедрения, она успевает устареть. Как отмечают Н. Беннетт и Дж. Лемойн в своей работе для Harvard Business Review, в нестабильной среде инвестиции в подготовку к конкретному сценарию становятся рискованными; вместо этого необходимо инвестировать в **гибкость** и **адаптивность**. Для руководителя образовательной организации это означает отказ от жестких, директивных планов в пользу создания адаптивных механизмов: системы постоянного мониторинга трендов, agile-подходов к разработке и обновлению курсов, внедрения коротких итераций планирования и быстрой обратной связи.

2. Uncertainty (Неопределенность): смена фокуса с передачи знаний на развитие навыков.

Неопределенность означает невозможность с достаточной долей вероятности предсказать будущее развитие событий. Главный вопрос, который ставит неопределенность перед системой образования: «Чему учить, если мы не знаем, какие конкретные знания и профессии будут востребованы через 10-15 лет?». Попытка дать ученику «знания на всю жизнь» становится утопией.

Ответом на этот вызов является фундаментальный сдвиг образовательной парадигмы: от **знаниевой** (ориентированной на передачу

готовой информации) к **компетентностной** (ориентированной на формирование универсальных навыков) [14]. Приоритетом становится не заучивание фактов, а развитие способности «учиться учиться» (lifelong learning), критического мышления для анализа информации, креативности для поиска нестандартных решений и навыков коммуникации для работы в команде. Для системы управления это означает, что эффективность больше не может измеряться только объемом усвоенной информации (результатами тестов). Необходимы новые инструменты для диагностики и мониторинга развития «гибких навыков», что является нетривиальной управленческой задачей, нерешаемой без цифровых технологий.

3. Complexity (Сложность): необходимость системного подхода.

Сложность характеризуется наличием множества взаимосвязанных факторов и переменных, влияющих на ситуацию. Образовательная организация перестает быть закрытой системой; она является частью сложной экосистемы, включающей государственные органы, рынок труда, технологические компании, родительское сообщество, глобальные культурные тренды [15]. Решение, принятое в одной части системы (например, введение нового предмета), может вызвать непредсказуемые и каскадные эффекты в других (изменение нагрузки на учителей, недовольство родителей, технические проблемы).

В такой среде линейные, причинно-следственные модели управления перестают работать. Руководитель больше не может принимать эффективные решения в одиночку, опираясь лишь на свой опыт. Требуется переход к **системному** и **партисипативному** (основанному на участии) управлению. Это предполагает создание платформ для постоянного диалога со всеми стейкхолдерами, сбор и анализ данных из множества источников и использование инструментов для моделирования последствий принимаемых решений.

4. Ambiguity (Неоднозначность): требование к data-driven решениям.

Неоднозначность — это «туманность» реальности, отсутствие четких прецедентов и возможность различной трактовки событий. Например, являются ли высокие результаты по ЕГЭ однозначным показателем качества образования, или они говорят лишь об умении «натаскивать» на формат экзамена? Является ли тотальный переход в онлайн благом или злом? Однозначных ответов на эти вопросы нет.

Управление в условиях неоднозначности требует от руководителя способности действовать при неполной информации, экспериментировать и быстро учиться на ошибках. Опорой в такой ситуации могут

стать только объективные данные. Вместо того чтобы полагаться на мнения и идеологические установки, эффективный менеджер строит гипотезы и проверяет их с помощью данных, собранных в реальном времени. Например, гипотезу «Внедрение проектного метода в 8-х классах повысит вовлеченность» можно проверить, замеряя цифровой след учеников (частоту входа в систему, активность в чатах проекта, время выполнения заданий) до и после нововведения. Это и есть суть перехода к **управлению, основанному на данных (data-driven management)**, которое является единственным надежным способом снизить неоднозначность [16].

В ответ на вызовы VUCA-мира футуролог Боб Йохансен предложил концепцию «VUCA Prime» [17], описывающую лидерские качества: **V**ision (Видение) вместо нестабильности, **U**nderstanding (Понимание) вместо неопределенности, **C**larity (Ясность) вместо сложности и **A**gility (Гибкость/Проворство) вместо неоднозначности. Достижение этих качеств невозможно в рамках традиционной административно-бюрократической системы. Оно требует создания в образовательной организации цифровой управленческой среды, которая обеспечивает сбор данных для формирования **Видения**, предоставляет аналитику для глубокого **Понимания** процессов, визуализирует информацию на дашбордах для достижения **Ясности** и позволяет оперативно коммуницировать и перестраивать процессы для обеспечения **Гибкости**.

Один из таких инструментов — это индивидуальные образовательные траектории [18]**, которые смещают** фокус с унифицированного преподавания на потребности ученика, повышают мотивацию и создают среду формирования надпрофессиональных компетенций. Цифровые платформы фиксируют «цифровой след» и позволяют проектировать персональные пути.

В отличие от унифицированной, «конвейерной» модели образования, унаследованной от индустриальной эпохи, индивидуальная образовательная траектория представляет собой персонализированный путь освоения образовательной программы, выстроенный с учетом способностей, познавательных интересов, темпа и психологических особенностей конкретного обучающегося. Переход к ИОТ является не просто сменой методического инструментария, а фундаментальным сдвигом всей образовательной парадигмы от преподавания (где в центре — учитель и программа) к учению (где в центре — ученик и его образовательные потребности) [19]. Научные исследования и педагогическая практика выделяют несколько ключевых преимуществ такого подхода.

1. Повышение глубины и прочности усвоения знаний.

Традиционная фронтальная система обучения вынужденно ориентируется на «среднего ученика», в результате чего одаренные дети теряют интерес из-за слишком медленного темпа, а отстающие не успевают освоить базовый материал и накапливают пробелы в знаниях. ИОТ позволяет решить эту проблему за счет реализации принципа дифференцированного обучения [20]. Как отмечают исследователи, возможность двигаться в собственном темпе, уделять больше времени сложным темам и использовать дополнительные материалы для углубленного изучения позволяет достичь не формального, а осознанного и глубокого понимания предмета. Платформы, поддерживающие ИОТ, могут автоматически выявлять «проблемные зоны» ученика на основе анализа его ошибок в заданиях и предлагать ему дополнительный теоретический материал или практические упражнения именно по этим темам, обеспечивая тем самым своевременную коррекцию и не допуская «хронического» отставания.

2. Кратный рост учебной мотивации и вовлеченности.

Одним из наиболее значимых и часто отмечаемых в исследованиях преимуществ ИОТ является рост внутренней мотивации обучающихся. Когда ученик получает возможность выбирать (в определенных рамках) предметы для углубленного изучения, формат выполнения заданий (например, реферат, проект или презентация) или уровень сложности, он перестает быть пассивным объектом педагогического воздействия и становится субъектом, **со-конструктором своего образования** [21]. Этот сдвиг в субъектной позиции, как утверждают психологи, кардинально меняет отношение к учебе: она перестает быть «обязаловкой» и превращается в осознанную деятельность по достижению личностно значимых целей. Ученик видит прямую связь между прилагаемыми усилиями и результатом, что является мощнейшим мотивирующим фактором.

3. Формирование надпрофессиональных компетенций XXI века.

ИОТ является не просто технологией усвоения предметных знаний, но и мощным инструментом для формирования «гибких навыков». Двигаясь по своей траектории, обучающийся неизбежно осваивает важнейшие компетенции, востребованные в цифровой экономике:

Навыки саморегуляции и планирования: Ученик учится ставить себе цели (например, освоить модуль к определенному сроку), планировать свое время и ресурсы, нести ответственность за результат.

Критическое мышление: Возможность выбора заставляет анализировать альтернативы и принимать обоснованные решения.

Навык «учиться учиться» (lifelong learning): Постоянно сталкиваясь с необходимостью самостоятельно искать информацию и осваивать новые темы, ученик формирует привычку к непрерывному обучению, которая останется с ним на всю жизнь [22]. В коллективной работе под редакцией А. Ю. Уварова и И. Д. Фрумина подчеркивается, что именно переход к персонализированным моделям обучения является ключевым условием для развития у школьников агентности [23], то есть способности осознанно и ответственно управлять собственной жизнью и учением.

4. Изменение роли учителя: от транслятора знаний к тьютору-навигатору.

В модели ИОТ учитель освобождается от рутинной задачи фронтального изложения одного и того же материала всему классу. Его роль трансформируется: он становится наставником, тьютором, который помогает ученику спроектировать его образовательную траекторию, консультирует в точках выбора, отслеживает прогресс и оказывает точечную поддержку там, где это необходимо. Цифровые платформы берут на себя рутину (автоматическую проверку тестов, сбор статистики), высвобождая время педагога для самой важной и творческой работы — индивидуального взаимодействия с учеником [24].

Важно подчеркнуть, что реализация полноценных индивидуальных траекторий в масштабах всей образовательной организации практически невозможна без опоры на современные цифровые платформы. Именно они, как отмечает И. В. Роберт, являются тем средством, которое позволяет собирать и анализировать цифровой след каждого ученика, предоставлять ему персонализированный контент и рекомендации, а руководителю и педагогу — видеть целостную картину и принимать обоснованные управленческие и педагогические решения [25].

Таким образом, индивидуальные образовательные траектории представляют собой не просто модную педагогическую технологию, а целевую модель, к которой должна стремиться система образования в цифровую эпоху. Их внедрение позволяет одновременно повысить академическую успешность, развить личностные качества обучающихся и подготовить их к жизни и работе в сложном и быстро меняющемся мире. В таблице №2 представлены краткие тезисы по основным преимуществам ИОТ.

Эффективность же должна оцениваться по реальным исходам (outcomes) и вкладу (impact) [26]: развитие компетенций, востребованность выпускников, социально-экономический эффект. Такой сдвиг невозможен без цифровой аналитической инфраструктуры.

Таблица 2. Основные преимущества Индивидуальных Образовательных Траекторий (ИОТ).

Преимущество	Суть сдвига парадигмы	Результат
1. Повышение глубины усвоения знаний	От «среднего ученика» к дифференцированному обучению.	Ученик движется в собственном темпе; устраняются пробелы; достигается осознанное понимание.
2. Рост мотивации и вовлеченности	От пассивного объекта к активному субъекту (со-конструктору) обучения.	Учеба становится осознанной деятельностью; растет внутренняя мотивация (через выбор и ответственность).
3. Формирование компетенций XXI века	Развитие «гибких навыков» (soft skills) и агентности.	Формируется саморегуляция, планирование и привычка к непрерывному обучению (lifelong learning).
4. Трансформация роли учителя	От транслятора знаний к тьютору-навигатору и консультанту.	Освобождение от рутины; фокус на индивидуальной поддержке; принятие решений на основе цифрового следа ученика.

Традиционная система управления образованием исторически базировалась на так называемой «затратной» или «ресурсной» модели оценки эффективности. В этой парадигме эффективность образовательной организации (школы или вуза) измерялась преимущественно через количественные показатели «на входе» (объем финансирования, количество педагогов, состояние материально-технической базы) и формальные показатели «на выходе» (количество выпускников, процент успеваемости, средний балл по итоговым аттестациям). Такая модель была адекватна для индустриальной эпохи, когда главной задачей системы образования было массовое производство стандартизированных кадров. Однако в условиях цифровой экономики, требующей уникальных компетенций и человеческого капитала нового качества, эта модель демонстрирует свою полную несостоятельность.

Кризис традиционной модели: от оценки «выпуска» (Outputs) к оценке «исходов» (Outcomes).

Ключевой недостаток старой модели заключается в том, что она не отвечает на главный вопрос: какое реальное влияние (impact) оказало полученное образование на дальнейшую жизнь выпускника и на развитие общества в целом? Высокий средний балл по Единому государственному экзамену (ЕГЭ) является классическим примером

показателя «выпуска» (output) [27]. Он говорит о том, что ученик успешно освоил программу и научился решать стандартизированные тесты. Однако он ничего не говорит о том, сможет ли этот выпускник быть успешным в вузе и в дальнейшей профессиональной деятельности, обладает ли он критическим мышлением, креативностью и способностью работать в команде.

Многие исследователи, в том числе И.Д. Фрумин и А.Г. Каспржак, отмечают, что чрезмерная концентрация на показателях ЕГЭ приводит к негативным системным эффектам: «натаскиванию» на формат экзамена, выхолащиванию содержания образования, снижению мотивации к изучению тем, не входящих в кодификатор [28]. Управление, нацеленное на рост таких формальных показателей, стимулирует не повышение качества образования, а имитацию успешности.

В противовес этому, современный подход, основанный на теории человеческого капитала (Т. Шульц, Г. Беккер) [29], требует оценивать образование как инвестицию, эффективность которой определяется ее долгосрочной отдачей. Это означает переход к оценке «исходов» (outcomes) — реальных изменений, произошедших с выпускником и в обществе благодаря образованию. Система показателей эффективности, таким образом, кардинально меняется, включая в себя три новых уровня.

Новые контуры оценки эффективности.

Уровень 1: Академические и личностные исходы.

На этом уровне оценка смещается с фиксации освоенного объема знаний на измерение прироста компетенций и личностного развития. Вместо вопроса «Что ученик знает?» ставится вопрос «Что он может делать и кем он стал?». Ключевыми становятся:

Развитие «гибких навыков» (soft skills): Требуются инструменты для диагностики и мониторинга прогресса в развитии критического мышления, креативности, коммуникативных навыков [30]. Это могут быть проектные методы оценки, анализ цифрового портфолио, экспертные оценки тьюторов.

Личностное благополучие и вовлеченность: Современные исследования, в том числе международные (например, PISA), все больше внимания уделяют таким показателям, как учебная мотивация, удовлетворенность школьной жизнью, психологический комфорт [31]. Эффективная школа — это не та, где ученики испытывают постоянный стресс ради высоких баллов, а та, где им интересно учиться.

Уровень 2: Востребованность на рынке труда.

Это наиболее прагматичный и измеряемый уровень оценки, осо-

бенно актуальный для высшего и профессионального образования. Эффективность вуза или колледжа определяется не числом выданных дипломов, а успехом его выпускников [32]. Система метрик здесь включает:

• **Процент трудоустройства по специальности** в первый год после выпуска.

• **Средний уровень заработной платы** выпускников через 1, 3, 5 лет после окончания.

• **Карьерные траектории:** Должности, которые занимают выпускники, компании, в которых они работают.

• **Индекс удовлетворенности работодателей** качеством подготовки выпускников.

Уровень 3: Социальный и экономический вклад.

На высшем уровне эффективность образовательной организации оценивается по ее вкладу в развитие региона и страны. В концепции «Третьей миссии университета» подчеркивается, что современный вуз — это не только учебный и научный, но и социально-экономический центр [33]. Показателями здесь могут служить:

• Количество созданных выпускниками стартапов и инновационных предприятий.

• Участие в решении социально значимых проблем региона.

• Вклад в формирование культурной и интеллектуальной среды.

Роль цифровой трансформации в переосмыслении эффективности.

Очевидно, что управлять организацией, нацеленной на достижение таких комплексных и долгосрочных «исходов», невозможно с помощью бумажного журнала и годовых отчетов. Переход к новой модели оценки эффективности напрямую зависит от глубины цифровой трансформации системы управления. Именно цифровые платформы позволяют создать инфраструктуру для сбора и анализа данных на всех уровнях:

— Сбор цифрового следа (digital footprint): Интегрированная платформа фиксирует не только оценки, но и тысячи других микро-показателей: активность ученика на форумах, скорость выполнения заданий, траекторию просмотра учебных материалов, участие в совместных проектах. Анализ этих данных позволяет оценивать уровень вовлеченности и развития «гибких навыков» [34].

— Создание систем трекинга выпускников (Alumni Tracking): Современные IT-решения позволяют вузам отслеживать карьерные пути своих выпускников, собирая данные из открытых

источников (социальные сети, карьерные сайты) и через прямые опросы, формируя объективную картину их востребованности.

— Интегрированные дашборды для руководителя: Вместо разрозненных отчетов директор или ректор получает единую аналитическую панель, где в режиме реального времени отображаются данные по всем контурам эффективности — от текущей успеваемости до показателей трудоустройства, что позволяет принимать оперативные и обоснованные решения.

Таблица 3. Ключевые изменения управленческого контура.

	Было	**Становится**
Измерение	Аналоговая парадигма	Цифровая парадигма
Планирование	Долгосрочные жёсткие планы	Короткие итерации, гибкое перепланирование
Контроль	Ретроспективные бумажные отчёты	Онлайн-дашборды и алерты
Решения	Опыт/интуиция	Гипотезы на данных + эксперименты
Роль педагога	Транслятор	Тьютор/навигатор

Заключение

Таким образом, вызов переосмысления эффективности — это не просто смена набора KPI, а фундаментальный переход к новой управленческой философии. Он требует от руководителя отказа от формального контроля в пользу аналитической работы, а от образовательной организации — превращения в data-driven структуру, способную доказать свою ценность через реальные, измеримые и долгосрочные результаты своих выпускников [35]. Выжимку ключевых изменений в управленческом контуре образовательных организаций можно увидеть в таблице №3.

Библиографический список:

1. Schultz T. W. Investment in Human Capital. 1961.
2. Delors J. Learning: The Treasure Within. 1996.
3. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 1993.
4. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. 1996.
5. Horney N., Pasmore B., O'Shea T. Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. 2010.
6. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. 1995.
7. Siemens G. Connectivism: A learning theory for the digital age. 2005.
8. Bauman Z. Liquid Modernity. 2000.

9. Facione P.A. Critical thinking: A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction. 1990.
10. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. 2016.
11. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. 1996.
12. World Economic Forum (WEF). The Future of Jobs Report (Ежегодные доклады, где перечисляются ключевые навыки будущего).
13. Bennis W., Nanus B. Leaders: The Strategies for Taking Charge1985.
14. Bennett N., Lemoine G.J. What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review. 2014.
15. OECD. Defining and Selecting Key Competencies (DeSeCo).
16. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on analytics: The new science of winning. 2007.
17. Johansen B. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. 2012.
18. Хуторской А.В. Педагогика: Личностно-ориентированный подход. Методология и технология. 2012.
19. Rogers C.R. Freedom to Learn. 1969.
20. Tomlinson C.A. (2014). The differentiated classroom: Responding to the needs of all learners.
21. Deci E.L., Ryan R.M. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. 2000.
22. Delors J. Learning: The Treasure Within. 1996.
23. Уваров А.Ю., Фрумин И.Д. (ред.). Трудности и перспективы цифровой трансформации образования. 2020.
24. Garnham C., Kaleta R. Introduction to hybrid courses. 2002.
25. Роберт И.В. Основные направления исследований в области информатизации образования (2010—2020 гг.). 2020.
26. Astin A.W. What matters in college? Four critical years revisited. 1993.
27. Astin A.W. What matters in college? Four critical years revisited. Jossey-Bass. 1993.
28. Фрумин И.Д., Каспржак А.Г. Натаскивание как образовательный феномен: системные эффекты и управление. Вопросы образования, 2018. № 3. P. 11-37.
29. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press. И Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. The American Economic Review, 1993. № 51 (1). P. 1-17.
30. OECD. Assessment and Teaching of 21st Century Skills. 2015.
31. OECD. PISA 2015 Results (Volume III): Students' Well-Being. 2017.
32. Brennan J., Shah T. Managing quality and standards in higher education. Open University Press. 2000.
33. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. Research Policy, 2000. № 29 (2). P. 109-123.
34. Siemens G. Connectivism: A learning theory for the digital age. International Journal of Instructional Technology and Distance Learning, 2005. № 2 (1).
35. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business School Press. 2007.
36. Баранов А.Н. Гуманитарная политика как инструмент расширения международного влияния Турецкой республики // Этносоциум и межнациональная культура. 2025. № 8 (206). С. 78-84.

References

1. Schultz T. W. Investment in Human Capital. 1961.
2. Delors J. Learning: The Treasure Within. 1996.
3. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. 1993.

4. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. 1996.
5. Horney N., Pasmore B., O'Shea T. Leadership agility: A business imperative for a VUCA world. 2010.
6. Nonaka I., Takeuchi H. The Knowledge-Creating Company. 1995.
7. Siemens G. Connectivism: A learning theory for the digital age. 2005.
8. Bauman Z. Liquid Modernity. 2000.
9. Facione P.A. Critical thinking: A statement of expert consensus for purposes of educational assessment and instruction. 1990.
10. Schwab K. The Fourth Industrial Revolution. 2016.
11. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. 1996.
12. World Economic Forum (WEF). The Future of Jobs Report (Annual reports listing the key skills of the future).
13. Bennis W., Nanus B. Leaders: The Strategies for Taking Charge1985.
14. Bennett N., Lemoine G.J. What VUCA Really Means for You. Harvard Business Review. 2014.
15. OECD. Defining and Selecting Key Competencies (DeSeCo).
16. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on analytics: The new science of winning. 2007.
17. Johansen B. Leaders Make the Future: Ten New Leadership Skills for an Uncertain World. 2012.
18. Khutorskoy A.V. Pedagogy: A Student-Centered Approach. Methodology and Technology. 2012.
19. Rogers C.R. Freedom to Learn. 1969.
20. Tomlinson C.A. (2014). The differentiated classroom: Responding to the needs of all learners.
21. Deci E.L., Ryan R.M. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. 2000.
22. Delors J. Learning: The Treasure Within. 1996.
23. Uvarov A. Yu., Froumin I. D. (eds.). Challenges and Prospects of Digital Transformation of Education. 2020.
24. Garnham C., Kaleta R. Introduction to hybrid courses. 2002.
25. Robert I. V. Main Research Directions in the Field of Informatization of Education (2010—2020). 2020.
26. Astin A. W. What Matters in College? Four Critical Years Revisited. 1993.
27. Astin A. W. What Matters in College? Four Critical Years Revisited. Jossey-Bass. 1993.
28. Froumin I. D., Kasprzhak A. G. Drilling as an Educational Phenomenon: Systemic Effects and Management. Voprosy Obrazovaniya, 2018. № 3. P. 11-37.
29. Becker G.S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. University of Chicago Press. И Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. The American Economic Review, 1993. № 51 (1). P. 1-17.
30. OECD. Assessment and Teaching of 21st Century Skills. 2015.
31. OECD. PISA 2015 Results (Volume III): Students' Well-Being. 2017.
32. Brennan J., Shah T. Managing quality and standards in higher education. Open University Press. 2000.
33. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university-industry-government relations. Research Policy, 2000. № 29 (2). P. 109-123.
34. Siemens G. Connectivism: A learning theory for the digital age. International Journal of Instructional Technology and Distance Learning, 2005. № 2 (1).
35. Davenport T.H., Harris J.G. Competing on analytics: The new science of winning. Harvard Business School Press. 2007.
36. Baranov A.N. Humanitarian policy as a tool for expanding the international influence of the Republic of Turkey // Etnosotsium and international culture. 2025. № 8 (206). P. 78-84.

Гамзатов С.Г.
Директор. Дербентский медицинский колледж имени Г.А. Илизарова.

Раджабова С.М.
Преподаватель. Дербентский медицинский колледж имени Г.А. Илизарова.

Гамзатова С.А.
Кандидат экономических наук, преподаватель.
Дербентский медицинский колледж имени Г.А. Илизарова.

Роль медицинского колледжа в подготовке стоматологических кадров для Республики Дагестан

Введение

По данным министра здравоохранения **Михаила Мурашко**, дефицит врачей в России составляет около 25—26 тыс. человек, среднего медперсонала — около 50—55 тыс. Обеспеченность врачебными кадрами в 2022 году снизилась на 1,3%. По данным Центрального НИИ организации и информатизации здравоохранения Минздрава Российской Федерации, за 2022 год из медучреждений ушли 9,7 тыс. врачей и 38,9 тыс. среднего медперсонала [1].

Статистика последних двух лет фиксирует устойчивую тенденцию к снижению укомплектованности медицинских организаций врачебными кадрами, охватывающую все федеральные округа Российской Федерации. В январе текущего года Министерство здравоохранения заявило о готовности поддерживать инициативы, направленные на расширение практики заключения целевых договоров при подготовке специалистов по программам среднего профессионального медицинского образования. Как отметил директор Департамента медицинского образования и кадровой политики в здравоохранении Артем Наркевич, несмотря на увеличение контрольных цифр приёма в медицинские колледжи, существенного прироста числа специалистов со средним медицинским образованием, приходящих работать в учреждения первичного звена, в последние годы не наблюдается [2].

Система медицины представляет собой единство двух неравнозначных по своему масштабу, но одинаково важных компонентов. Первый компонент — непосредственно система здравоохранения, второй — система высшего и среднего медицинского образования.

Находясь в неразрывной связи, эти две подсистемы формируют целостный организм. При этом именно система медицинского образования, уступающая по объёму и на первый взгляд кажущаяся второстепенной, выступает фундаментальной основой практического здравоохранения, выступая источником кадрового пополнения, новых знаний и технологий, а также обеспечивая преемственность профессионального опыта для будущих поколений [3].

Современный контингент обучающихся составляют преимущественно молодые люди, родившиеся после 2000 года. В соответствии с теорией поколений Штрауса и Хау, данную возрастную группу относят к поколению Z. В настоящее время каждый четвертый житель Земли является представителем этого поколения, а в ближайшие два года они будут составлять четверть мировой рабочей силы. Для поколения Z характерны индивидуализм, умеренность в желаниях, ориентация на успех при одновременной склонности к тревожным состояниям и депрессии. Основным каналом коммуникации и познания окружающего мира для них служат мобильные устройства. Отсутствие опыта жизни в эпоху до Интернета и появления смартфонов формирует их уникальную систему ценностей и мировоззрение. В этой связи перед системой образования стоит важнейшая задача — подготовить выпускника не только к эффективной профессиональной реализации, но и к успешной адаптации в условиях стремительно меняющейся реальности [4].

Стоматология занимает одно из ведущих мест в структуре здравоохранения, поскольку обеспечивает не только гигиену и здоровье полости рта, но и оказывает непосредственное влияние на общее состояние организма человека. Высококвалифицированные стоматологи способны осуществлять профилактику и лечение широкого спектра заболеваний, что напрямую определяет качество жизни населения. Медицинские колледжи играют ключевую роль в обеспечении доступности качественного профессионального образования для дагестанской молодёжи, предоставляя будущим специалистам необходимый объем теоретических знаний и практических навыков. Структура подготовки включает следующие компоненты:

— фундаментальные медико-биологические дисциплины: анатомия, физиология, патологическая анатомия и физиология и другие;

— профильные специальные курсы: терапевтическая стоматология, ортодонтия, хирургическая стоматология и прочие;

— практико-ориентированное обучение: работа в специализированных мастерских и учебных стоматологических клиниках, прохождение стажировок в условиях реальной клинической практики.

Подготовка стоматологических кадров способствует развитию местной экономики. Квалифицированные стоматологи обеспечивают местное население услугами, уменьшив необходимость выезда за пределы республики для получения стоматологической помощи, что положительно сказывается на рынке труда. В условиях дефицита специалистов, увеличение числа работающих стоматологов способствует улучшению доступа к стоматологическим услугам и, как следствие, повышению уровня здоровья населения. Улучшение стоматологического здоровья населения приводит к снижению расходов на медицинское лечение. Профилактика зубных заболеваний и своевременное лечение способствуют меньшему числу больничных случаев, что в свою очередь положительно сказывается на экономике региона.

Высокий уровень распространения стоматологической патологии среди жителей Республики Дагестан требует системного анализа организации стоматологической службы, выявление уровня удовлетворенности населения стоматологической помощью, и определение дефицита стоматологических кадров. Республика Дагестан, как и многие регионы России, сталкивается с актуальной проблемой нехватки квалифицированных медицинских кадров, особенно в области стоматологии. В этой связи важность медицинских колледжей в подготовке стоматологических специалистов становится особенно очевидной.

Так, по данным разных авторов, обеспеченность штатными должностями стоматологических кадров в среднем по республике составляет 3,1 при необходимости 4,5 на 10000 жителей республики. При этом, неукомплектованность определяется практически по всей территории Республики Дагестан, за исключением только города Махачкала, где этот показатель несколько выше нормативного, и составляет 4,7 на 10000 жителей. Наиболее низким этот показатель определялся в высокогорных районах Дагестана, таких как Тляратинский, Цумадинский, Ахтынский (по 1—2 должности) [5].

Обеспеченность стоматологами разных специальностей, также находится на низком уровне. При нормативном показателе 4 на 10000 жителей, в сельской местности он также очень низкий (в среднем 1,25 на 10000 жителей), а в городах близится к нормативному (3,1 на 10000 жителей), за исключением столицы республики, где этот показатель несколько выше нормативного (4,25 на 10000 жителей). Проводя анализ обеспеченности по специальностям, авторы исследований заключают, что наименьшая обеспеченность среди хирургической и ортопедической специализации (0,57 и 0,39 на 10000 населе-

ния соответственно) [5].

Всего по Российской Федерации подготовка по специальности «Зубной техник» проводится в 94 ССУЗах. Минимальная оплата обучения за один год составляет 60000 рублей в Карачаево — Черкесском медицинском колледже, а максимальная 400000 рублей в Медицинский колледж при Московском государственном медицинском университете имени И.М. Сеченова. В среднем по Российской Федерации стоимость одного года обучения по данной специальности составляет 118771 рубль [6].

На сегодняшний день подготовкой медицинских специалистов по направлению «Стоматология ортопедическая» в Республике Дагестан занимаются 8 медицинских колледжей, выпустивших в 2024 году 545 зубных техников. Из этого числа за счет государственного бюджета обучено 130 студентов, остальные на платной основе (табл. 1).

В условиях рыночной экономики важнейшей задачей образовательной организации является создание конкурентоспособных условий при реализации образовательных программ. Для этого необходимо решить сложное противоречие двух условий: снижение стоимости обучения при неизменном или более высоком качестве получаемого образования. Рыночные отношения предполагают существование такой стоимости за обучение, которая будет востребована максимальным количеством потенциальных студентов.

Таблица 1. Структура подготовки специалиста «Зубной техник» по колледжам РД.

№	Наименование образовательной организации	Количество мест		Образовательная программа по специальности	Стоимость обучения
		Бюджетные	платные		
1	Буйнакское медицинское училище	_	25	1 год 10 месяцев	77000 руб/год
2	Дагестанский базовый медицинский колледж им. Р.П. Аскерханова	_	25	1 год 10 месяцев	73000 руб/год
3	Дагестанский колледж образования	_	25	1 год 10 месяцев	80000 руб/год
4	Дербентский медицинский колледж им. Г.А. Илизарова	_	25	1 год 10 месяцев 2года 10 месяцев	77738 руб/год
5	Медицинский колледж им. Башларова	_	125	1 год 10 месяцев	77000 руб/год

6	Медицинский колледж Дагестанского государственного медицинского университета	40	50	1 год 10 месяцев	79600 руб/год
7	Национальный инновационный колледж	90	90	1 год 10 месяцев 2года 10 месяцев	80000 руб/год
8	Северо — Кавказский гуманитарно — многопрофильный колледж им. имама Шамиля	_	50	1 год 10 месяцев 2года 10 месяцев	90200 руб/год

В 2020 году Дербентский медицинский колледж им. Г.А. Илизарова получил лицензию на право проведения образовательной деятельности по направлению 31.02.05 «Стоматология ортопедическая» с присвоением выпускникам специальности «Зубной техник». Для осуществления указанной образовательной деятельности приказом по колледжу было образовано отделение «Стоматология ортопедическая».

Стоимость обучения по специальности «Стоматология ортопедическая» в Дербентском медицинском колледже им. Г.А. Илизарова включает в себя прямые затраты на создание рабочего места студента, амортизационные расходы оборудования, расходы на реализацию образовательного процесса и прочие издержки, предельные нормы рентабельности, социальную значимость образовательного проекта. Таким образом была установлена наиболее приемлемая стоимость обучения, удовлетворяющая спрос абитуриентов в конкретном регионе Дагестана.

С целью материального обеспечения отделения были закуплены необходимые оборудование и материалы, обустроено 10 индивидуальных рабочих мест зуботехника, оснащённые специальной аппаратурой: аппарат Самсона, аппаратура для изготовления ортопедических конструкций, пескоструйный аппарат для обработки готовой модели, параллелограф, паяльные аппараты, аппаратура специального назначения и другой необходимый инструментарий (рис. 1).

К вступительным экзаменам были допущены абитуриенты, окончившие 11 классов средней общеобразовательной школы. При проведении вступительных экзаменов учитывался средний балл аттестата и творческое испытание (рисунок на заданную тему, гипсовая лепка). Студенты, успешно сдавшие вступительные испытания, проходят обучение согласно образовательной программе для данной специальности с преимущественным развитием художественных навыков.

Для обеспечения прочных практических навыков и отработки

Рисунок 1. Оборудование учебной аудитории ДМК им. Г.А. Илизарова.

Рисунок 2. Работа студента в зуботехнической лаборатории.

технологических приемов, наши студенты проходят стажировку в зуботехнической лаборатории, возглавляемой одним из штатных преподавателей колледжа. Студенты имеют возможность проводить самостоятельное изготовление слепка и модели с созданием ортопе-

дических конструкций (рис. 2).

Эта работа от начала и до конца проводится с конкретным пациентом, и оценку качеству работы студента также дает сам пациент, высказывая свое мнение об удобстве ношения ортопедической конструкции. Академическую оценку выполненной работе выносят коллегиально куратор практики совместно с руководителем лаборатории.

Заключение

Развитие образовательных учреждений, которые подготавливают квалифицированные кадры, делает Республику Дагестан более привлекательной для инвесторов в сфере здравоохранения. Появление новых стоматологических клиник и лабораторий создаст дополнительные рабочие места и повысит конкурентоспособность региона.

Медицинские колледжи играют ключевую роль в подготовке стоматологических кадров в Республике Дагестан. В условиях постоянной нехватки специалистов в области стоматологии их деятельность становится все более актуальной. Инвестиции в образование и подготовку кадров не только способствуют улучшению стоматологического обслуживания населения, но и имеют значительный положительный экономический эффект для региона. Улучшение здоровья населения, создание рабочих мест и привлечение инвестиций — все это составляет важные факторы, которые делают вклад медицинских колледжей в экономику и здоровье Дагестана неоценимым.

Библиографический список:

1. Быкадорова Н. Баланс полумер: как в России решают проблему нехватки врачей // Известия. 2024. // URL: https://iz.ru/1674179/nataliia-bykadorova/balans-polumer-kak-v-rossii-reshaiut-problemu-nekhvatki-vrachei (Дата обращения: 07.03.2025).

2. В Госдуме предложили увеличить квоты на целевое обучение в медколледжах // Медицинский вестник. 2024. // URL: https://medvestnik.ru/content/news/V-Gosdume-predlojili-uvelichit-kvoty-na-celevoe-obuchenie-v-medkolledjah.html (Дата обращения: 07.03.2025).

3. Современные проблемы медицинского образования как угроза национальной безопасности России / А.В. Балахонов, Н.А. Бубнова, С.А. Варзин [и др.] // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2020. № 1 (29). С. 40-46. — DOI 10.37468/2307-1400-2020-1-40-46

4. Ожиганова Е.М. Теория поколений Н. Хоува и В. Штрауса. Возможности практического применения // Бизнес-образование в экономике знаний. 2015. № 1 (1). // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniy-n-houva-i-v-shtrausa-vozmozhnosti-prakticheskogo-primeneniya (Дата обращения: 22.04.2025).

5. Курбанов О.Р. Функционирование и механизмы развития регионального рынка стоматологических услуг (на примере Республики Дагестан): автореф. дис. ... д-ра мед. наук: 14.00.21 / Курбанов Омар Рамазанович. — Москва, 2009. 43 с.

6. Специальности в колледжах: стоматологические [Электронный ресурс] // Вузопе-

дия. // URL: https://vuzopedia.ru/kolledzhi/?specialize=stomatologicheskie (Дата обращения: 06.04.2025).
7. Ильясова А.Р. Основы экономики здравоохранения: учебное пособие / А.Р. Ильясова. — Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2019. 86 с.
8. Текеев С.О. Становление промышленной разработки свинцово-серебряных руд в верховьях Кубани во второй половине XIX века // Альманах Казачество. 2025. № 85 (4). С. 83-88.

References

1. Bykadorova N. "The Balance of Half Measures: How Russia is Solving the Doctor Shortage Problem" // Izvestia. 2024. // URL: https://iz.ru/1674179/nataliia-bykadorova/balans-polumer-kak-v-rossii-reshaiut-problemu-nekhvatki-vrachei (07.03.2025).
2. The State Duma Proposed Increasing Quotas for Targeted Training in Medical Colleges // Medical Bulletin. 2024. // URL: https://medvestnik.ru/content/news/V-Gosdume-predlozhili-uvelichit-kvoty-na-celevoe-obuchenie-v-medkolledjah.html (07.03.2025).
3. Modern Problems of Medical Education as a Threat to Russia's National Security / A.V. Balakhonov, N.A. Bubnova, S.A. Varzin [et al.] // National Security and Strategic Planning. 2020. № 1 (29). P. 40-46. — DOI 10.37468/2307-1400-2020-1-40-46
4. Ozhiganova E.M. The Theory of Generations by N. Howe and W. Strauss. Possibilities of Practical Application // Business Education in the Knowledge Economy. 2015. № 1 (1). // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/teoriya-pokoleniy-n-houva-i-v-shtrausa-vozmozhnosti-prakticheskogo-primeneniya (22.04.2025).
5. Kurbanov O.R. Functioning and development mechanisms of the regional dental services market (using the Republic of Dagestan as an example): author's abstract. dis. ... Doctor of Medicine: 14.00.21 / Kurbanov Omar Ramazanovich. — Moscow, 2009. 43 p.
6. Specialties in colleges: dental // Vuzopedia. // URL: https://vuzopedia.ru/kolledzhi/?specialize=stomatologicheskie (06.04.2025).
7. Ilyasova A.R. Fundamentals of Healthcare Economics: a textbook / A.R. Ilyasova. — Kazan: Publishing house of Kazan. University, 2019. 86 p.
8. Tekeev S.O. The development of industrial mining of lead and silver ores in the upper reaches of the Kuban in the second half of the 19th century // Almanac Cossacks. 2016. № 85 (4). P. 83-88.

Гончарова Н.А.

Кандидат экономических наук, доцент. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар.

Аннор В.

Студент магистратуры. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, г. Краснодар.

Оваре Р.Я.

Студент магистратуры. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, г. Краснодар.

Артюх Д.В.

Студент магистратуры. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар.

Механизм влияния налогообложения на развитие общества: пример Ганы и России

Введение

Налогообложение является наиболее простым и эффективным способом содержания государственного механизма, Но, как государства отличаются по происхождению, способам политического взаимодействия и истории развития, так и система налогообложения является не просто способом сбора денег для государственных расходов, а более или менее эффективной основой развития, которая развивается вместе с государственностью. С помощью налогов правительства не только финансирует, но и организует инфраструктуру образования, здравоохранения и социальных основ общества: систем социальной поддержки и развития отдельных, наименее защищенных категорий насления. Налогообложение создает систему взаимодействия между гражданами и государством. Когда граждане платят налоги, они требуют подотчетности, прозрачности и более эффективного управления, а государство имеет возможность создания различных социальных благ.

Недавние макроэкономические исследования показывают, что страны с более сильными внутренними системами доходов демон-

стрируют более стабильный экономический рост и меньшую зависимость от иностранной помощи [1;7]. Для развивающихся стран, таких как Гана, усиление налогообложения имеет решающее значение для снижения уязвимости к долговой нагрузке, по свидетельству ряда исследователей, налогообложение Ганы в большей степени рассчитано на краткосрочную перспективу, чем на долговременную. Это связано с отсутствием долговременной стратегии налогообложения природных ресурсов, которыми обладает Гана: залежами золота, бокситов, марганца и нефти. Для богатых ресурсами стран, таких как Россия и Гана, вопросы налогообложения доходов с их продаж лежат в основе эффективного управления доходами от их обращения на внутреннем и внешнем финансовом рынках. Таким образом, налогообложение выступает одновременно инструментом фискального и институционального развития.

Целью исследования является определение выявление особенностей налогообложения России и Ганы, как государств имеющих различную историю, но наделенных богатством природных ресурсов. Для этого поэтапно решались следующие задачи:

1) рассматривалось влияние налогообложения на качество институциональной среды; 2) определялась роль диверсификации источников доходов в финансовую стабилизации общества; 3) выявлялась роль цифровизации в соблюдении налогового законодательства.

Материалы и методы: нормативно-правовые акты Ганы и России в сфере налогообложения; статистические данные МВФ, Всемирного банка, ОЭСР, отчеты Ghana Revenue Authority, GRA и Федеральной налоговой службы РФ; научные публикации и доклады по вопросам налогообложения, данные национальных статистических служб Ганы и России по вопросам налогообложения.

Методы исследования: историко-сравнительного анализа, использовался с целью рассмотрения исторических этапов развития нормативно-правовой базы налогообложения в Гане и России; историко-правовой метод применен для изучения эволюции налоговых систем обеих стран; метод статистического анализа состоит в обработке данных по налоговым поступлениям, ВВП, теневой экономике, контент-анализ с целью выявления ключевых тенденций в налоговой политике и кейс-стади для выявления отдельных аспектов применения косвенных налогов: акцизов на табак в России, Вьетнаме и Гане.

Результаты исследования состоят в выявлении сходства и различия налоговых обеих стран, в первую очередь, в понимании зависимости бюджета от колебаний мировых цен на природное сырье,

наличии проблем, связанных с попытками уклонения от налогов и этапах перехода к цифровизации налогового администрирования. В России более высокая централизация налоговой системы и развитые цифровые инструменты контроля, которые могут быть использованы Ганой для повышения собираемости налогов.

Теоретическая значимость исследования состоит в систематизации знаний об эволюции налоговых систем Ганы и России, включая их исторические корни и современные тенденции и анализе общих закономерностей и различий в подходах к налогообложению в странах с богатыми природными ресурсами, что позволит расширить теоретические представления о роли налогообложения в обеспечении экономического развития государства и придании ему социальной стабильности.

Практическая значимость исследования состоит в выявлении проблемных аспектов в налогообложении Ганы и России, на решение которых могут быть направлены отдельные предложения исследования.

История налогообложения в Гане

В доколониальной Гане уровень развития общества представлял собой неформальный и общинный характер. Вожди собирали дань в натуральной форме, например, урожай или скот. Поэтому налогообложение как таковое отсутствует. В 1874 г. Гана, которая тогда называлась Золотой Берег стала колонией Британии в результате заключения договоров с местными вождями. В колониальный период налогообложение стало монетизированным. Колониальное налогообложение было сосредоточено на извлечении ресурсов, а не на создании местных институтов, поэтому в основном должностные лица метрополии использовали систему косвенных налогов (например, пошлины, сборы за тоннаж, акцизы на товары потребления) позволяли получать доходы без прямого давления на налогоплательщиков. Такой способ налогообложения, а также сдерживание торговли и использование племенных меновых операций служило инструментом эксплуатации ресурсов колоний в интересах метрополий, поэтому устойчивые формы государственности на формировались. После обретения независимости в 1957 г. Гана ввела современные подоходный налог, корпоративный налог и налог на добавленную стоимость (НДС). Однако длительное существование государства в колониальной форме сильно сдерживало ее развитие. Экономика оставалась преимущественно неформальной, а уровень соблюдения налогового законодательства оставался низким. Согласно исследованиям Ross

Warwick, Abdul Malik Iddrisu, Vedanth Nair и др. [3], несмотря на реформы, соотношение налоговых поступлений к ВВП в Гане остается ниже, чем в соседних странах региона. R. Atuahene, I.K. Agyei, K.B. Frimpong утверждают, что колониальное административное наследие по-прежнему влияет на нынешнюю налоговую мощь [4]. На основе анализа источников можно выделить следующие проблемы налогообложения Ганы:

1) высокая доля неформальной экономики, ограничивающая базу налогообложения и снижающая собираемость налогов [3; 4].

2) низкий уровень налоговой морали.

R. Atuahene отмечает кризис государственного долга Ганы, который ограничивает возможности фискальной политики и инвестиций в развитие экономики [5]. необходимо отметить, что D. Fionasari в соавторстве с R.G. Suci, A.M. Putri, M.L. Iznillah показывают, что восприятие справедливости налоговой системы напрямую влияет на готовность граждан и бизнеса платить налоги, отмечая взаимосвязь между основными проблемами Ганы [6]. Авторы подчеркивают потребность снизить расходы, не учтенные бюджетом, как, например, было в период выборов 2024 г. H.T.T. Nguyen, Jost Heckemeyer, Inga and Spengel Schulz акцентируют внимание на том, что долговые проблемы типичны для развивающихся стран и сужают возможности для принятия оптимальных решений в бюджетной политике [7]. A. Titus указывают, что стандартные налоговые реформы в Африке часто не дают ожидаемого эффекта без учета специфики местных экономик [8]. Ту же мысль в диссертационном исследовании развивает O.K. Mackenzie [10]. Самое негативное влияние на фискальную политику африканских государств оказывает коррупция, как наследие колониальной эпохи. Проблемные аспекты коррупции в Гане состоят в том, что хотя уголовная ответственность за активное и пассивное злоупотребление служебным положением и предусмотрена законодательством Ганы (раздел 252 Закона об уголовных преступлениях), однако существуют большие проблемы, связанные с его применением. В п.2 разд. 252 не включает категории «третьих лиц» и процесс распоряжения имуществом – «прямое или косвенное» «обещание», что сужает сферу его применения. Если рассматривать коррупцию как элемент пассивного злоупотребления служебным положением, то п. 1 разд. 252 не рассматривает многие аспекты ситуаций «вымогательства», не учитывает прямого умысла или совершения преступления для личного обогащения или через посредника. Существуют лазейки для коррупционной составляющей и в законе о государственных закупках: в разд. 92 и 93 Закона о государственных

закупках не учтена возможность подкупа публичного должностного лица в рассматриваемой сфере. Кроме того, все рассмотренное распространяется лишь на систему межгосударственного взаимодействия. Законодательство Ганы не предусматривает наказания за коррупцию в частном секторе. Урегулирование этих проблем является ключом к развитию национальной экономики Ганы.

История налогообложения в России

В XIX веке налоговую систему России модернизировали. До этого она также развивалась за счет сословных сборов. М.М. Сперанского можно назвать налоговым реформатором. Он инициировал создание Министерства финансов, которое было основной инстанцией контроля собираемости налогов и расходованием средств. М. Сперанский планировал, в рамах созданного «Плана финансов», сбалансировать бюджет. Планам реформатора, включавшим сократить государственные расходы и упорядочить денежное обращение, не суждено было исполниться. Россия в канун Отечественной войны 1812 г. увеличила налоги, а после ее окончания было необходимо ликвидировать ее последствия, поэтому они не были уменьшены. Министр финансов Е. Ф. Канкрин (Император Николай I) в 1823 г. пытался стабилизировать финансовую систему за счет увеличения ввозных пошлин. Ему принадлежит инициатива возрождения системы откупов: передачу права сбора налогов частным лицам за фиксированную плату и ввел табачный акциз в качестве дополнительного источника пополнения казны. С 1840 г. чтобы стабилизировать денежное обращение и снизить уровень инфляции перешли к расчетам серебром, а с целью защиты российской промышленности, Министр возложил финансирование местных нужд на региональные органы. Недоимки по налогам взыскивали солдаты. Налоговая система России в XIX в. имела сложную систему регуляции. Производство в каждой отрасли экономики России регулировалась отдельными нормативными актами. В сфере продаж табака это были Устав об акцизе с табаку (1861 г.) и Устав о табачном сборе (с 1883 г) [11]. Система акцизов использовалась на этапе продаж. Ему предшествовали таможенный сбор пошлин с привозного табака и патентный сбор с производителей продукции. Акцизные марки использовались на этапе продаж. Продавцы ежегодно выкупали у государства отведенное количество акцизных марок (бандеролей). Каждая марка соответствовала определенному виду и сорту табачной продукции. Марки приклеивались на упаковку табачных изделий. Продавцы табака самого низкого сорта не платили акцизный сбор. Самый беглый обзор

особенностей табачного налогообложения показывает, что основной его целью в рассматриваемый период в России было пополнение государственного бюджета. Защита здоровья населения не являлась приоритетом, свидетельством этого является факт отсутствия применения акцизов в регионах Сибири и Закавказья, там, где традиционно потребление табака имело большие объемы.

Понимание того, как с помощью налогов можно не только стимулировать экономику, но и активизировать другие стороны социальной жизни, передает исследование Nguyen H.T.T. [7]. В его работе показано влияние акцизов на занятость и экономический рост производства табака. Во Вьетнаме с помощью налогов регулируются сфера потребления и производства табака и фискальные интересы государства. Этому способствует адвалорная (процентная) система. В этом случае базой для расчета служит заводская цена на продукцию. Вьетнам имел высокие показатели курения населения, повышение акцизов рассматривалось как мера снижения потребления табака и улучшения общественного здоровья. Авторы пришли к выводу, что повышение акцизов приведет к росту занятости в экономике государства в целом, за исключением табачной отрасли. То есть на предшествующем этапе, акцизы были ориентированы на цели обеспечения функционала государственной власти, что в последующем было переосмыслено. Акцизы стали инструментом политики, направленной на достижение баланса между доходами бюджета, общественным здоровьем и экономическими последствиями. Уже введение акцизов в рассматриваемый период можно считать шагом вперед по сравнению с сословными сборами.

В дальнейшем в России произошли радикальные налоговые изменения. За ними стоит министр финансов М.Х. Рейтерн. Им была отменена подушная подать с мещан и заменена налогом на городскую недвижимость, что означало полный переход от сословного принципа налогообложения к налогообложению имущества. Поэтому, в 1875 г. был учрежден государственный поземельный налог (за исключением казенных земель), это существенно обогащало казну и вводило принцип справедливого налогообложения. Акцизные марки распространились на сферу продажи алкогольной продукции, дополняя новые виды сбора: гербового, страхового, пассажирского и грузового.

Окончательно система сословного налогообложения была отменена Александром III в 1887 г. С взятием курса на индустриальное развитие России, фискальная политика обогатилась квартирным налогом (налог на городскую недвижимость), повышением налогов

на пиво, табак и спички и налог с недвижимого имущества. Одновременно были применены элементы прогрессивного налогообложения в промысловом деле, включающая плату в зависимости от разряда предприятия, который, соответственно, зависел от его доходности. Налоговая политика дополнялась мерами государственной монополии на производство и продажу спиртных напитков и стабилизацией рубля (рост поступлений от городской и сельской недвижимости). За этими изменениями стояли министры И.А. Вышнеградский и С.Ю. Витте.

Таким образом, к началу XX в. налоговая система России была многоаспекта и включала прямые – поземельный, подоходный, квартирный, промысловый, на наследство, с капиталов; косвенные – акцизы, винную монополию, таможенные пошлины, гербовые сборы и местные сборы, которые состояли в земских повинностях на содержание школ, больниц, полиции и ремонт дорог. К XX в. налоговая система России функционировала по принципу имущественного и подоходного налогообложения.

В советский период налоговая система России (в составе СССР) не стояла на месте и продолжала прогрессировать. Она эволюционировала от системы прямых и косвенных налогов к механизму прямого изъятия прибыли в годы индустриализации, а затем налоговая система стала еще более сложной. В период 1921 г. налоговая система государства была не только восстановлена, но и дополнена: вновь ввели промысловый, подворный, военный, квартирный, налог с наследств и дарений, акцизы, пошлины, гербовый сбор. Появились единый натуральный, сельскохозяйственный, подоходно-поимущественный, налог на сверхприбыль, сбор на нужды жилищного и культурно-бытового строительства, а также налог на роскошь. В 1926 г. ввели единую систему прогрессивного обложения: 1) для рабочих и служащих; 2) для кустарей и лиц, имеющих доходы от работы не по найму; 3) для граждан с нетрудовыми доходами. К 30-м годам система акцизов была ликвидирована. Для предприятий ввели два вида налогов: 1) налог с оборота и отчислений от прибыли; 2) налог с оборота и подоходный налог (для кооперативов). Отметим, что до 1941 г. в России не было налога на бездетность и на холостых граждан, который стал обязателен для лиц от 20 до 50 лет. Примечательно распоряжение со средствами, поступавшими от этих налогов – они направлялись на пособия одиноким и многодетным матерям. В том же году был учрежден военный налог для граждан СССР от 18 до 60 лет вне зависимости от наличия источников дохода. В 1942 г. установили сбор с владельцев транспортных средств, разовый сбор

на колхозных рынках и сбор с владельцев скота, так как таких лиц оставалось сравнительно немного. Возникнув, налоги на бездетность и холостяцкий налог были отменены только в 1992 г. В 1965-м г. XX в. для государственных предприятий СССР установили плату за основные и оборотные средства, а также подоходный налог с колхозов. С принятием закона СССР от 19.11.1986 «Об индивидуальной трудовой деятельности», предприниматели должны были приобрести патент на ее ведение. В позднем СССР был реализован проект прогрессивного подоходного налога. Это стало результатом бедственного положения государственного бюджета, который без налоговой реформы не мог быть сформирован. С целью поощрения предпринимательской деятельности были установлены более низкие ставки подоходного налога для бизнесменов.

Налоговая реформа 2001 г. ввела единый подоходный налог с физических лиц (13%), упростила налогообложение корпораций и усилила федеральное налоговое администрирование.

Современный вызов налогового администрирования состоит в потребности создания цифровых фискальных инструментов. С 2015 г. Россия активно цифровизирует свою налоговую администрацию, включая электронное выставление счетов и централизованные базы данных налогоплательщиков. Эти реформы улучшили соблюдение налогового законодательства и сократили уклонение от уплаты налогов [12].

В историческом аспекте можно говорить о главном сходстве фискальных систем Ганы и России – их динамичном характере и исторической зависимости от объемов производства, и продаж, а также отсутствии в ней, на начальном этапе ее возникновения, ориентиров на достижение общественного баланса. Причины этого у государств различны, Гана была колониально зависима, а России приходилось адаптироваться к масштабным геополитическим и социально-экономическим трансформациям. И Гана, и Россия в значительной степени опираются на налогообложение природных ресурсов. В Гане – на добычу золота, бокситов, марганца и нефти, а Россия с 1968 г. наращивала темпы экспорта нефти, газа и металлов. В условиях подъема промышленного производства это не является большой проблемой. Так, еще в 1920-х гг. Россия экспортировала нефть, и экспорт составлял значительную часть ее экономики. Но в условиях спада производства это создает для обеих стран схожие риски. Главным из них является зависимость государственного бюджета от колебаний мировых цен на сырье. Уязвимость государства усиливается проблемами активизации неформальной экономики. Причины рас-

пространения теневого сектора в каждой стране имеют свою специфику: в Гане они обусловлены колониальным наследием и хронической слабостью государственных институтов, при этом в России корни проблемы уходят в «перестроечный» период 1990-х годов, хранящий инерцию теневых хозяйственных практик. Однако, обе страны показывают постепенный переход к современной системе налогообложения: их налоговые модели базируются на принципах имущественного и подоходного налогообложения, что отражает эволюцию фискальных подходов в соответствии с развитием государственности и экономики.

Современная налоговая система Ганы включает ряд обязательных налогов: подоходный налог с физических лиц взимается по прогрессивной шкале со ставок от 5 % до 30 % в зависимости от уровня заработной платы, доходов от предпринимательской деятельности, инвестиционных доходов и иной деятельности. Предусмотрены налоговые вычеты: стандартный личный, пенсионный, на иждивенцев, а также на медицинское страхование. Корпоративный подоходный налог установлен со стандартной ставкой 25 %, а для ряда отраслей, включая горнодобывающую и нефтегазовую, применяется повышенная ставка 35 %. Инвестиционной привлекательности правительство освобождает от налога на прибыль новые предприятия в различных отраслях, проводящих ускоренную амортизацию и одобряет налоговые кредиты для компаний, применяющих технологические инновации, обучение персонала или экспортную деятельность. Налог на добавленную стоимость (НДС), стандартная ставка которого с 2018 года составляет 12,5 %. При импорте товаров взимаются таможенные пошлины, к которым добавляются: национальный страховой взнос в размере 2,5 % от таможенной стоимости товара, в 2021 г. был введен сбор на восстановление после болезни COVID-19, сбор Целевого фонда образования Ганы, сбор Фонда развития экспорта и сельскохозяйственных инвестиций.

Акцизный налог распространяется на табачные изделия, алкогольные изделия, газированные напитки и топливо со ставками от 5 % до 140 % от суммы стоимости производства и импортной пошлины. Важным источником доходов для богатой природными ресурсами Ганы выступают роялти за их использование. Кроме того, в налоговой системе присутствуют налог на имущество и налог на прирост капитала. В Гане в большей степени развиты косвенные налоги: НДС, акцизы, таможенные пошлины и сопутствующие сборы. Это имеет достоинства и недостатки. С одной стороны, это стабилизирует экономику перед вызовами извне, а с другой стороны – не решает

проблем с соблюдением налогового законодательства и сложностей администрирования в условиях слаборазвитой инфраструктуры, не усиливая сбор прямых налогов. В 2009 г. был создан централизованный орган Ганы в сфере фискальной политики – Налоговое управление Ганы (Ghana Revenue Authority, GRA).

Российская налоговая система отличается высокой степенью централизации. Федеральная налоговая служба использует передовые цифровые системы мониторинга, что повышает прозрачность и контроль за соблюдением налогового законодательства.

В России основополагающее значение имеют следующие виды налогов: введена плоская ставка подоходного налога для физических лиц, что было изменено относительно недавно: с 2020 г. сумма подоходного налога в случае получения доходов свыше 5 млн рублей в год, увеличится с 13 % до 15 %; налог на прибыль корпораций; НДС (22% в 2026 г.); налог на добычу полезных ископаемых и акцизные налоги.

В Гане соотношение налогов к ВВП составляет в среднем 13–15 % [5] . Доходы в основном формируются за счет НДС и торговых налогов. В России соотношение налоговых поступлений к ВВП свыше 18%, при этом значительный вклад вносят налоги, связанные с энергетикой. В России единый подоходный налог упрощает систему, но вызывает нарекания по поводу справедливости. Однако цифровые средства контроля повысили эффективность соблюдения требований соответствия нормативам [8].

Основные результаты

В настоящее время оба государства активно идут по пути цифровизации. Гана внедрила цифровые налоговые марки и электронные системы подачи документов, но охват населения остается ограниченным [9]. Для дальнейшего цифрового развития Гана в качестве цифрового ориентира развития должна перенять опыт создания Россией надежных централизованные цифровые базы данных, позволяющих осуществлять мониторинг НДС в режиме реального времени и развитие автоматизированных систем соответствия требованиям налогообложения. Цифровые реформы могут сократить неформальный сектор экономики Ганы и увеличить мобилизацию внутренних доходов.

Сравнительный анализ показывает, что административный потенциал, цифровые инновации и структурная диверсификация играют центральную роль в превращении налогообложения в эффективный инструмент развития. Перспективы налогообложения Ганы

состоят в расширении и формализации налоговой базы, совершенствовании законодательной основы ее реализации. Задача России – проведение диверсификации источников доходов и обеспечение справедливости налоговых выплат. В настоящее время налогообложение – это не просто содержание и функционирование государства за счет налогов, но и построение гармоничных отношений между обществом и государством, достижение гуманистических общественных идеалов при достижении роста ВВП государства.

Библиографический список:

1. Bosomtwe E., Omane-Adjekum C., Nyame J., Agyapong E.K., Adegbedzi D.K., Forson J.A., Gadzo S.G., Botwe E. Tax Revenue, Inflation, and Economic Growth: A Ghanaian Perspective. Review of Business and Economics Studies. 2025. № 13 (1). P. 55-72. // URL: https://doi.org/10.26794/2308-944X-2025-13-1-55-72
2. Schulze E. Governments could save $1 trillion in taxes by curbing corruption, new IMF research says // CNBC. Published Thu. // URL: https://www.cnbc.com/world/?region=world (4 apr. 2019).
3. Review of Ghana's VAT System [Электронный ресурс]: Working Paper 2025/03 / Institute for Fiscal Studies (IFS). – Электрон. дан. – London: IFS, 2025. 45 с. // URL: https://ifs.org.uk/sites/default/files/2025-03/Review-of-Ghanas-VAT-System.pdf (Дата обращения: 12.03.2026).
4. Petroleum Resource Management in Africa: Lessons from Ten Years of Oil and Gas Production in Ghana / ed. by Theophilus Acheampong, Thomas Kojo Stephens. – Cham: Palgrave Macmillan, 2022. XVI, 345 p.
5. Atuahene R. Ghana's Public Debt Crisis: Lessons for the Present and the Future / R. Atuahene, I.K. Agyei, K.B. Frimpong; Multimedia Group Limited. – Accra, April 2024. // URL: https://www.researchgate.net/publication/379597533_Ghana's_Public_Debt_crisis_Lessons_for_the_present_and_the_future (Дата обращения: 12.03.2026).
6. Fionasari D. Between justice and complexity: unveiling tax morale in Pekanbaru / D. Fionasari, R.G. Suci, A.M. Putri, M.L. Iznillah // JRAK. 2025. Vol. 17. № 2. 128 p. – DOI: 10.23969/jrak.v17i2.31444.
7. Nguyen H.T.T. Impacts of higher tobacco tax on output and employment in Vietnam / H.T.T. Nguyen, L.T. Giang, T.N. Pham // Journal of Economic Development. 2020. Vol. 22. № 1. P. 167-182. – DOI: 10.1108/JED.22.1.167.
8. Heckemeyer, Jost and Schulz, Inga and Spengel, Christoph and Winter, Sarah, The Digital Economy, Global Tax Reforms and Developing Countries – An Evaluation of Pillar I and Art. 12B UN Model (March 28, 2024). ZEW – Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 24-022 // URL: https://ssrn.com/abstract=4776415 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4776415
9. Titus A. Domestic Revenue Mobilization through Corporate Income Tax in an East African Developing Country Context // Dalhousie Law Journal. 2021. Vol. 44. Issue 1. P. 151-180. // URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3975306
10. Mackenzie O.K. Tax administration and domestic revenue mobilisation: An African perspective // Thesis (PhD) in Economics // Stellenbosch University, 2024. // URL: https://scholar.sun.ac.za/items/5baa8902-8b36-4ffb-99a9-731691f86f5b
11. Ковалева Н.В., Сальников А.С. Правовые основы производства некоторых видов подакцизных товаров в Российской Империи второй половины XIX – начала XX в. // Труды Академии управления МВД России. 2023. № 1 (65). С. 38-47. – DOI: 10.24412/2072-9391-2023-165-38-47.
12. Филипович А.А. Цифровая трансформация налогового администрирования: влияние на собираемость налогов, комплаенс и развитие экономики // Вестник евразий-

ской науки. 2025. Т. 17. № 4S. С. 46.
13. Старостина Н.А. Особенности и примеры донского гутара // Культура Мира. 2025. Том 13. Вып. 3. (№ 46). С. 171-179.

References

1. Bosomtwe E., Omane-Adjekum C., Nyame J., Agyapong E.K., Adegbedzi D.K., Forson J.A., Gadzo S.G., Botwe E. Tax Revenue, Inflation, and Economic Growth: A Ghanaian Perspective. Review of Business and Economics Studies. 2025. № 13 (1). P. 55-72. // URL: https://doi.org/10.26794/2308-944X-2025-13-1-55-72
2. Schulze E. Governments could save $1 trillion in taxes by curbing corruption, new IMF research says // CNBC. Published Thu. // URL: https://www.cnbc.com/world/?region=world (4 apr. 2019).
3. Review of Ghana's VAT System. Working Paper 2025/03 / Institute for Fiscal Studies (IFS). – London: IFS, 2025. 45 c. // URL: https://ifs.org.uk/sites/default/files/2025-03/Review-of-Ghanas-VAT-System.pdf (12.03.2026).
4. Petroleum Resource Management in Africa: Lessons from Ten Years of Oil and Gas Production in Ghana / ed. by Theophilus Acheampong, Thomas Kojo Stephens. – Cham: Palgrave Macmillan, 2022. XVI, 345 p.
5. Atuahene R. Ghana's Public Debt Crisis: Lessons for the Present and the Future / R. Atuahene, I.K. Agyei, K.B. Frimpong; Multimedia Group Limited. – Accra, April 2024. // URL: https://www.researchgate.net/publication/379597533_Ghana's_Public_Debt_crisis_Lessons_for_the_present_and_the_future (12.03.2026).
6. Fionasari D. Between justice and complexity: unveiling tax morale in Pekanbaru / D. Fionasari, R. G. Suci, A. M. Putri, M. L. Iznillah // JRAK. 2025. Vol. 17. № 2. 128 p. – DOI: 10.23969/jrak.v17i2.31444.
7. Nguyen H.T.T. Impacts of higher tobacco tax on output and employment in Vietnam / H.T.T. Nguyen, L.T. Giang, T.N. Pham // Journal of Economic Development. 2020. Vol. 22. № 1. P. 167-182. – DOI: 10.1108/JED.22.1.167.
8. Heckemeyer, Jost and Schulz, Inga and Spengel, Christoph and Winter, Sarah, The Digital Economy, Global Tax Reforms and Developing Countries – An Evaluation of Pillar I and Art. 12B UN Model (March 28, 2024). ZEW – Centre for European Economic Research Discussion Paper No. 24-022 // URL: https://ssrn.com/abstract=4776415 or http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4776415
9. Titus A. Domestic Revenue Mobilization through Corporate Income Tax in an East African Developing Country Context // Dalhousie Law Journal. 2021. Vol. 44. Issue 1. P. 151-180. // URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3975306
10. Mackenzie O.K. Tax administration and domestic revenue mobilisation: An African perspective // Thesis (PhD) in Economics // Stellenbosch University, 2024. // URL: https://scholar.sun.ac.za/items/5baa8902-8b36-4ffb-99a9-731691f86f5b
11. Kovaleva N.V., Salnikov A.S. Legal basis for the production of certain types of excisable goods in the Russian Empire in the second half of the 19th – early 20th centuries // Proceedings of the Academy of Management of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2023. № 1 (65). P. 38-47. – DOI: 10.24412/2072-9391-2023-165-38-47.
12. Filipovich A.A. Digital transformation of tax administration: impact on tax collection, compliance and economic development // Bulletin of Eurasian Science. 2025. Vol. 17. № 4S. P. 46.
13. Starostina N.A. Features and examples of Don gutar // Culture of World. 2025. Vol. 13. Issue 3. (№ 46). P. 171-179.

Дзижко А.С.
Обучающийся факультета очного обучения,
Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар.

Топчиёв Н.П.
Обучающийся факультета очного обучения,
Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар.

Фалина Н.В.
Кандидат экономических наук, доцент.
Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар.

Устойчивость банковской системы и развитие страхового рынка в условиях современных вызовов и перспектив цифровой трансформации

Устойчивость банковской системы становится важным фактором макроэкономической стабильности, особенно в условиях повышенной турбулентности мировых финансовых рынков. События последних лет, такие как глобальные экономические кризисы, рост киберугроз и ужесточение регуляторных требований, подчеркнули уязвимость банков и необходимость более глубокого анализа факторов, влияющих на их устойчивость. В то же время страховой рынок, выступая важным элементом финансовой системы, обеспечивает защиту от рисков, что позволяет минимизировать финансовые потери и стабилизировать экономическую активность.

Банковская система служит связующим звеном между экономическими агентами, выполняя такие функции, как трансформация сбережений в инвестиции, кредитование и обеспечение расчетов. Ее устойчивость определяет возможность эффективного функционирования экономики, предотвращая кризисные явления, которые могут привести к цепным реакциям в других секторах. Особенно важным аспектом является способность банков сохранять ликвидность, обеспечивать надежность своих операций и адаптироваться к новым вызовам, таким как цифровизация и интеграция мировых рынков.

Страховой рынок выполняет стабилизирующую функцию, минимизируя воздействие рисков на экономическую деятельность. Его значимость возрастает в условиях интеграционных процессов и увеличения взаимосвязи с банковской системой. Страховые компании,

аккумулируя значительные финансовые ресурсы, являются важным источником долгосрочных инвестиций, что способствует укреплению финансовой устойчивости и развитию экономики. Кроме того, страхование способствует укреплению доверия граждан и бизнеса к финансовой системе, предоставляя механизмы защиты от непредвиденных финансовых потерь.

Целью настоящего исследования является анализ факторов, влияющих на устойчивость банковской системы и развитие страхового рынка в условиях интеграционных и цифровых трансформаций, а также разработка рекомендаций по их улучшению. Для достижения этой цели необходимо решить следующие задачи:

1. Изучить теоретические аспекты устойчивости банковской системы и страхового рынка.

2. Оценить влияние интеграционных процессов на банковскую систему и страховой рынок.

3. Выявить основные вызовы и возможности, связанные с цифровыми трансформациями.

4. Разработать практические рекомендации для повышения устойчивости банковской системы и страхового рынка.

Устойчивость банковской системы и страхового рынка является важнейшей составляющей стабильности финансовой системы любой страны. Эти два элемента взаимосвязаны: банки обеспечивают ликвидность и финансирование экономической деятельности, а страховые компании минимизируют риски, связанные с различными аспектами хозяйственной деятельности. В современном мире, где глобализация, цифровизация и экономическая неопределённость становятся постоянными факторами, необходимость глубокого понимания и анализа этих вопросов возрастает.

Банковская система, будучи основным звеном финансовой инфраструктуры, обеспечивает трансформацию сбережений в инвестиции, распределение капитала и проведение платежей. Устойчивость банковской системы определяется её способностью сохранять свои основные функции даже в условиях неблагоприятных экономических, технологических или регуляторных изменений. Это понятие охватывает несколько ключевых аспектов.

Ликвидность является первым и важнейшим критерием устойчивости. Это способность банка своевременно выполнять свои обязательства перед клиентами и контрагентами. Ликвидность обеспечивается за счёт качественного управления активами и обязательствами, доступа к межбанковским займам и резервам. Недостаток ликвидности может стать триггером для масштабных кризисов, вы-

зывая цепную реакцию банкротств и снижая доверие к банковской системе в целом.

Финансовая устойчивость представляет собой наличие у банка достаточного капитала для покрытия убытков и выполнения регуляторных требований. Она измеряется такими показателями, как уровень собственного капитала, доля проблемных кредитов в портфеле и способность выполнять нормативы ликвидности. Современные международные стандарты, такие как Базель III, устанавливают строгие рамки для оценки финансовой устойчивости банков. Их соблюдение позволяет минимизировать системные риски и предотвратить финансовые кризисы.

Операционная устойчивость охватывает способность банков эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды, включая технологические и киберугрозы. В условиях цифровой трансформации это понятие становится особенно актуальным, так как требует значительных инвестиций в информационные технологии, системы управления рисками и защиту данных. Операционная устойчивость также предполагает способность банка быстро восстанавливать свои функции после кризисных событий.

Страховой рынок играет не менее важную роль в обеспечении финансовой стабильности. Его основная функция заключается в управлении рисками, что позволяет минимизировать финансовые потери и стабилизировать экономическую активность. Страховые компании предоставляют механизмы защиты имущественных и личных интересов, обеспечивая уверенность участников рынка и способствуя увеличению инвестиций.

Основные функции страхового рынка включают управление рисками, формирование страховых резервов и их инвестирование, а также стабилизацию финансовых потоков. Например, страховые компании аккумулируют средства, которые затем инвестируются в долгосрочные активы, такие как инфраструктурные проекты или государственные облигации. Это обеспечивает финансовую устойчивость экономики и создаёт дополнительные источники дохода для банков, с которыми страховые компании активно сотрудничают.

Взаимосвязь между банковской системой и страховым рынком проявляется в нескольких аспектах. Во-первых, страховые компании являются крупными потребителями банковских услуг, такими как управление резервами, кредитование и транзакционные услуги. Во-вторых, банки часто используют страховые продукты для управления собственными рисками, включая страхование кредитов и депозитов. Совместное развитие этих институтов создаёт синергетиче-

ский эффект, усиливающий устойчивость всей финансовой системы.

Интеграционные процессы и цифровизация оказывают значительное влияние на оба сектора. Современные технологии, такие как Big Data, блокчейн и цифровые платформы, открывают новые возможности для повышения эффективности и прозрачности операций. Например, блокчейн может быть использован для создания прозрачных и безопасных транзакционных систем, что особенно важно для страхового рынка. Big Data позволяет проводить анализ больших массивов данных, выявлять потенциальные риски и создавать персонализированные продукты.

Однако цифровизация и интеграция также связаны с определёнными вызовами. Рост киберугроз требует от банков и страховых компаний значительных инвестиций в кибербезопасность. Кроме того, внедрение новых технологий связано с необходимостью изменения бизнес-процессов, что может вызвать сопротивление со стороны сотрудников и дополнительные расходы.

Одним из ключевых аспектов взаимодействия банковской системы и страхового рынка является создание комбинированных продуктов и услуг. Например, страхование кредитов снижает риски для банков и предоставляет клиентам дополнительную защиту. Аналогично, страхование депозитов повышает доверие вкладчиков к банковской системе, особенно в условиях экономической нестабильности.

Таким образом, устойчивость банковской системы и страхового рынка основывается на их взаимосвязи, которая усиливается в условиях цифровизации и интеграционных процессов. Совместное развитие этих секторов позволяет не только минимизировать риски, но и создать условия для долгосрочной стабильности и роста экономики. Важнейшей задачей является обеспечение координации между банками и страховыми компаниями, а также использование современных технологий для повышения эффективности и конкурентоспособности обоих секторов.

Банковская система, будучи основой финансовой инфраструктуры, испытывает значительное давление со стороны экономической, технологической и социальной среды. Одним из ключевых вызовов остаётся геополитическая нестабильность. Международные санкции, региональные конфликты и торговые войны оказывают влияние на доступ банков к иностранным рынкам капитала, ограничивая их способность привлекать средства и развивать новые продукты. Волатильность валютных курсов и снижение объёмов международной торговли также ухудшают финансовые показатели многих банков.

Другим важным фактором является рост киберугроз. В последние

годы банки сталкиваются с увеличением числа кибератак, направленных на кражу данных и нарушение их информационной инфраструктуры. Эти угрозы вынуждают финансовые учреждения значительно увеличивать расходы на кибербезопасность, что снижает их операционную эффективность. Например, в 2023 году более 40% банковских учреждений в мире сообщили о серьёзных инцидентах, связанных с киберугрозами.

Ужесточение регуляторных требований, в том числе в рамках стандартов Базель III, также оказывает значительное влияние на банковскую систему. Введение более строгих нормативов капитала и ликвидности повышает устойчивость банков, но одновременно ограничивает их возможности для экспансии. В результате многие банки концентрируются на сокращении издержек и увеличении эффективности, что становится ещё одной стратегической задачей.

Кроме того, необходимость цифровизации становится одной из центральных проблем современного банковского сектора. Внедрение технологий искусственного интеллекта, Big Data и блокчейна требует значительных инвестиций в инфраструктуру и обучение персонала. Многие банки, особенно небольшие региональные, испытывают сложности с адаптацией к этим изменениям, что приводит к потере их конкурентных позиций на рынке.

Страховой рынок продолжает демонстрировать стабильный рост даже в условиях экономической нестабильности. Это связано с увеличением потребности в управлении рисками, особенно в таких сегментах, как медицинское страхование, страхование жизни и имущественное страхование. Страховые компании становятся важным инструментом защиты финансовых интересов граждан и бизнеса, предоставляя услуги, которые способствуют снижению экономических потерь в кризисные периоды.

Одной из ключевых тенденций является внедрение цифровых технологий в страховую отрасль. Например, использование телеметрии в автостраховании позволяет компаниям анализировать данные о поведении водителей и предоставлять индивидуализированные тарифы. Это способствует как повышению качества обслуживания клиентов, так и улучшению финансовых показателей страховых компаний.

Интеграционные процессы также играют важную роль в развитии страхового рынка. Создание единых финансовых пространств, таких как ЕАЭС, способствует унификации стандартов и развитию трансграничного страхования. Например, в рамках интеграционных соглашений компании получают возможность расширять свою деятельность на новые рынки, предоставляя клиентам более широкий выбор продуктов.

Несмотря на положительные тенденции, страховой рынок стал-

кивается с рядом вызовов. Рост конкуренции в отрасли вынуждает компании снижать маржинальность своих продуктов, что требует оптимизации затрат и поиска новых источников дохода. Кроме того, внедрение цифровых технологий связано с дополнительными рисками, включая необходимость инвестиций в кибербезопасность и адаптацию процессов к новым требованиям.

Взаимодействие банковской системы и страхового рынка продолжает углубляться, что способствует укреплению финансовой устойчивости обеих отраслей. Страховые компании активно используют банковские инструменты для управления своими резервами, а банки внедряют страховые продукты для управления рисками своих клиентов. Такое сотрудничество приводит к созданию комбинированных продуктов, таких как страхование кредитов или депозитов, что повышает доверие к обеим системам и стимулирует их развитие.

Однако взаимодействие также связано с рядом трудностей. Различия в регулировании, необходимость унификации стандартов и сложности интеграции технологических решений требуют значительных ресурсов и координации усилий. Эти аспекты делают синергетическое сотрудничество ещё более актуальным в условиях глобальных изменений.

Современное состояние банковской системы и страхового рынка характеризуется как большими возможностями для роста и инноваций, так и значительными вызовами. Углубление взаимодействия между этими двумя секторами, внедрение современных технологий и адаптация к интеграционным процессам становятся ключевыми факторами их успешного развития.

Таблица 1. Основные вызовы и возможности банковской системы и страхового рынка.

Фактор	**Банковская система**	**Страховой рынок**
Геополитическая нестабильность	Ограничение доступа к международным рынкам капитала, волатильность валютных курсов.	Снижение объемов трансграничного страхования, рост рисков.
Киберугрозы	Рост числа атак, увеличение расходов на кибербезопасность.	Угроза утечек данных клиентов, необходимость модернизации IT-инфраструктуры.
Ужесточение регуляторных требований	Рост капитальных резервов, ограничение инвестиционной деятельности.	Сложности с соответствием международным стандартам.
Конкуренция	Усиление давления со стороны финтех-компаний.	Снижение маржинальности продуктов, усиление ценовой конкуренции.

Современная банковская система и страховой рынок сталкиваются с рядом значительных вызовов, обусловленных глобализацией, цифровизацией и изменением экономической среды. Эти вызовы влияют на их устойчивость и эффективность, заставляя адаптироваться к новым условиям. Вместе с тем развитие технологий, интеграционные процессы и изменение потребностей клиентов открывают перед ними новые перспективы. В этой главе анализируются основные вызовы, стоящие перед банковской системой и страховым рынком, а также их перспективы, подкреплённые статистическими данными.

Одним из наиболее острых вызовов для банковской системы остаётся ужесточение регуляторных требований. Международные стандарты, такие как Базель III, обязывают банки увеличивать свои капитальные резервы, что ведёт к росту операционных издержек и снижению возможностей для кредитования. По данным Банка международных расчётов (BIS), внедрение новых требований к капиталу привело к увеличению резервов банков на 15% в среднем за последние пять лет, что создало дополнительное давление на их прибыльность. В краткосрочной перспективе такие меры могут ограничить гибкость банков, однако в долгосрочной они способствуют укреплению их устойчивости и снижению системных рисков.

Киберугрозы также представляют собой серьёзную проблему для банков. Рост числа атак на финансовые учреждения требует от банков внедрения высокотехнологичных систем киберзащиты. По данным Международного валютного фонда (МВФ), в 2023 году около 60% банков сообщили о серьёзных кибератаках, что вынудило их увеличить расходы на информационную безопасность на 20% по сравнению с предыдущим годом. Этот фактор создаёт дополнительные финансовые издержки, но остаётся критически важным для обеспечения доверия клиентов.

Финтех-компании, активно конкурирующие с традиционными банками, представляют ещё один вызов. Эти компании предлагают инновационные продукты, такие как мобильные платёжные системы, платформы управления финансами и персонализированные кредитные продукты, что делает их привлекательными для клиентов. Банки вынуждены инвестировать значительные средства в развитие собственных цифровых платформ, чтобы оставаться конкурентоспособными.

Кроме того, изменение климата увеличивает финансовые риски для страхового рынка. Природные катастрофы, такие как ураганы, наводнения и засухи, приводят к росту убытков. По данным Swiss

Re, в 2022 году страховые выплаты, связанные с природными катастрофами, достигли рекордного уровня в 100 миллиардов долларов США. Эти изменения вынуждают компании пересматривать модели оценки рисков и увеличивать страховые премии, что может снизить доступность страховых услуг.

Несмотря на вызовы, банковская система и страховой рынок обладают значительным потенциалом для развития. Одной из ключевых возможностей является цифровизация. Внедрение технологий блокчейна, искусственного интеллекта и Big Data позволяет повысить операционную эффективность, снизить издержки и улучшить клиентский опыт. Например, блокчейн может использоваться для ускорения обработки транзакций и автоматизации процесса перестрахования.

Интеграционные процессы, такие как создание финансовых пространств в рамках ЕАЭС, открывают новые рынки для банков и страховых компаний. Это способствует унификации стандартов, увеличению конкурентоспособности и расширению клиентской базы.

Основные вызовы, стоящие перед банковской системой и страховым рынком, связаны с необходимостью адаптации к изменяющимся условиям и внедрением новых технологий. Однако перспективы развития этих секторов связаны с их способностью использовать инновации, интеграционные процессы и персонализацию услуг для повышения своей конкурентоспособности. Эти направления развития обеспечат не только устойчивость финансовой системы, но и её долгосрочный рост в условиях глобальных изменений.

Таблица 2. Возможности развития банковской системы и страхового рынка.

Фактор	**Банковская система**	**Страховой рынок**
Цифровизация	Внедрение блокчейна для ускорения операций.	Использование AI для персонализации услуг.
Интеграция	Расширение рынков в рамках ЕАЭС.	Развитие трансграничного страхования.
Совместные продукты	Страхование депозитов и кредитов.	Комбинированные решения с банками.

Банковская система и страховой рынок играют ключевую роль в обеспечении финансовой стабильности и устойчивого экономического роста. Их взаимосвязанное развитие становится основой для успешного функционирования всей экономики, особенно в условиях глобализации, цифровизации и изменяющихся потребностей клиен-

тов. Проведённое исследование позволило выявить основные вызовы, стоящие перед этими секторами, и определить перспективы их дальнейшего развития.

Одним из ключевых вызовов является рост регуляторных требований, которые, с одной стороны, повышают устойчивость банков и страховых компаний, но с другой – требуют значительных финансовых и организационных ресурсов для их соблюдения. Киберугрозы и технологические риски также занимают важное место среди современных проблем, что обусловлено ускоренной цифровизацией процессов. В то же время конкуренция, особенно со стороны финтех-компаний, вынуждает банки и страховые компании адаптироваться к новым условиям, предлагая более персонализированные и технологически продвинутые продукты.

Несмотря на существующие вызовы, банковская система и страховой рынок обладают значительным потенциалом для развития. Цифровизация открывает новые возможности для улучшения операционной эффективности, снижения издержек и повышения качества обслуживания клиентов. Интеграционные процессы способствуют унификации стандартов и выходу на новые рынки, что создаёт благоприятные условия для роста. Совместные продукты, разрабатываемые банками и страховыми компаниями, усиливают доверие клиентов и укрепляют финансовую устойчивость всей системы.

Важной задачей для банковской системы и страхового рынка становится разработка стратегий, направленных на управление рисками, улучшение клиентского опыта и внедрение инноваций. Использование таких технологий, как блокчейн, искусственный интеллект и анализ больших данных, позволяет не только повысить конкурентоспособность, но и создать условия для более устойчивого и эффективного функционирования.

Для достижения этих целей необходимо также усилить взаимодействие между банками, страховыми компаниями и государственными органами. Регуляторы должны создать благоприятные условия для внедрения инноваций, поддерживать трансграничное сотрудничество и обеспечивать защиту данных в условиях растущих киберугроз. Совместные усилия всех участников финансовой системы обеспечат её адаптацию к новым вызовам и позволят успешно использовать открывающиеся возможности.

В перспективе дальнейшие исследования могут быть направлены на изучение влияния новых технологий на банковскую систему и страховой рынок, анализ взаимодействия различных секторов финансовой системы и оценку эффективности предложенных страте-

гий. Комплексный подход к изучению этих вопросов станет важным шагом на пути к созданию более устойчивой и динамичной финансовой системы, способной эффективно отвечать на вызовы современности и обеспечивать долгосрочное экономическое развитие.

Банковская система и страховой рынок, несмотря на текущие вызовы, имеют значительный потенциал для дальнейшего роста и развития. Их способность адаптироваться, внедрять инновации и взаимодействовать друг с другом станет залогом их успешного функционирования в условиях глобальных изменений и повышенных требований к устойчивости финансовой системы.

Библиографический список:

1. Банк международных расчетов (BIS). Basel III: Международные стандарты для банковской системы. Базель, 2023.
2. Международный валютный фонд (МВФ). Глобальная финансовая стабильность: Навигация в условиях высокой инфляции. Вашингтон, 2023.
3. Всемирный банк. Глобальные экономические перспективы: Управление рисками. Вашингтон, 2023.
4. Swiss Re Institute. Природные катастрофы и антропогенные бедствия в 2022 году. Отчёт Sigma, 2023.
5. PwC. Будущее банковского дела: Принятие цифровой трансформации. PwC Global, 2023.
6 Deloitte. Эволюция кибербезопасности в банковском секторе. Deloitte Insights, 2023.
7. EY. Обзор страховой отрасли 2023: Адаптация к новой нормальности. EY Global, 2023.
8. McKinsey & Company. Восхождение финтеха: Разрушение банковской индустрии. McKinsey, 2022.
9. Центральный банк Российской Федерации. Отчёт о развитии финансовой стабильности в России. Москва, 2023.
10. Минфин России. Государственная политика в области финансовой устойчивости. Москва, 2023.

References

1. Bank for International Settlements (BIS). Basel III: International Standards for the Banking System. Basel, 2023.
2. International Monetary Fund (IMF). Global Financial Stability: Navigating High Inflation. Washington, 2023.
3. World Bank. Global Economic Prospects: Managing Risk. Washington, 2023.
4. Swiss Re Institute. Natural and Man-Made Disasters in 2022. Sigma Report, 2023.
5. PwC. The Future of Banking: Embracing Digital Transformation. PwC Global, 2023.
6. Deloitte. The Evolution of Cybersecurity in Banking. Deloitte Insights, 2023.
7. EY. Insurance Industry Outlook 2023: Adapting to the New Normal. EY Global, 2023.
8. McKinsey & Company. The Rise of Fintech: The Disruption of the Banking Industry. McKinsey, 2022.
9. Central Bank of the Russian Federation. Report on the Development of Financial Stability in Russia. Moscow, 2023.
10. Ministry of Finance of the Russian Federation. State Policy on Financial Stability. Moscow, 2023.

Михайлов В.С.

Младший научный сотрудник,
лаборатория современных проблем региональной экономики.
Институт социально-экономических исследований Уфимского
федерального исследовательского центра Российской академии наук, г. Уфа.

Институциональные реформы в регионах с преимущественным развитием нефтегазохимического комплекса

Исследование выполнено в рамках Госзадания УФИЦ РАН
№ 075-00576-26-00 на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов

В настоящее время российская экономика сталкивается с серьёзным санкционным давлением - ограничения, вводимые западными странами, приводят к тому, что происходит замедление развития инновационного предпринимательства в России, которое и без данных ограничений исторически развивалось медленнее, чем в западноевропейских странах. Повышаются цены на комплектующие, которые необходимы для оборудования, применяемого при производстве продукции с высоким уровнем добавленной стоимости, что вынуждает российские органы власти предпринимать усилия для обеспечения импортозамещения.

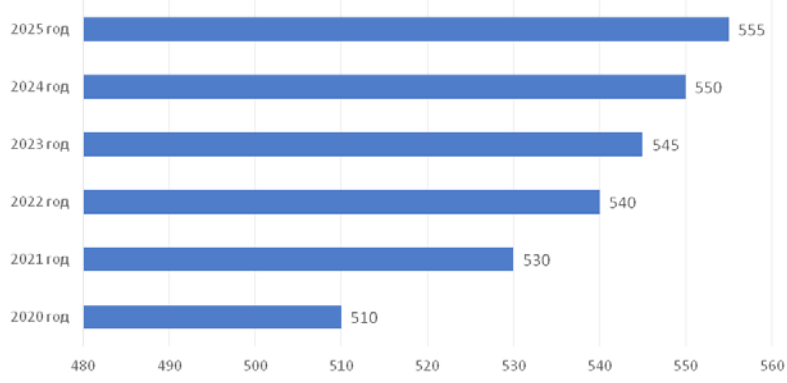
Происходит рост стоимости конечной продукции для потребителей. Так, ожидается, что в 2026 году цены на компьютеры в России вырастут в среднем на 10–20%, а на ПК с большим объёмом памяти – до 40% [11, 17].

Также, рост цен на подобные комплектующие приводит и к замедлению диверсификации экономики регионов с преимущественным развитием нефтегазового комплекса, в том числе это сдерживает развитие и экономики Республики Башкортостан. Создаётся риск замедления диверсификации экономики Республики Башкортостан, что грозит усилением зависимости от колебаний мировых цен на нефть [9].

Кроме того, чрезмерный уклон в сторону развития промышленности, связанной с добычей нефти, приводят к увеличению вредных выбросов в окружающую среду, что негативно влияет на качество жизни.

Ещё одна проблема, с которой сталкивается экономика Республи-

Рис. 1. Добыча нефти в России, в млн тонн.



ки Башкортостан в современную эпоху - это необходимость перехода на закрытые циклы производства на нефтеперерабатывающих предприятиях, что говорит о необходимости соответствующих в институциональных реформ.

Но при этом, в целом в России наблюдается положительная динамика - происходит рост добычи нефти, чтобы показано на рисунке 1.

Но при этом, переход к более экологически чистым методам производства продукции, затрудняется по причине санкционного давления и нехватки комплектующих для высокотехнологичного оборудования, которое необходимо для осуществления производства продукции с меньшим уровнем выбросов в окружающую среду, чем при применении менее эффективных, устаревающих технологий [13].

Замедление перехода к более экологически эффективным технологиям приводит к повышению уровня избегания неопределённости, так как усиливается представление о том, что именно так называемые «проверенные» технологии является единственным стабильным источником дохода.

Но, в то же время, некоторые сегменты российской добывающей промышленности, связанные с экспортом традиционных энергоносителей, оказывается уязвимы к санкциям. Так, например, снижается добыча угля, что показано на рисунке 2.

Повышение уровня избегания неопределённости создаёт долговременные проблемы для развития инновационного предпринимательства в России в целом, и в Республике Башкортостан в частности. Необходимо установить, какие меры, которые могут быть предприняты органами власти различного уровня, помогут обеспечить снижение уровня избегания неопределённости населения Республики Башкортостан.

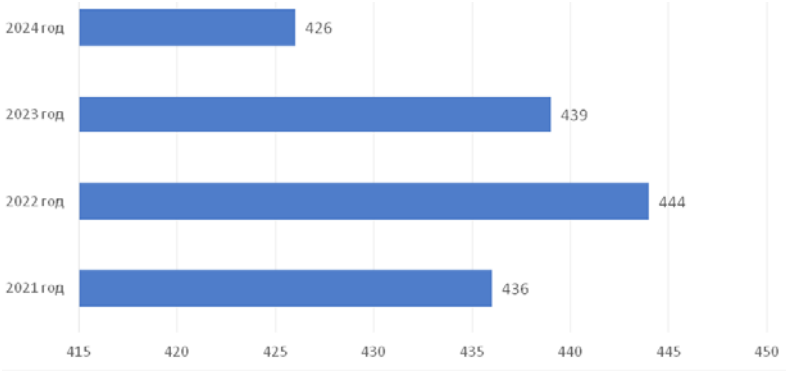


Рис. 2. Снижение объёма добычи угля под влиянием санкций, в млн тонн [12].

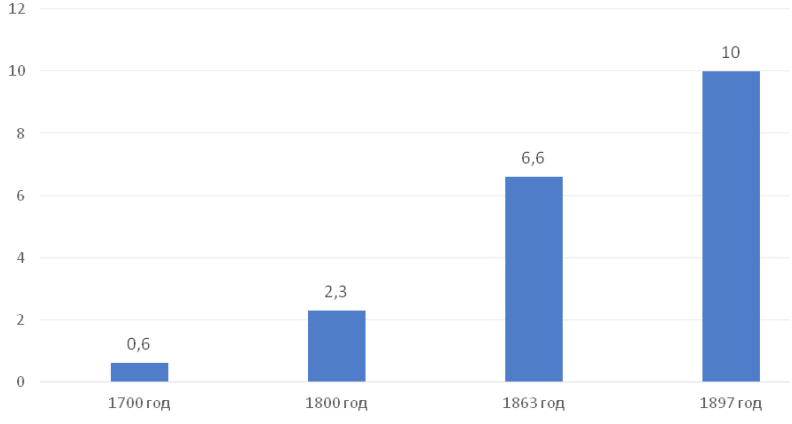


Рис. 3. Рост населения Уральского региона в период 1700-1890-х годов, в млн чел.

Менталитет населения формировался под влиянием нескольких факторов. Исторически башкиры были свободны от крепостного права и отличались не таким высоким уровнем избегания неопределённости, как русские крепостные, насильственно превращённые своими хозяевами в мастеровых для работы на уральских металлургических заводах, особенно в период с 1710-х до 1840-х годов (к 1800 году уральские заводы производили около 80% чугуна и 88% железа от всего общероссийского объёма). Но в то же время, на Урал пребывали и русские свободные переселенцы, в том числе фабриканты и торговцы, которые отличались относительно невысоким уров-

нем избегания неопределённости [1, 2, 3, 4, 6, 7, 18].

В период 1700-1890-х годов происходил интенсивный рост населения Урала, что показано на рисунке 3.

На Урале скрывались от преследований властей переселенцы-старообрядцы, трудолюбие и аскетизм которых давали им возможность налаживать сельское хозяйство на новом месте с нуля, осваивать новые методы выращивания зерновых культур, скота, занимались кожевенным промыслом, торговлей хлебом, воском [10, 14, 15, 16].

В советский период на Урале строились предприятия металлургии и нефтехимии. Институциональные реформы, предпринимаемые центральными органами власти Советского Союза, предусматривали строительство новых предприятий, которые представляли собой промышленные комплексы, дающие возможность для формирования целого ряда неформальных институтов, отвечающих за выстраивание отношений между специалистами различного профиля деятельности. Таким образом, происходило формирование человеческого капитала.

На строительство заводов пребывали переселенцы из различных регионов Советского Союза, которые отличались несколько более низким уровнем избегания неопределённости, чем большинство населения страны - так как они решились на переезд в другой регион. Это указывает на то, что у Уральского региона в целом, и у Республики Башкортостан в частности, есть потенциал к снижению уровня избегания неопределённости - так как исторически сформировался соответствующий человеческий капитал, определённые традиции (предпосылки в виде норм поведения, особенностей менталитета) [5, 16].

В заключение, можно сделать вывод, что для: 1) снижения уровня избегания неопределённости, 2) ускорения развития инновационного предпринимательства, 3) реализации предпринимательского потенциала населения Республики Башкортостан, необходимо создание правовых режимов, позволяющих тестировать технологии без полного бюрократического контроля. При этом необходимо разработать меры, которые позволят обеспечить безопасность проектов, ответственность перед государством.

Применение такого правового режима местными органами власти поможет привлечь больше инвестиций, так как предприниматели будут уверены в том, что проект безопасен и находится под контролем государства. Ещё одной мерой, которая может способствовать диверсификации экономики Республики Башкортостан, является создание региональных сервисных центров, в которых будут работать высококвалифицированные агрономы, инженеры, оказывающие поддержку

по заявкам небольших хозяйств, испытывающих дефицит кадров для проведения сезонных работ, что будет способствовать более эффективному проведению работ по уборке урожая, заготовке кормов для скота, ремонту техники (и, в том числе, внедрению новых технологий в этой отрасли).

Привлечение квалифицированных кадров в сферу сельского хозяйства позволит повысить эффективность производства продукции земледелия и животноводства, что будет следующим шагом к диверсификации экономики Республики Башкортостан, и будет способствовать снижению уровня избегания неопределённости у населения - за счёт появления новых рабочих мест и участия в процессе создания и внедрения инноваций.

В заключение, можно делать вывод, что для обеспечения диверсификации экономики Республики Башкортостан необходимо задействовать передовой опыт создания правовых режимов, позволяющих тестировать технологии без полного бюрократического контроля.

Это позволит замедлить отток высококвалифицированных специалистов в другие регионы страны и за рубеж, снизить остроту проблемы дефицита кадров в сельском хозяйстве Республики Башкортостан. Для того, ускорения процесса внедрения инноваций, необходимо сформировать своеобразную «экосистему» - более благоустроенные посёлки (где будет предоставляться жильё перспективным специалистам). Посёлки повышенной комфортности в значительной степени должны быть похожи не на традиционные сёла, а на благоустроенные небольшие города, или дачные посёлки с необходимой комфортной спортивной инфраструктурой и дорогами, ведущими к более крупным городам.

Это также позволит повысить доступность медицинского обслуживания для сотрудников, занятых в сельском хозяйстве, что повысит качество жизни и сделает работу, связанную с производством сельскохозяйственной продукции и внедрением инноваций, более привлекательной что будет способствовать снижению уровня избегания неопределённости и станет дополнительной действующей силой диверсификации экономики Республики Башкортостан.

Необходимо также принять меры для диверсификации экономики Республики Башкортостан и в других сферах деятельности. Другой мерой для привлечения специалистов может быть решение проблемы транспортной доступности - заключение договоров между компанией и службой такси, которая будет предоставлять транспорт для перевозки сотрудников, что сделает работу более привлекательной.

Данная мера будет особенно актуальна в том случае, если место

работы будет находиться довольно далеко от жилья, принадлежащего сотруднику. Внедрение правовых режимов, позволяющих тестировать технологии без полного бюрократического контроля, также даст возможность дальнейшего развития медицины, позволит сформировать условия для внедрения инноваций в сфере лечения различных заболеваний, что даст возможность создать дополнительное количество рабочих мест и снизить темпы оттока кадров из Республики Башкортостан.

Снижение объёмов оттока специалистов также будет способствовать тому, что произойдёт усиление конкуренции между специалистами, организациями, которые будут более уверенно внедрять инновационные технологии, что будет способствовать снижению уровня избегания неопределённости среди населения. Само по себе его понижение улучшит условия для развития инновационного предпринимательства, что сформирует тенденцию на ускорение экономического развития в долгосрочной перспективе.

Библиографический список:

1. Зулькарнай И.У. Государство и ограниченная рациональность населения: формализованные модели: монография. – М.: Наука, 2014. 230 с.
2. Зулькарнай И.У. Этапы трансфера научных результатов в экономику страны и взаимосвязь институциональных, экономических и организационных условий, определяющих его эффективность // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021. № 2 (158). С. 20-24.
3. Институты эффективного трансфера инноваций в экономику / под ред. д.э.н. И.У. Зулькарная – Уфа: Принт+, 2021.
4. Капканщиков С.Г. Стратегические дефекты российской сырьевой модели экономики // Общество и экономика. 2021. № 1. С. 5-21.
5. Кирдина С.Г. Институциональные матрицы и развитие России. – М.: ТЕИС, 2000. 213 с.
6. Левкевич Р.Е., Сенотрусова С.В. Сырьевой экспорт России в XXI веке. Международная торговля и торговая политика. 2022. № 8 (1). С. 94-105.
7. Маричев С. Институты привлечения капитала как стимул создания инноваций // Экономика и управление: научно-практический журнал. 2021 № 4 (160). С. 51-58.
8. Население России. // URL: https://www.tadviser.ru/index.php (Дата обращения: 16.11.2025).
9. Нефтехимическая зависимость Республики Башкортостан: Pro etcontra диверсификации экономики / под ред. Р.Р. Ахунова, И.У. Зулькарная – Уфа: Принт+, 2021.
10. Сараджева О.В. Преимущества и недоставки сырьевой экономики России // Вестник Московского университета МВД России. 2015. № 8. С. 233-239.
11. Смирнов Е.Н. Экономические санкции: теория и международная практика: монография. – М.: Русайнс, 2022. С. 326.
12. Современное состояние угольной промышленности России: тенденции и перспективы. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-ugolnoy-promyshlennosti-rossii-tendentsii-i-perspektivy/viewer
13. Статистический анализ динамики добывающей отрасли России. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskiy-analiz-dinamiki-dobyvayuschey-otrasli-rossii/viewer
14. Сухарев О.С. Структура технологической динамики и экономический рост России // Федерализм. 2020. Т. 25. № 4 (100). С. 5-25.
15. Тимофеев И.Н. Политика санкций в меняющемся мире: теоретическая рефлексия // Полис. Политические исследования. 2023. № 2. С. 103-119.

16. Третьяков Б. Население Урала // Урал. Очерки физической и экономической географии Уральской области. – Свердловск: Уралкнига, 1926. С. 96-111.
17. Удорожание электроники в 2026 году. // URL: https://2droida.ru/blog/podorozhanie-elektroniki-2026
18. Шкерин В.А., Микитюк В.П. Диффузия технико-технологических новшеств и организационных моделей в промышленном секторе в XIX – начале XX в. // Диффузия технологий, социальных институтов и культурных ценностей на Урале (XVIII – начало XX в.): [арх. 28 августа 2019] / отв. ред. Е.В. Алексеева. – Екатеринбург: УрО РАН, 2011. С. 119-120.
19. Байханов И.Б., Терновая Л.О. Педагогическая антропология лекции // Альманах Казачество. 2025. № 85 (4). С. 97-109.

References

1. Zulkarnay I.U. The State and Limited Rationality of the Population: Formalized Models: Monograph. – Moscow: Nauka, 2014. 230 p.
2. Zulkarnay I.U. Stages of Transfer of Scientific Results to the Country's Economy and the Relationship between Institutional, Economic, and Organizational Conditions Determining Its Effectiveness // Economy and Management: Scientific and Practical Journal. 2021. № 2 (158). P. 20-24.
3. Institutions for Effective Transfer of Innovations to the Economy / edited by Doctor of Sciences (Econ.) I.U. Zulkarnay – Ufa: Print+, 2021.
4. Kapkanshchikov S.G. Strategic Defects of the Russian Raw Materials Model of the Economy // Society and Economy. 2021. № 1. P. 5-21.
5. Kirdina S.G. Institutional Matrices and the Development of Russia. – M.: TEIS, 2000. 213 p.
6. Levkevich R.E., Senotrusova S.V. Russia's Raw Materials Exports in the 21st Century. International Trade and Trade Policy. 2022. № 8 (1). P. 94-105.
7. Marichev S. Capital Attraction Institutions as a Stimulus for Innovation Creation // Economics and Management: Scientific and Practical Journal. 2021. № 4 (160). P. 51-58.
8. Population of Russia. // URL: https://www.tadviser.ru/index.php (16.11.2025).
9. Petrochemical Dependence of the Republic of Bashkortostan: Pro etc. on Economic Diversification / edited by R.R. Akhunov, I.U. Zulkarnaya – Ufa: Print+, 2021.
10. Saradzheva O.V. Advantages and Disadvantages of Russia's Raw Materials Economy // Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia. 2015. № 8. P. 233-239.
11. Smirnov E.N. Economic Sanctions: Theory and International Practice: Monograph. – Moscow: Rusains, 2022. 326 p.
12. The Current State of the Coal Industry in Russia: Trends and Prospects. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennoe-sostoyanie-ugolnoy-promyshlennosti-rossii-tendentsii-i-perspektivy/viewer
13. Statistical Analysis of the Dynamics of the Extractive Industry of Russia. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/statisticheskiy-analiz-dinamiki-dobyvayuschey-otrasli-rossii/viewer
14. Sukharev O.S. The Structure of Technological Dynamics and Economic Growth in Russia // Federalism. 2020. Vol. 25. № 4 (100). P. 5-25.
15. Timofeev I.N. Sanctions Policy in a Changing World: Theoretical Reflection // Polis. Political Studies. 2023. № 2. P. 103-119.
16. Tretyakov B. Population of the Urals // Ural. Essays on the Physical and Economic Geography of the Ural Region. – Sverdlovsk: Uralkniga, 1926. P. 96-111.
17. Rising Prices for Electronics in 2026. // URL: https://2droida.ru/blog/podorozhanie-elektroniki-2026
18. Shkerin V.A., Mikityuk V.P. Diffusion of technical and technological innovations and organizational models in the industrial sector in the 19th – early 20th centuries // Diffusion of technologies, social institutions and cultural values in the Urals (18th – early 20th centuries): [archived August 28, 2019] / ed. E.V. Alekseeva. – Ekaterinburg: Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, 2011. P. 119-120.
19. Bayhanov I.B., Ternovaya L.O. Pedagogical anthropology of lecture // Almanac Cossacks. 2016. № 85 (4). P. 97-109.

Ренкас А.В.

Аспирант, кафедра информационных технологий в экономике и управлении (ИТЭУ), ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет «МИЭ»» (Московский энергетический институт), г. Смоленск. SPIN-код: 7578-0043

Особенности развития циркулярной экономики в зарубежных странах: анализ институциональных реформ

Актуальность

В процессе исторического развития циркулярная экономика претерпела эволюцию. Ее формированию главным образом способствовали работы ученых об эффектах о продлении сроков службы конкретных объектов, а также их влияние на ресурсы, отходы, рабочие места и энергоэффективность. Исследования, касающиеся ремонта, восстановления и повторного использования изделий позволил установить, у циклической экономики имеется заметный потенциал. Важным этапом ее развития является экономика производительности, интернализирующая затраты на риск, ответственность и отходы, с сохранением права собственности на объекты. Сферы деятельности этого экономического направления отличаются большей конкурентоспособностью по сравнению с отраслями циркулярной экономики в силу системных решений, построенных на принципах достаточности и профилактики.

Институционализация экономики замкнутого цикла и введение в научных оборот ведущих ее концептов связано с длинной предысторией. Первоначально исследователи связывали ее с идеями промышленного симбиоза и экологией. Эти идеи вытекали из экономической географии, и широко использовались с целью описания факторов размещения производств и исключения отходов производств[1]. Насущной потребностью становится гармонизация отношений между экологией и экономикой. Принято считать, что завершение формирования концепции циркулярной экономики приходится на 90-е гг. XX века, когда были опубликованы фундаментальные методологические вопросы о доступности ресурсов для линейной экономики, которой стали противопоставлять круговые системы замкнутого цикла. Развитие в дальнейшем этих идей детерминировало массовое экологическое

1 *Stahel W.R.* The Circular Economy in the European Union: An Interim Review 9783030502386. 2020 // URL: https://dokumen.pub/the-circular-economy-in-the-european-union-an-interim-review-9783030502386.html

движение, возлагающее на фирмы экологическую ответственность за свою производственную деятельность. К этой проблематике стал расти научный интерес, и рассматривался как вариант достижения целей устойчивого развития. В прикладном аспекте внимания заслуживает тот факт, что с начала 2000-х в целом ряде стран Европы и Азии принимается законодательство о содействии экономике замкнутого цикла для ее внедрения в практическую деятельность.

Целью данной статьи является анализ особенностей развития экономики замкнутого цикла в зарубежных странах.

Материалы и методы исследования

Достоверность и обоснованность полученных данных обеспечивается теоретическим анализом научной литературы, анализом зарубежного опыта.

Результаты и обсуждение

На заявленную проблему внимание обращают экономисты, управленцы, экологи, юристы и другие. Предметом исследований являются тенденции развития экономики замкнутого цикла в каждой отдельной стране, подчиненные определенной логике.

Так, одним из первых в Азии сторонником экологических инициатив в промышленности выступил Китай. В стране меры промышленно-экологического административного регулирования касательно вопросов циркулярной экономики стали распространяться, как на отраслевом уровне, так и на уровне регионов и муниципалитетов. Коммунистическая партия поставила задачу вырабатывать новые стратегии промышленно-экологического развития страны[2]. Были определены конкретные целевые показатели и критерии для оценивания усилий государства (уменьшение загрязнения, увеличение биоразнообразия, увеличение ресурсной базы, снижение уровня парниковых газов). Однако, ключевое значение приобретает показатель баланса между ВВП и использованными ресурсами. Официальное декларирование перехода страны на концепцию циркулярной экономики приходится на 2002 год, когда была поставлена задача организации экологического производства. В дальнейшем представленное в государственных документах содержание стратегии внедрения циркулярной экономики претерпевало ряд изменений, которые свидетельствуют о значительной эволюции финансовой, налоговой, ин-

2 *Geng Y., Doberstein B.* Developing the circular economy in China: challenges and opportunities for achieving "leapfrog development" // Int. J. Sustain. Develop. World Ecol. 2008. Vol. 15 (3). P. 231-239 // URL: https://doi.org/10.3843/SusDev.15.3:6

вестиционной политики. В то же время внимание на себя обращает тот факт, что недостаточно были просчитаны финансовые эффекты от перехода на новую парадигму. Принципы, задачи и цели циркулярной экономики, озвученные Государственным советом КНР, были представлены в документе «Мнения об ускорении экономики замкнутого цикла» (2005), ставший отправным пунктом для внедрения новой концепции в течение 11 пятилетних планов по достижению ряда социальных, экономических и экологических показателей. Позднее был принят и вступил в силу Закон КНР «О содействии экономике замкнутого цикла» (2009), основу которого составила стратегия 3R, описанная в предыдущих параграфах. Следует признать, демонстрируемый подход к решению проблем экологии в условиях ускоренной индустриализации, необходимо рассматривать как целостный, потому что государство берет на государственный контроль решение проблем загрязнения воздуха и воды в стране, а также проблем высокой ресурсоёмкости и энергоёмкости производств. Их улучшение привело в 2017 году к смещению акцента национальной политики на кругооборот промышленных систем. В дальнейшем был принят «План действий по развитию круговой экономики», в рамках которого экологические и социальные проблемы предполагалось решать за счет внедрения цифровых технологий в процессе проектирования вторичной продукции и циркулярных бизнес-моделей[3]. В 2018 г. на национальном уровне было отмечено, что к 2020 г. ведущей целью должно статьи внедрение полноценной системы переработки ресурсов. Достижение углеродной нейтральности страна планирует к 2060 г. Необходимо признать, на текущем этапе страна получила значимые результаты, свидетельствующие об устранении зависимости между ростом ВВП и использованием ресурсов: доля вторичных ресурсов в производстве выросла с 6 до 18%, что свидетельствует о достаточно высоком уровне ресурсной безопасности в стране[4]. Снижение ресурсоёмкости производств определяет высокий интерес к экономике замкнутого цикла, так как для Китая это вопрос стратегической безопасности.

Отдельного внимания заслуживает опыт внедрения циркулярной экономики в странах ЕС. Осознав, что по данному вопросу технологическое лидерство за Китаем, внимание политиков к вопросам

3 *McDowall W.* et al. Circular economy policies in China and Europe / W. McDowall et al. // J. Ind. Ecol. 2017. Vol. 21 (3). P. 651-661 // URL: https://doi.org/10.1111/jiec.12597

4 Экономика КНР в годы 13-й пятилетки (2016-2020) : Сборник статей / Составитель П.Б. Каменнов, отв. редактор А.В. Островский. – Москва : Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Дальнего Востока Российской академии наук, 2020. 344 с. – ISBN 978-5-8381-0380-2. – EDN LBXLJJ.

устойчивости и ресурсоэффективности экономики стало расти. В период 2012-2015 г. был принят ряд стратегических документов, касающихся развития биоэнергетики, что с свидетельствует о готовности большинства стран следовать принципам экономики замкнутого цикла. В частности, в 2016 г. был принят «План действий по круговой экономике». Наибольший научный интерес в документе вызывают пункты, касающиеся рынка отходов и управления отходами за счет большей переработки и повторного использования[5]. Также как и в Китае, циклическая экономика внедряется на всех территориальных уровнях, и во всех отраслях экономики. Подход разделяют все страны. Важное значение имеет определение принципов Индустрия 5.0, ориентирующим потребление и производство на восстановительный подход, целью которого является социальное благополучие, экономические выгоды и экологические эффекты. Выбранный странами ЕС «зеленый курс» предполагает значительное сокращение выбросов парниковых газов. Более того, в 2020 г. был опубликована новая редакция «Плана действий в сфере циркулярной экономики», выстроенный вокруг «Обновленной промышленной стратегии Европы». Изначально планируется, что переход на экономику замкнутого цикла позволит создать к 2030 г. 700 тысяч новых рабочих мест, а ВВП увеличится на 0,5%[6]. Важное значение для понимания тенденций имеет анализ документов Фонда Э. Макартур. В одном из них было подсчитан инвестиционный потенциал для организации экономики замкнутого цикла в определённых отраслях, который составляет 320 млрд. евро. Не лишним будет вспомнить, что влияние пандемии ковида в странах ЕС за счет увеличения использования одноразовой упаковки существенно изменилась модель потребления, в рамках которой производилось большое количество отходов[7]. Переоценка последствия подтолкнула Еврокомиссию к обоснованию и принятию стратегии долгосрочной цифровой экономики, ориентированной на устойчивое развитие.

Не менее значимых успехов в развитии экономики замкнутого цикла добились США. Страна взяла курс на устойчивое потребле-

5 *Alcalde-Calonge A.* et al. Evolution of research on circular economy and related trends and topics. A thirteen-year review / A. Alcalde-Calonge et al. // Ecological Informatics. 2022. Vol. 70. P. 126-151 // URL: https://doi.org /10.1016/j.ecoinf.2022.101716

6 *Boffardi R.* et al. Best-compromise solutions for waste management: decision support system for policymaking / R. Boffardi et al. // Waste Manage. (Tucson, Ariz.). 2021. Vol. 121. P. 441-451 // URL: https://doi.org/10.1016/j.wasman.2020.12.012

7 *Kochańska E.* et al. New circular challenges in the development of take-away food packaging in the covid-19 period / E. Kochańska et al. // Energies. 2021. Vol. 14. P. 4705 // URL: https://doi.org/10.3390/en14154705

ние и производство, популяризируя бережное отношение к окружающей среде. Во многом такой подход стал возможным благодаря развитым экологическим движениям, пропагандирующим здоровый образ жизни, и популяризирующим модели устойчивого потребления, вследствие чего частные домохозяйства и предприятия стали постепенно переходить на безотходную практику[8]. Популяризация определила повышенный интерес к идеям и моделям экономики замкнутого цикла. Последовательный переход к циклической модели потребления способствовал трансформации поведения потребителей, а также перемены в производстве и бизнесе. Развитие получили циркулярные модели бизнеса, в рамках которых стали преобладать повторное использование, переработка, и продление срока службы продукции, и изменение дизайна. В целом, после выдвинутых инициатив, поощряющих устойчивые практики, на государственном уровне отмечаются нормативные изменения, которые направлены на борьбу с расточительством. Безотходное производство стало доминирующей идеей в стране[9]. В контексте экологии это позволило меньше расходовать природные ресурсы и сократить отходы. Для экономики этот вектор развития детерминировал появление новых рыночных возможностей для бизнеса, представленные экологичными продуктами и услугами. В обществе пришло осознание значимости экологической ответственности и устойчивого развития. Тем самым претерпевшая эволюционные изменения, модель устойчивого потребления характеризует изменение баланса между экологическим сознанием и инновациями в их непрерывном взаимодействии. Эту эволюцию можно проследить на примерах конкретных отраслей промышленности. К примеру, в лесном комплексе США декларируется устойчивое управление, что выражается сохранении стабильной площади лесов при ведущем положении экспорта древесины на мировые рынки. Отчасти этих результатов стране удается достичь посредством государственной и частной собственности на лесные ресурсы, а также за счет взаимодействия заинтересованных сторон. В этом аспекте федералистская система позволяет публичным органам власти всех уровней использовать для достижения целей устойчивого развития инструменты нормативного правотворчества. Кроме того, переход на устойчивое развитие поощряется через реализацию государственных программ стимулирования посредством, финансо-

8 *Bogusz M.* et al. Sustainable Consumption of Households According to the Zero Waste Concept // Energies. 2023. Vol. 16 (18) // URL: https://doi:10.3390/en16186516

9 *Awasthi A.K.* Zero Waste: A potential strategy for sustainable waste management / A.K. Awasthi // Waste Management & Research. 2023. Vol. 41 (6). P. 1061-1062 // URL: https://doi: 10.1177/0734242X231170264

вой, технической помощи и налоговых преференций для заинтересованных сторон, вовлеченных в управление лесом. Серьезные изменения претерпел сектор потребления продуктов питания. Анализ тенденций показал, что постепенно начинает меняться структура потребления продуктов питания. Поэтому приоритетным направлением является устойчивое потребление, с которым тесно связана проблема отходов и продовольственной безопасности. Особенно остро проблема стоит в сфере электронных отходов, доля которых в силу технологических изменений постепенно снижается из-за отказа от устаревших товаров. Параллельно растут риски с применением дефицитных групп металлоизделий, из-за которых возможности их вторичной переработки ограничены. Определенные изменения наблюдаются в производственном секторе, где подверглись изменениям переработка, производство, продажа и потребление продукции. Циркулярные модели бизнеса существенно повлияли на трансформацию перерабатывающей промышленности. Постепенно преобладающим становится продажа услуг при сохранении права собственности на товар. При этом стимул к экологизации обеспечивается за счет экодизайна продукции, что позволяет сохранять первичные ресурсы[10]. Таким образом, реализация в США циркулярных инициатив положительно корреспондируется с целями устойчивого развития в части предотвращения, переработки, сокращения и повторного применения. По мнению исследователей, достижение этих целей требует привлечения заинтересованных сторон, изменения потребительского сознания и поддержки процессов со стороны политиков. Осуществление такого подхода на всех уровнях публичной власти характеризует целостный подход к устойчивому развитию.

Выводы

В рамках проводимого исследования было обращено внимание на страны, которые в вопросах организации экономики замкнутого цикла имели в различные период лидерские позиции.

Компаративный анализ особенностей развития экономики замкнутого цикла в Китае, ЕС и США позволяет заключить, что единой стратегии перехода производства и потребления к экономике замкнутого цикла не наработано. Во многом это объясняется национальным законодательством, выбранным политическим курсом, преобладанием определённых отраслевых специализаций и другими

10 *Mohapatra R.R.* Challenges for the Circular Economy in Manufacturing // Modern Management Review. 2023. Vol. 10 (1). P. 43-52 // URL: https://doi: 10.34047/mmr.2020.10106

факторами. В каждой отдельно взятой стране переход на экономику замкнутого цикла имеет ряд особенностей. Немало и проблем в экономике и экологии, решение которых связывают с привлечением к сотрудничеству заинтересованных сторон.

На основе анализа документов и мнений исследователей установлено, что, решая проблему организации экономики замкнутого цикла у каждой страны имеются специфические достижения: 1) ресурсная безопасность, снижение ресурсоемкости и энергоемкости производства товаров – Китай; 2) становление рынка отходов и управления отходами за счет большей переработки и повторного использования, изменение моделей потребления – страны ЕС; 3) организация общественных экологических движений, популяризация продукции вторичной переработки, экологических услуг и безотходных практик, возможности для нормативного правотворчества на всех уровнях власти в сфере промышленной экологии – США.

Объединяющим моментом для всех стран является использование территориального и отраслевого подходов к организации циклической экономики, а также принятие стратегических документов.

Библиографический список / References

1. Экономика КНР в годы 13-й пятилетки (2016-2020): Сборник статей / Составитель П.Б. Каменнов, отв. редактор А.В. Островский. – Москва: Федеральное государственное бюджетное учреждение науки Институт Дальнего Востока Российской академии наук, 2020. 344 с.
2. Alcalde-Calonge A. et al. Evolution of research on circular economy and related trends and topics. A thirteen-year review // Ecological Informatics. 2022. Vol. 70. P. 126-151 // URL: https://doi.org /10.1016/j.ecoinf.2022.101716
3. Awasthi A.K. Zero Waste: A potential strategy for sustainable waste management // Waste Management & Research. 2023. Vol. 41 (6). P. 1061-1062 // URL: https://doi: 10.1177/0734242X231170264
4. Bogusz M. et al. Sustainable Consumption of Households According to the Zero Waste Concept // Energies. 2023. Vol. 16 (18) // URL: https://doi:10.3390/en16186516
5. Boffardi R. et al. Best-compromise solutions for waste management: decision support system for policymaking // Waste Manage. (Tucson, Ariz.). 2021. Vol. 121. P. 441-451 // URL: https://doi.org/10.1016/j.wasman.2020.12.012
6. Geng Y., Doberstein B. Developing the circular economy in China: challenges and opportunities for achieving "leapfrog development" // Int. J. Sustain. Develop. World Ecol. 2008. Vol. 15 (3). P. 231-239 // URL: https://doi.org/10.3843/SusDev.15.3:6
7. Kochańska E. et al. New circular challenges in the development of take-away food packaging in the covid-19 period // Energies. 2021. Vol. 14. P. 4705 // URL: https://doi.org/10.3390/en14154705
8. McDowall W. et al. Circular economy policies in China and Europe // J. Ind. Ecol. 2017. Vol. 21 (3). P. 651-661. // URL: https://doi.org/10.1111/jiec.12597
9. Mohapatra R.R. Challenges for the Circular Economy in Manufacturing // Modern Management Review. 2023. Vol. 10 (1). P. 43-52 // URL: https://doi: 10.34047/mmr.2020.10106
10. Stahel W.R. The Circular Economy in the European Union: An Interim Review 9783030502386. 2020 // URL: https://dokumen.pub/the-circular-economy-in-the-european-union-an-interim-review-9783030502386.html

Петенева А.С.

Студент магистратуры направления «Финансы и кредит», (профиль «Финансовый менеджмент в цифровой экономике») Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Краснодарский филиал, г. Краснодар.

Научный руководитель:

Рюмина Ю.А.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и финансы». Краснодарский филиал Финансового университета, г. Краснодар.

Совершенствование государственной поддержки финансового оздоровления организаций на региональном уровне: технологии, практики и институциональная модель

Введение

Финансовая устойчивость хозяйствующих субъектов, формирующих налоговую базу, обеспечивающих занятость и технологическое развитие регионов, выступает критическим элементом национальной экономической безопасности. В условиях ограниченного доступа к международным рынкам капитала, роста стоимости кредитных ресурсов и усиления регуляторных требований классические механизмы санации, ориентированные на постфактумное субсидирование или экстренное кредитование, демонстрируют diminishing returns. Актуальность исследования обусловлена необходимостью трансформации региональной государственной поддержки из инструмента «пожарного реагирования» в систему опережающего финансового оздоровления, интегрирующую современные управленческие, технологические и институциональные решения. Цель статьи – разработка концептуально-практического подхода к совершенствованию государственной поддержки финансового оздоровления организаций на региональном уровне. Методологическую основу составили экономико-статистический анализ, сравнительный анализ государственных программ, системное моделирование и методы прогнозирования. Научная новизна заключается в обосновании перехода к модели превентивной санации на основе синергии гибкого бюджетирования, AI-диагностики и институциональной гармонизации.

Теоретико-методологические основы и концептуальные подходы. Современная экономическая наука рассматривает финансовое

оздоровление не как единичную процедуру банкротства, а как непрерывный процесс упорядочивания ресурсов и финансово-денежных отношений, направленный на профилактику кризиса [1; 3; 5]. Оптимальной парадигмой выступает холистический подход, интегрирующий три взаимодополняющих компонента: финансовый (прямое и косвенное финансирование, реструктуризация), правовой (нормативное регулирование, прозрачные критерии признания кризиса) и организационно-инфраструктурный (цифровые платформы, экспертные институты, кадровое обеспечение) [2; 8].

Эволюция взглядов на роль государства прошла путь от либерального минимализма (А. Смит, П. Самуэльсон) к кейнсианскому интервенционизму (Дж.М. Кейнс), институциональному регулированию (Д. Норт, О. Уильямсон) и сетевому партнёрству (М. Крозье, В.Г. Варнавский). Каждый из подходов имеет ограничения: либерализм игнорирует системные риски и социальные последствия банкротств, кейнсианство порождает «компании-зомби» и рост госдолга, институционализм слабо учитывает оперативную финансовую динамику, а сетевой подход размывает ответственность [4; 6; 9]. Холистическая модель нивелирует эти недостатки, комбинируя приоритет рыночных механизмов, целевое вмешательство при системных шоках, развитие качественных институтов реструктуризации и координацию с частным капиталом [7; 10]. На региональном уровне данная модель реализуется через государственные программы, фонды развития промышленности и институты содействия занятости, однако её операционная эффективность напрямую зависит от технологической оснащённости и гибкости бюджетных циклов.

Диагностика региональных практик: на примере Краснодарского края. Краснодарский край, являющийся одним из лидеров ЮФО по численности населения (5,84 млн чел. на 01.01.2025 г.) и объёму ВРП, демонстрирует противоречивую макроэкономическую динамику. При сохранении положительного тренда по ВРП (103,01% к 2023 г.) индекс промышленного производства снизился до 97,8%, объём продукции АПК сократился до 93,2%, а инфляция потребительских цен достигла 108,6% [11; 12]. Исполнение бюджета по статье субсидий юридическим лицам составило 93,06%, при этом эффективность ключевых государственных программ варьировалась в диапазоне 65–93%: наименее эффективными оказались программы «Информационное общество Кубани» (65,11%) и «Развитие общественной инфраструктуры» (84,90%) [13].

Выявлены четыре системных барьера:

Жёсткий годовой цикл бюджетирования, не позволяющий опера-

тивно перераспределять средства в ответ на внешние шоки (санкции, природные катаклизмы, колебания экспортных цен).

Фрагментированность каналов поддержки: предприятия вынуждено взаимодействовать с десятком фондов и ведомств без единой точки входа, что увеличивает транзакционные издержки и временные лаги.

Отсутствие инструментов ранней диагностики: меры поддержки активируются преимущественно на стадии глубокого кризиса (стадия «красной зоны»), что увеличивает затраты бюджета и снижает вероятность успешной санации.

Низкая степень цифровизации процессов принятия решений: отсутствие единой аналитической среды для мониторинга финансовой устойчивости системообразующих предприятий в режиме реального времени.

Концептуальная модель превентивного финансового оздоровления. Для преодоления выявленных ограничений предлагается модель перехода к экосистеме опережающей санации, базирующейся на трёх технологических и институциональных блоках.

Блок 1. Адаптация финансовых управленческих практик. Замена традиционного годового бюджетирования на Agile-подход с ежеквартальным/ежемесячным пересмотром прогнозных показателей позволит оперативно корректировать распределение средств поддержки в соответствии с меняющейся конъюнктурой. Внедрение Zero-Based Budgeting (ZBB) обеспечит обнуление базовых статей расходов и формирование бюджета исключительно на основе доказанной экономической целесообразности каждой программы санации. Совокупное применение данных методов снизит риск «замораживания» бюджетных ресурсов, повысит их оборачиваемость и создаст условия для более высокого уровня вовлечённости ответственных лиц в процесс финансового анализа [14; 15]. Трудоёмкость реализации ZBB может быть компенсирована созданием дополнительных рабочих мест в аналитических подразделениях, что позитивно скажется на уровне занятости в регионе.

Блок 2. Создание Единой краевой цифровой платформы финансового оздоровления (ЦПФО). Платформа должна функционировать как «единое окно» с интеграцией данных ФНС, Росстата, кредитных бюро, судебных реестров и систем госзакупок. Ключевым элементом выступает AI-модуль диагностики, автоматически анализирующий отчётность предприятия и присваивающий статус устойчивости («зелёный/жёлтый/красный»). На основе алгоритмов машинного обучения система формирует персонализированный пакет мер под-

держки с прямыми ссылками на заявки в соответствующие фонды. Дополнительным сервисом станет «Карта устойчивости бизнеса», визуализирующая отраслевые и территориальные риски в режиме реального времени, а также цифровые ассистенты для консультирования по мерам поддержки. Внедрение BI-платформ обеспечит сквозную визуализацию финансовых потоков и исключит разночтения между ведомствами [16; 17].

Блок 3. Институционально-правовое сопровождение. Необходимо закрепить на региональном уровне понятия «кризисные признаки», «стадии оздоровления» и ввести режим «восстановительного периода», предоставляющий предприятию, проходящему санацию, временные налоговые преференции (например, снижение ставки по региональным налогам на прибыль или транспортному налогу) при условии выполнения утверждённого плана реструктуризации. Целесообразно формирование аккредитованного краевого реестра независимых финансовых управляющих и консультантов, услуги которых будут частично компенсироваться из бюджета (до 70–80%), что обеспечит объективность диагностики и снизит моральный риск. Нормативное закрепление прозрачных критериев предоставления поддержки исключит субъективизм в принятии решений [18; 19].

Ожидаемые результаты, риски и ограничения. Реализация предложенной модели позволит сократить срок реагирования между выявлением кризисных тенденций и оказанием поддержки на 30–40%, повысить прозрачность распределения бюджетных средств и обеспечить долгосрочную финансовую устойчивость системообразующих предприятий региона. Прогнозируемый экономический эффект включает снижение доли программ с эффективностью ниже 70% до уровня 85–90%, а также создание дополнительных рабочих мест в IT-секторе и финансовой аналитике.

К основным рискам относятся: (1) сопротивление бюрократических структур переходу на гибкие бюджетные циклы; (2) необходимость защиты персональных и коммерческих данных при интеграции внешних источников; (3) высокая первоначальная стоимость разработки AI-модулей. Нивелирование рисков возможно через поэтапное внедрение (пилотный запуск на 3–5 системообразующих предприятиях), использование отечественных криптографических стандартов и привлечение грантового финансирования в рамках национальных проектов по цифровой экономике.

Заключение. Государственная поддержка финансового оздоровления организаций на региональном уровне требует перехода от субсидиарно-реактивной модели к технологически оснащённой

превентивной системе. Результаты анализа практик Краснодарского края подтверждают наличие резервов повышения эффективности за счёт внедрения Agile- и ZBB-бюджетирования, создания AI-ориентированной цифровой платформы санации и гармонизации нормативно-правовой базы. Реализация предложенных направлений позволит сократить временной лаг между выявлением кризисных тенденций и оказанием поддержки, повысить прозрачность распределения бюджетных средств и обеспечить долгосрочную финансовую устойчивость системообразующих предприятий региона. Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую апробацию цифровой платформы, эконометрическую оценку эффекта от внедрения гибких бюджетных циклов и тиражирование модели в других субъектах РФ с учётом отраслевой специфики.

Библиографический список:

1. Гончаров А.И., Барулин С.В., Терентьева М.В. Финансовое оздоровление предприятий: теория и практика. Москва: Ось-89. 2004. С. 18.
2. Баринов В.А. Антикризисное управление. Москва: ИД «ФБК-Пресс». 2002. С. 382.
3. Ласкина Т.Е. Процедура внешнего управления как эффективный способ восстановления платежеспособности предприятия // Вестник магистратуры. 2021. № 10-1. С. 13-17.
4. Назаров Д.М. Экономика 2.0: неоклассика, цифровая трансформация и эволюционная экономика // Известия СПбГЭУ. 2023. № 4. С. 7-16.
5. Ялхороев М.И. Финансовое оздоровление компаний сельскохозяйственного комплекса // Integral. 2021. № 1. С. 178-187.
6. Скворцова В.А., Борисов П.А., Скворцов А.О. Институциональный анализ взаимодействия государства и экономики // Научные труды ВЭО России. 2024. Т. 247. № 3. С. 32-51.
7. Руденко И.В. Развитие экономических функций государства в условиях цифровизации // Вестник ТвГУ. 2021. № 2. С. 113-122.
8. Полина А.Л. Цифровые технологии как один из инструментов финансового оздоровления компании // АТР: экономика, политика, право. 2024. Т. 26. № 1. С. 32-33.
9. Бучинская О.Н. Школы экономической мысли и проблемы устойчивого развития // Экономика и управление. 2021. Т. 27. № 7. С. 512-522.
10. Кушнир А.М. Институциональный подход к роли государства в экономике // Проблемы экономики и юр. практики. 2023. Т. 19. № 4. С. 134-140.
11. Краснодарский край в цифрах. Минэкономики КК. 2025. // URL: https://economy.krasnodar.ru/activity/makroekonomika/analiz/kk-v-tsifrakh/269488
12. Горпинченко К.Н. и др. Статистический анализ социально-экономического развития Краснодарского края // Вестник Академии знаний. 2024. № 5. С. 154-157.
13. Сводный годовой доклад о ходе реализации ГП Краснодарского края за 2024 год. Минэкономики КК. 2025. // URL: https://economy.krasnodar.ru/upload/iblock/890/.../Doklad_GP_2024.pdf
14. Пыркин А.Г. Подходы к совершенствованию бюджетирования в условиях неопределенности // Индустриальная экономика. 2024. № 3. С. 136-141.
15. Васильев Н.И. Agile – гибкий подход к управлению проектами // IN SITU. 2022. № 1. С. 9-10.
16. Лопатина П.А. Цифровые технологии как один из инструментов финансового оздоровления компании // АТР. 2024. Т. 26. № 1. С. 27-36.
17. Вафина Э.В., Файзрахманова Л.М. Цифровые технологии в доказывании предна-

меренного банкротства: блокчейн и анализ Big Data // Вестник науки. 2025. Т. 2. № 6. С. 473-479.
18. Соинова И.И. Особенности финансового оздоровления в России // Молодой ученый. 2025. № 20. С. 309-313.
19. Емельянов Д.А. Санация банков в РФ: причины, способы и последствия // Символ науки. 2022. № 3-1. С. 15-19.
20. Смирнова М.И., Чапкин Н.С. Винопитие: от Евангелия до мировой поэзии // Миссия конфессий. 2017. № 15 (19). С. 6-24.

References

1. Goncharov A.I., Barulin S.V., Terentyeva M.V. Financial Recovery of Enterprises: Theory and Practice. Moscow: Os-89. 2004. P. 18.
2. Barinov V.A. Anti-Crisis Management. Moscow: FBK-Press Publishing House. 2002. P. 382.
3. Laskina T.E. External Management Procedure as an Effective Way to Restore Enterprise Solvency // Bulletin of the Magistracy. 2021. № 10-1. P. 13-17.
4. Nazarov D.M. Economy 2.0: Neoclassicism, Digital Transformation, and Evolutionary Economics // Bulletin of St. Petersburg State University of Economics. 2023. № 4. P. 7-16.
5. Yalkhoroev M.I. Financial recovery of agricultural companies // Integral. 2021. № 1. P. 178-187.
6. Skvortsova V.A., Borisov P.A., Skvortsov A.O. Institutional analysis of the interaction between the state and the economy // Scientific works of the VEO of Russia. 2024. Vol. 247. № 3. P. 32-51.
7. Rudenko I.V. Development of economic functions of the state in the context of digitalization // Bulletin of TVSU. 2021. № 2. P. 113-122.
8. Polina A.L. Digital technologies as one of the tools for financial recovery of a company // Asia-Pacific region: economics, politics, law. 2024. Vol. 26. № 1. P. 32-33.
9. Buchinskaya O.N. Schools of Economic Thought and Problems of Sustainable Development // Economics and Management. 2021. Vol. 27. № 7. P. 512-522.
10. Kushnir A.M. Institutional Approach to the Role of the State in the Economy // Problems of Economics and Legal Practice. 2023. Vol. 19. № 4. P. 134-140.
11. Krasnodar Krai in Figures. Ministry of Economy of the Krasnodar Territory. 2025. // URL: https://economy.krasnodar.ru/activity/makroekonomika/analiz/kk-v-tsifrakh/269488
12. Gorpinchenko K.N. et al. Statistical Analysis of the Socio-Economic Development of the Krasnodar Krai // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2024. № 5. P. 154-157.
13. Consolidated annual report on the implementation of the Krasnodar Territory State Program for 2024. Ministry of Economy of the Krasnodar Territory. 2025. // URL: https://economy.krasnodar.ru/upload/iblock/890/.../Doklad_GP_2024.pdf
14. Pyrkin A.G. Approaches to improving budgeting in conditions of uncertainty // Industrial Economy. 2024. № 3. P. 136-141.
15. Vasiliev N.I. Agile – a flexible approach to project management // IN SITU. 2022. № 1. P. 9-10.
16. Lopatina P.A. Digital technologies as one of the tools for financial recovery of a company // ATR. 2024. Vol. 26. № 1. P. 27-36.
17. Vafina E.V., Fayzrakhmanova L.M. Digital technologies in proving intentional bankruptcy: blockchain and Big Data analysis // Bulletin of science. 2025. Vol. 2. № 6. P. 473-479.
18. Soinova I.I. Features of financial recovery in Russia // Young scientist. 2025. № 20. P. 309-313.
19. Emelianov D.A. Bank rehabilitation in the Russian Federation: reasons, methods and consequences // Symbol of science. 2022. № 3-1. P. 15-19.
20. Smirnova M.I., Chapkin N.S. Gospe and world poetry about the culture of wine drinking // Mission of confessions. 2017. № 15 (19). P. 6-24.

Шовкопляс А.Ш.

Кандидат экономических наук, доцент. ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Луганск.

Кривуля О.А.

Кандидат экономических наук, доцент. ФГБОУ ВО «Луганский государственный аграрный университет имени К.Е. Ворошилова», г. Луганск.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на аграрных предприятиях Луганской Народной Республики

Экономический анализ использования трудовых ресурсов является важным инструментом управления человеческими ресурсами. Он позволяет оценить эффективность использования трудового потенциала предприятия, выявить резервы повышения производительности труда и разработать мероприятия по оптимизации управления человеческими ресурсами. Регулярное проведение экономического анализа позволяет предприятиям повышать свою конкурентоспособность и обеспечивать устойчивое развитие.

По мнению Минаева В.В. и Дирша Е.В. «Трудовые ресурсы – главная производственная сила общества, включающая трудоспособную часть населения страны, которая благодаря своим психо-физиологическим и интеллектуальным качеством способна участвовать в общественно полезной деятельности, производя материальные и духовные блага и услуги» [6, с. 10]

«Трудовые ресурсы являются самым главным и важным фактором любого производственного процесса, без них деятельность любой компании абсолютно невозможна, это один из самых сложных аспектов работы любого предприятия» [3, с. 15].

«Трудовые ресурсы предприятия – это совокупность всех работников, занятых в организации или предприятии. Они включают в себя всех сотрудников, которые осуществляют производственный процесс, администрирование, управление, маркетинг, продажи и другие виды деятельности, необходимые для функционирования предприятия. Трудовые ресурсы играют важную роль в успешном функционировании организации, поскольку это люди, которые воплощают стратегии, идеи и решения в реальность, являясь ключевым звеном в процессе достижения целей предприятия. Адекватное управление трудовыми ресурсами становится важным фактором для

эффективной работы компании» [9, с. 14].

«У трудовых ресурсов существует особенность, которая отличает этот вид ресурсов от других: каждый работник в праве отказаться от условий работы, потребовать их изменения и, в конце концов, покинуть предприятие по собственному желанию. Следовательно, анализ и оценка эффективности использования трудовых ресурсов предприятия является одним из ключевых вопросов управления экономическим развитием предприятия» [7, с. 41].

«Анализ эффективности использования трудовых ресурсов дает возможность выявить резервы и неиспользованные возможности увеличения объема производства, повышения эффективности труда за счет наиболее полного и рационального использования численности работающих, рабочего времени, а также роста производительности труда» [4, с. 163].

«В современной экономике производительность труда является одним из важнейших показателей. Под ней понимается плодотворность и эффективность деятельности работников организации, характеризующейся соотношением объема выработанной продукции за единицу времени, его сохранении или увеличении результатов труда. Производительность труда отражает способность работников создавать своим трудом товары и услуги за час, смену, неделю, месяц, год. Каждое предприятие стремится к повышению производительности труда, тем самым обеспечивая рост материального производства и доходов» [1, с. 8].

«Производительность труда – это один из важнейших экономических показателей, который характеризует качество использования трудовых ресурсов в организации. Другими словами, она определяет, насколько эффективно применяются затраты труда в материальном производстве как одного работника, так и всего коллектива хозяйствующего субъекта в целом. Измеряется исследуемый показатель либо количеством времени, которое затрачивается на производство единицы продукции, либо количеством продукции, выпущенной работником за какой-то определенный промежуток времени» [2, с. 268-269].

«Производительность труда – это синтетический показатель. В нем отражается уровень механизации и электрификации сельскохозяйственного производства, использование техники, научная организация труда и хозяйства, применение новейших достижений агрономической науки» [8, с. 81].

«Производительность труда в сельском хозяйстве зависит от множества факторов, которые можно классифицировать на четыре ос-

новные группы:

- организационно-экономические факторы. Эта категория включает управление предприятиями, организацию труда, внедрение современных методов работы и использование ресурсов;

- социально-экономические факторы. Данная группа связана с социальными условиями и экономической ситуацией в регионе. Важными аспектами являются уровень образования и профессиональной подготовки работников, социальная стабильность и уровень доходов;

- технико-экономические факторы Данная категория включает наличие и использование современной техники, технологий и научных достижений в сельском хозяйстве (внедрение новых машин, удобрений, сортов сельскохозяйственных культур);

- естественно-природные факторы. К этой группе относятся природно-климатические условия, плодородие почвы и наличие водных ресурсов» [10, с. 43-44].

По мнению Жуплей И. В. «Производительность труда – это экономическая категория, выражающая степень плодотворности целесообразной деятельности людей по производству материальных и духовных благ. Производительность труда определяется количеством продукции (объемом работ), произведенной работником в единицу времени (час, смену, квартал, год) или количеством времени, затраченным на производство единицы продукции (на выполнение определенной работы)» [5, с. 10].

Проведя анализ высказываний различных авторов можно сделать вывод, что анализ производительности труда – это систематический процесс изучения, оценки и интерпретации показателей эффективности трудовой деятельности сотрудников или коллектива в контексте достижения организационных целей. Он включает измерение количественных результатов (например, объем выпуска продукции, скорость выполнения задач) и качественных факторов (качество работы, соблюдение стандартов, инновационность), а также определение влияния условий труда, мотивации, квалификации и организационной структуры на конечные результаты.

В комплексном анализе производительности труда используются два ключевых методологических подхода: детерминированный (факторный) и стохастический (вероятностный) анализ. Каждый из них имеет свою специфику и область применения.

Приемы детерминированного и стохастического анализа которые используются при анализе производительности труда работников предприятия:

1. Детерминированный факторный анализ предполагает четкую зависимость факторов друг от друга, где изменения одних показателей влияют на изменение других. Для данного метода анализа используются конкретные модели, отражающие строгую взаимосвязь переменных.

Методами детерминированного факторного анализа являются:

- Метод цепных подстановок – это последовательная замена базисного значения фактора на отчетное значение; это расчет изменений показателя путем сопоставления каждого замещения.

- Интегральный метод, который позволяет определить более точное влияние каждого фактора, учитывая взаимодействие и взаимозаменяемость этих факторов.

- Балансовый метод. Он применяется при наличии замкнутых балансовых моделей; помогает выявить причины отклонений от планового задания или бюджета.

2. Стохастический факторный анализ. Он учитывает случайные колебания факторов и их вероятностный характер; зависимость между показателями носит корреляционный характер и прямое управление одним фактором не гарантирует точное предсказуемое изменение другого.

Основными методами стохастического анализа является:

- Корреляционно-регрессионный анализ, который используется для выявления степени зависимости одного показателя от ряда других (например, связь между производительностью труда и уровнем образования).

- Дисперсионный анализ изучает вклад отдельных факторов в общую вариацию результата, выявляет значимость тех или иных влияющих величин.

- Анализ временных рядов позволяет исследовать динамику показателей, строить прогнозы, учитывать средние значения, сезонные и циклические факторы.

Отклонение в уровне производительности труд за счет изменения численности работников позволяет оценить эффективность управления численностью работников и выявить причины изменений в объеме производства и общей производительности труда на предприятии.

Отклонение в уровне производительности труда за счет изменения чистого дохода (выручки) показывает, насколько изменилась эффективность использования трудовых ресурсов предприятия в результате изменения величины чистого дохода (выручки).

Таким образом, выбор метода анализа производительности труда

определяется спецификой исследуемых процессов и наличием конкретных статистических данных.

Детерминированный подход предпочтителен там, где имеются точные количественные связи, тогда как стохастический анализ необходим при изучении сложных многофакторных зависимостей с элементами неопределённости.

Для определения степени влияния факторов на обобщающий показатель производительности труда работников предприятия можно применить прием цепных подстановок (таблица 1).

Анализ производительности труда аграрных предприятий показал, что наивысший уровень эффективности использования трудовых ресурсов отмечается в 2024 году в ООО Агрофирма Калмычанка м.о. Старобельский – 1803,71 тыс. руб. По сравнению с прошлым годом уровень производительности труда увеличился на 466,65 тыс. руб. При этом оба фактора оказали положительное влияние, в частности за счет увеличения суммы полученного дохода, уровень производительности труда увеличился на 282,23 тыс. руб. За счет сокращения численности работников на 8 человек, уровень производительности труда увеличился на 184,42 тыс. руб.

Второе место по уровню производительности труда занимает ООО «ДНИПРО» м.о. Белокуракинский – 1618,12 тыс. руб. Отмечается его рост на 344,7 тыс. руб. В том числе за счет снижения численности работников на 3 человека и увеличения суммы дохода от реализации на 1695,0 тыс. руб., уровень производительности труда увеличился соответственно на 238,77 тыс. руб. и на 105,93 тыс. руб.

Уровень производительности труда в ООО «СТЕПОВОЕ» м.о. Славяносербский в 2024 году составил 1558,5 тыс. руб. Следует отметить его увеличение по сравнению с прошлым годом на 41,8 тыс. руб. За счет снижения численности работников на 14 человек, уровень производительности труда вырос на 393,2 тыс. руб., что оказало положительное влияние на изменение уровня производительности труда. За счет уменьшения суммы полученного дохода на 18975,0 тыс. руб., уровень производительности труда сократился на 351,4 тыс. руб.

Аналогичная тенденция отмечается в ООО «НПП «АГРОЛУГАНЬ» г.о. город Луганск, г. Луганск и ООО «ПРОВАЛЬЕ» м.о. Свердловский. В ООО «НПП «АГРОЛУГАНЬ» г.о. город Луганск, г. Луганск за счет сокращения численности работников на 6 человек, уровень производительности труда увеличился на 230,0 тыс. руб. А за счет сокращения суммы чистого дохода на 8501,0 тыс. руб., интенсивность использования трудовых ресурсов на предприятии сократилась на 229,7 тыс. руб.

Таблица 1. Анализ производительности труда работников аграрных предприятий ЛНР, 2024 год.

Показатели	ООО «НПП «АГРОЛУГАНЬ», г. о. город Луганск, г. Луганск	ООО «СТЕПОВОЕ», м.о. Славяносербский	ООО «ПРОВАЛЬЕ», м.о. Свердловский	ООО «ДНИПРО», м.о. Белокуракинский	ООО Агрофирма Калмычанка, м.о. Старобельский
1. Среднегодовая численность работников, чел.					
1.1 2023 г	43	68	78	19	66
1.2 2024 год	37	54	67	16	58
1.3 отклонение	-6	-14	-11	-3	-8
2. Чистый доход от реализации, тыс. руб.					
2.1 2023 год	61000,0	103134,0	69357,0	24195,0	88246,0
2.2 2024 год	52499,0	84159,0	55708,0	25890,0	104615,0
2.3 отклонение	-8501,0	-18975,0	-13649,0	1695,0	13369,0
3. Уровень производительности труда, тыс. руб.					
3.1 2023 год	1418,6	1516,7	889,12	1273,42	1337,06
3.2 2024 год	1418,9	1558,5	831,5	1618,12	1803,71
3.3 условно	1648,6	1909,9	1035,2	1512,19	1521,48
4. Отклонение в уровне производительности труда					
4.1 всего	0,3	41,8	-57,62	344,7	466,65
4.2 за счет изменения численности работников	230,0	393,2	146,08	238,77	184,42
4.3 за счет изменения чистого дохода	-229,7	-351,4	-203,7	105,93	282,23

В ООО «ПРОВАЛЬЕ» м.о. Свердловский в 2024 году на одного работника предприятие получило наименьшую сумму чистого дохода – 1035,2 тыс. руб. При этом наблюдается снижение его уровня по отношению к прошлому году на 57,62 тыс. руб. Негативное влияние оказало снижение суммы выручки от реализации на 13649,0 тыс. руб., за счет влияния данного фактора уровень производительности труда сократился на 203,7 тыс. руб. Снижение численности работников, позволило увеличить уровень производительности труда на 146,08 тыс. руб.

В 2025 году наивысший уровень производительности труда отмечается в ООО Агрофирма Калмычанка, м.о. Старобельский – 2503,8 тыс. руб., что на 700,1 тыс. руб. больше уровня прошлого года. Оба фактора оказали положительное влияние, незначительное сокращение работников на 2 человека и увеличение чистого дохода от реализации на 35600,0 тыс. руб., уровень производительности труда увеличился на 64,4 тыс. руб. и на 635,7 тыс. руб. соответственно.

В ООО «ДНИПРО», м.о. Белокуракинский уровень производительности труда увеличился на 309,3 тыс. руб. за счет увеличения суммы чистого дохода, численность работников не изменилась.

В ООО «СТЕПОВОЕ», м.о. Славяносербский наблюдается увеличение уровня производительности труда на 12,9 тыс. руб. Следует отметить, что увеличение производительности труда стало возможно на предприятии за счет сокращения численности работников. Снижения суммы чистого дохода на 18159,0 тыс. руб. негативно повлияло на изменение уровня производительности труда, степень влияния данного фактора составило 432,4 тыс. руб.

Аналогичная тенденция наблюдается в ООО «НПП «АГРОЛУГАНЬ», г. о. город Луганск, г. Луганск, уровень производительности сократился на 15,5 тыс. руб. То есть основное негативное влияние оказало уменьшение суммы чистого дохода от реализации на 6187,0 тыс. руб.

По сравнению с прошлым годом в ООО «ПРОВАЛЬЕ», м.о. Свердловский наблюдается увеличение уровня производительности труда на 319,1 тыс. руб. В том числе за счет сокращения численности работников на 12 человек и увеличения выручки от реализации на 7578,0 тыс. руб., уровень производительности труда увеличился на 181,4 тыс. руб. и на 137,7 тыс. руб. соответственно.

Влияние сокращения численности работников на уровень производительности труда неоднозначно и зависит от множества факторов. В некоторых случаях сокращение может привести к росту производительности, в других – к её снижению или отсутствию существенного изменения.

Таблица 2. Анализ производительности труда работников аграрных предприятий ЛНР, 2025 год.

Показатели	ООО «НПП «АГРОЛУГАНЬ», г. о. город Луганск, г. Луганск	ООО «СТЕПОВОЕ», м.о. Славяносербский	ООО «ПРОВАЛЬЕ», м.о. Свердловский	ООО «ДНИПРО», м.о. Белокуракинский	ООО Агрофирма Калмычанка, м.о. Старобельский
1. Среднегодовая численность работников, чел.					
1.1 2024 год	37	54	67	16	58
1.2 2025 год	33	42	55	16	56
1.3 отклонение	-4	-12	-12	-	-2
2. Чистый доход от реализации, тыс. руб.					
2.1 2024 год	52499,0	84159,0	55708,0	25890,0	104615,0
2.2 2025 год	46312,0	66000,0	63286,0	30839,0	140215,0
2.3 отклонение	-6187,0	-18159	7578,0	4499,0	35600,0
3. Уровень производительности труда, тыс. руб.					
3.1 2024 год	1418,9	1558,5	831,5	1618,12	1803,71
3.2 2025 год	1403,4	1571,4	1150,6	1927,44	2503,8
3.3 условно	1590,9	2003,8	1012,9	1618,12	1868,12
4. Отклонение в уровне производительности труда					
4.1 всего	-15,5	12,9	319,1	309,3	700,1
4.2 за счет изменения численности работников	172,0	445,3	181,4	-	64,4
4.3 за счет изменения чистого дохода	-187,5	-432,4	137,7	309,3	635,7

Возможные положительные эффекты:

- оптимизация рабочих процессов. При грамотном подходе сокращение может выявить и устранить избыточные функции, дублирование задач и организационные неэффективности. Например, объединение должностей или перераспределение обязанностей может упростить технологические процессы и повысить эффективность;

- сохранение наиболее продуктивных сотрудников. При сокращении работодатель обязан учитывать производительность труда и квалификацию работников (ст. 179 ТК РФ). Если оставить наиболее эффективных сотрудников, это может повысить общую производительность оставшегося персонала;

- внедрение технологий и автоматизации. Сокращение часто сопровождается инвестициями в новые технологии, которые компенсируют уменьшение числа работников и повышают производительность. Например, автоматизация рутинных задач позволяет увеличить объём работы, выполняемой за единицу времени;

- снижение издержек и перераспределение ресурсов. Освободившиеся средства можно направить на обучение персонала, модернизацию оборудования или другие меры, способствующие росту производительности.

Возможные негативные эффекты:

- увеличение нагрузки на оставшихся сотрудников. Объём работы остаётся прежним, но распределяется на меньшее число работников. Это может привести к переутомлению, снижению качества работы и росту ошибок;

- снижение мотивации и ухудшение морального климата. Страх увольнения, неопределённость и стресс могут снизить лояльность и вовлечённость сотрудников, что негативно скажется на производительности;

- потеря ключевых специалистов. Есть риск, что в процессе сокращения уйдут ценные сотрудники, чьи знания и опыт сложно быстро восполнить. Это особенно критично для высокотехнологичных или узкоспециализированных отраслей;

- нарушение бизнес-процессов. Если сокращение проведено без анализа рабочих процессов, это может привести к сбоям в работе, задержкам в выполнении задач и снижению общей эффективности;

- перекос в сторону количественных показателей. В некоторых случаях предприятия фокусируются на сокращении численности, не учитывая качественные аспекты работы, что не всегда приводит к росту производительности.

Эффективность использования трудовых ресурсов в аграрных

Таблица 3. Анализ эффективности использования трудовых ресурсов аграрных предприятий ЛНР.

Показатели	ООО «НПП «АГРОЛУГАНЬ», г. о. город Луганск, г. Луганск	ООО «СТЕПОВОЕ», м.о. Славяносербский	ООО «ПРОВАЛЬЕ», м.о. Свердловский	ООО «ДНИПРО», м.о. Белокуракинский	ООО Агрофирма Калмычанка, м.о. Старобельский
1. Чистая прибыль, тыс. руб.					
1.1 2023 год	-6584,0	1356,0	14087,0	-3115,0	-13076,0
1.2 2024 год	844,0	4792,0	-1470,0	2070,0	16869,0
1.3 2025 год	-16368,0	6932,0	5888,0	-3839,0	22422,0
2. Среднегодовая стоимость основных средств, тыс. руб.					
2.1 2023 год	47455,0	45609,0	15104,5	23687,3	42707,0
2.2 2024 год	60786,5	50687,5	1773,0	24876,5	39522,0
2.3 2025 год	53616,5	52697,0	19676,0	23566,5	46205,5
3. Фонд заработной платы работников, тыс. руб.					
3.1 2023 год	14241,0	21672,	24302,0	5905,0	21682,0
3.2 2024 год	9056,0	21076,0	25736,0	4748,0	17717,0
3.3 2025 год	9932,0	16187,0	21106,0	5001,0	17183,0
4. Среднегодовая численность работников, чел.					
4.1 2023 год	43	68	78	19	66
4.2 2024 год	37	54	67	16	58
4.3 2025 год	33	42	55	16	56
5. Фондовооружённость работников, тыс. руб.					
5.1 2023 год	1103,6	670,7	193,7	1246,7	647,1
5.2 2024 год	1642,9	938,7	26,5	1554,8	681,4
5.3 2025 год	1624,7	1254,7	357,7	1472,9	825,1
6. Среднегодовая заработная плата работников, тыс. руб.					
6.1 2023 год	331,19	318,71	311,56	310,80	328,52
6.2 2024 год	244,76	390,30	384,12	296,74	305,47
6.3 2025 год	300,97	385,41	383,75	312,56	306,84
7. Чистая прибыль на 1 работника, тыс. руб.					
7.1 2023 год	- 153,12	19,94	180,60	-163,95	-198,12
7.2 2024 год	22,81	88,74	-21,94	129,38	290,85
7.3 2025 год	-496,0	165,05	107,05	-239,94	400,39

предприятиях зависит от комплекса факторов, включая технологическое развитие, квалификацию кадров, организацию труда и социально-экономические условия. Современные возможности повышения эффективности охватывают как технические инновации, так и системные изменения в управлении и подготовке персонала.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов показал, что в 2025 году наибольшую сумму чистой прибыли в расчете на 1 работника получило ООО Агрофирма Калмычанка, м.о. Старобельский – 400,39 тыс. руб. Следует отметить, что по сравнению с прошлым годом сумма чистой на 1 работника увеличилась на 109,54 тыс. руб., темп прироста при этом составил 37,66%. Отмечается рост заработной платы и уровня производительности труда, Темп роста производительности труда опережает уровень роста заработной платы 138,81% против 100,45%.

В ООО «СТЕПОВОЕ», м.о. Славяносербский в течении последних трех лет наблюдается рост чистой прибыли в расчете на 1 работника, в 2025 году на 1 работника предприятие получило 165,05 тыс. руб. чистой прибыли, темп прироста по отношению к прошлому году составил 185,99%. Уровень производительности увеличился лишь 0,83%, при этом размер среднегодовой заработной платы сократился на 1,25%.

По остальным предприятиям размер чистой прибыли колебался по годам. ООО «НПП «АГРОЛУГАНЬ», г. о. город Луганск, г. Луганск и ООО «ДНИПРО», м.о. Белокуракинский получили чистый убыток в расчете на 1 работника 496,0 тыс. руб. и 239,94 тыс. руб. соответственно. Следует отметить увеличение средних заработных плат по этим предприятиям и снижение уровня производительности труда в ООО «НПП «АГРОЛУГАНЬ», что в свою очередь негативно повлияло на уровень эффективности использования трудовых ресурсов.

Таким образом, баланс между производительностью труда и заработной платой, а также комплекс мер по оптимизации трудовых ресурсов определяют эффективность их использования и напрямую влияют на финансовые результаты предприятия.

Внедрение современных технологий и техники позволяет автоматизировать рутинные процессы, снизить зависимость от ручного труда и повысить производительность. Одним из основных путей повышения эффективности использования трудовых ресурсов является роботизация и автоматизация производственных процессов. Использование роботов-дояров, систем автопилотирования сельхозтехники на основе ИИ, роботизированных комбайнов. Это снижает

влияние человеческого фактора, повышает точность операций и эффективность работ до 30-40%.

Применение систем для зонального внесения удобрений, средств защиты растений, а также датчиков и IoT-технологий для мониторинга состояния почвы, погоды и растений. Это оптимизирует использование ресурсов и увеличивает урожайность. Беспилотные летательные аппараты (БПЛА). Используются для сбора данных о состоянии сельскохозяйственных угодий, создания 3D-моделей и ортофотопланов.

Использование цифровых платформ и систем управления для онлайн-консультаций (как «Телеветеринар»), анализа почвы, электронного документооборота помогает снизить издержки и повысить рентабельность производства сельскохозяйственной продукции.

Для роста эффективности труда требуется формирование и реализация системы результативных мер по ключевым аспектам:

1. Оплата труда. Повышение минимального уровня зарплаты будет стимулировать рост производительности, поскольку удорожание рабочей силы вынудит предприятия инвестировать в совершенствование процессов для увеличения отдачи от персонала. Заработная плата выступает основным стимулом к трудовой деятельности. Следовательно, ее увеличение по приоритетным профессиям привлечёт в эти области наиболее квалифицированные и конкурентоспособные кадры, что в конечном итоге положительно скажется на эффективности экономики страны.

2. Производственные фонды. На государственном уровне важно сформировать условия для открытия современных технологичных производств и компаний внутри страны, поощрять модернизацию устаревших мощностей и техническое обновление предприятий. Одновременно ключевое значение имеет быстрое внедрение новой, более совершенной техники, достижимое через обучение работников и налаживание их сотрудничества с зарубежными экспертами. Однако осуществлению этих мер мешают санкционные барьеры, особенно усилившиеся с февраля 2022 года. Санкции существенно ограничивают ввоз передовых технологий, которые как раз и призваны обеспечить опережающий рост эффективности труда.

3. Макроэкономическая устойчивость. Стабильность национальной финансовой системы и последовательное развитие экономики формируют базу для повышения производительности. В связи с этим политика государства в этой области должна быть нацелена на предупреждение и смягчение отрицательного воздействия кризисов и внешних шоков на экономику.

Библиографический список:

1. Абдуллаева М.Э. Анализ производительности труда и его оплаты / М.Э. Абдуллаева, Л.Н. Измайлова // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 111-3. С. 8-12. – DOI 10.18411/trnio-07-2024-118.
2. Анализ трудовых ресурсов и пути роста производительности труда / О.В. Тахумова, Н.П. Агафонова, О.А. Филатова, П.И. Мехтиева // Вестник Академии знаний. 2022. № 52 (5). С. 266-272.
3. Белова, К.С. Анализ использования трудовых ресурсов // Актуальные проблемы социально-экономического развития общества: Сборник трудов по материалам V Национальной научно-практической конференции, Феодосия, 24 марта 2023 года. – Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2023. С. 14-19.
4. Дмитриева Н.Н. Теоретические основы анализа эффективности использования трудовых ресурсов предприятия / Н.Н. Дмитриева, К.В. Коровякова // Вестник Приднестровского университета. Серия: Физико-математические и технические науки. Экономика и управление. 2022. № 3 (72). С. 158-163.
5. Жуплей И.В. Экономика труда: учеб. пособие для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. – 2-е изд. / И.В. Жуплей. – Уссурийск: ФГБОУ ВО Приморская ГСХА, 2021. 107 с.
6. Минаев В.В., Дирша Е.В. Экономика труда: Учебное пособие для студентов всех форм обучения экономических направлений / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2020. 77 с.
7. Савина О.В. Трудовые ресурсы предприятия: сущность и анализ эффективности их использования / О.В. Савина, Е.Д. Филина // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы VIII Международной научной конференции, Донецк, 25–27 октября 2023 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. С. 41-43.
8. Смирнова Е.А. Анализ факторов роста производительности труда на сельскохозяйственных предприятиях региона // Экономика труда. 2020. Т. 7. № 1. С. 79-92. – DOI 10.18334/et.7.1.41486.
9. Тюрина Н.А. Анализ использования трудовых ресурсов предприятия / Н.А. Тюрина, Л.Н. Измайлова // Тенденции развития науки и образования. 2024. № 111-4. С. 14-17. – DOI 10.18411/trnio-07-2024-174.
10. Хаустова Г.И. Анализ использования трудовых ресурсов / Г.И. Хаустова, В.Л. Компанейцева // Общество. 2025. № 2-2 (37). С. 43-47.
11. Рыбаков С.В. Между вольницей и служением: из ранней истории казачества // Альманах Казачество. 2020. № 47 (5). С. 9-19.
12. Мельник С.В. Опыт преподавания дисциплин по тематике межрелигиозного диалога в российских ВУЗах // Межконфессиональная миссия. 2025. Том 14. Часть 6. № 87. С. 14-26.

References

1. Abdullaeva M.E. Analysis of labor productivity and its remuneration / M.E. Abdullaeva, L.N. Izmailova // Trends in the Development of Science and Education. 2024. № 111-3. P. 8-12. – DOI 10.18411/trnio-07-2024-118.
2. Analysis of labor resources and ways to increase labor productivity / O.V. Takhumova, N.P. Agafonova, O.A. Filatova, P.I. Mekhtiyeva // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2022. № 52 (5). P. 266-272.
3. Belova, K.S. Analysis of labor resource utilization // Actual problems of socio-economic development of society: Collection of papers based on the materials of the V National scientific and practical conference, Feodosia, March 24, 2023. – Kerch: FSBEI HE "Kerch State Marine Technological University", 2023. P. 14-19.
4. Dmitrieva N.N. Theoretical foundations of the analysis of the efficiency of using the enter-

prise's labor resources / N.N. Dmitrieva, K.V. Korovyakova // Bulletin of the Pridnestrovian University. Series: Physical, mathematical and technical sciences. Economics and management. 2022. № 3 (72). P. 158-163.
5. Zhupley I.V. Labor economics: textbook for students in the direction of training 38.03.01 Economics. – 2nd ed. / I.V. Zhupley. – Ussuriysk: FGBOU VO Primorskaya State Agricultural Academy, 2021. 107 p.
6. Minaev V.V., Dirsha E.V. Labor Economics: A Textbook for Students of All Forms of Study in Economic Fields / Rubtsovsk Industrial Institute. – Rubtsovsk, 2020. 77 p.
7. Savina O.V. Labor Resources of an Enterprise: The Essence and Analysis of the Efficiency of Their Use / O.V. Savina, E.D. Filina // Donetsk Readings 2023: Education, Science, Innovation, Culture, and Modern Challenges: Proceedings of the VIII International Scientific Conference, Donetsk, October 25–27, 2023. – Donetsk: Donetsk State University, 2023. P. 41-43.
8. Smirnova E.A. Analysis of Factors Influencing Labor Productivity Growth at Agricultural Enterprises in the Region // Labor Economics. 2020. Vol. 7. № 1. P. 79-92. – DOI 10.18334/et.7.1.41486.
9. Tyurina N.A. Analysis of the Use of Labor Resources of an Enterprise / N.A. Tyurina, L.N. Izmailova // Trends in the Development of Science and Education. 2024. № 111-4. P. 14-17. – DOI 10.18411/trnio-07-2024-174.
10. Khaustova G.I. Analysis of the Use of Labor Resources / G.I. Khaustova, V.L. Kompaneytseva // Society. 2025. № 2-2 (37). P. 43-47.
11. Rybakov S.V. Between freedom and service: from the early history of the Cossacks // Almanac Cossacks. 2020. № 47 (5). P. 9-19.
12. Melnik S.V. The experience of teaching disciplines on interreligious dialogue in Russian universities // Mission confessions. 2025. Volume 14. Issue 6. № 87. P. 14-26.

Смольянинова И.В.
Кандидат экономических наук, доцент. Проректор по научной работе.
Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж. SPIN-код: 2801-0964

Агафонова М.***С.***
Кандидат экономических наук, доцент.
Заведующий кафедрой прикладной информатики.
Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж. SPIN-код: 1007-9325

Косухин Д.А.
Аспирант кафедры экономики.
Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж.

Тюрин В.В.
Аспирант кафедры экономики.
Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж.

Концептуализация и развитие интегрированных информационно-аналитических систем технического регулирования в условиях цифровой трансформации экономики

Введение

Современная система технического регулирования функционирует в условиях глубокой трансформации экономических и технологических процессов, обусловленной внедрением цифровых технологий, развитием глобальных цепочек поставок и усложнением требований к качеству и безопасности продукции. Техническое регулирование, являясь одним из ключевых механизмов институционального обеспечения функционирования экономики, выполняет функции установления обязательных требований к продукции, процессам её производства, хранения и реализации, а также контроля за их соблюдением. В условиях цифровой экономики данные функции приобретают качественно новое содержание, связанное с необходимостью обработки значительных объёмов информации, обеспечения её достоверности и доступности, а также интеграции различных информационных систем в единую цифровую экосистему.

Традиционные подходы к информационному обеспечению тех-

нического регулирования, основанные на использовании разрозненных баз данных и бумажного документооборота, не соответствуют современным требованиям к скорости, точности и прозрачности управленческих процессов. В частности, по данным международных исследований, до 30–40 % времени, затрачиваемого на процедуры сертификации, связано с обработкой и проверкой документации, что существенно снижает эффективность системы в целом. В этой связи возникает необходимость перехода к цифровым моделям управления информацией, основанным на использовании интегрированных платформенных решений.

Методы исследования

Методологическую основу исследования составляют системный, институциональный и процессный подходы, позволяющие рассматривать систему технического регулирования как сложную многоуровневую структуру, включающую совокупность взаимосвязанных элементов. Используются методы сравнительного анализа, экономико-статистического моделирования, а также методы анализа больших данных и цифровых экосистем.

Применение данных методов позволяет выявить ключевые тенденции развития информационного обеспечения технического регулирования и оценить влияние цифровизации на эффективность его функционирования.

Степень изученности проблемы

Вопросы технического регулирования и его информационного обеспечения получили широкое освещение в научной литературе. Существенный вклад в развитие теории стандартизации и управления качеством внесли такие исследователи, как Джозеф Джуран, Уильям Деминг и Филип Кросби, разработавшие концепции системного управления качеством. В отечественной науке вопросы технического регулирования исследовались в работах В. В. Окрепилова и Е. М. Примакова. Современные исследования в области цифровизации управления представлены трудами К. Шваба, Э. Бриньолфссона и Э. Макафи, акцентирующими внимание на трансформации институциональных механизмов под воздействием цифровых технологий. Несмотря на значительный объём научных исследований, проблема интеграции цифровых решений в систему технического регулирования остаётся недостаточно разработанной, особенно в части формирования комплексных информационно-аналитических платформ.

Постановка задачи

В условиях цифровой трансформации экономики ключевой научно-практической задачей становится разработка концептуально целостной и технологически интегрированной модели информационного обеспечения системы технического регулирования, способной функционировать в режиме высокой динамичности и неопределённости внешней среды. Такая модель должна обеспечивать не только сбор, обработку и хранение данных о продукции на всех стадиях её жизненного цикла, но и формировать интеллектуальную основу для принятия управленческих решений на основе предиктивной аналитики, машинного обучения и автоматизированных алгоритмов оценки соответствия.

Дополнение данной задачи предполагает необходимость формирования единого цифрового пространства технического регулирования, в рамках которого осуществляется синхронизация информационных потоков между различными субъектами системы, включая органы государственного контроля, аккредитованные испытательные лаборатории, органы по сертификации, производителей и потребителей. При этом особое значение приобретает обеспечение интероперабельности информационных систем, поскольку на практике уровень совместимости цифровых платформ в сфере технического регулирования не превышает 60–70 %, что приводит к фрагментации данных и увеличению транзакционных издержек.

Важным аспектом постановки задачи является необходимость перехода от реактивной модели контроля соответствия к проактивной, основанной на непрерывном мониторинге параметров продукции и производственных процессов. Это требует внедрения технологий промышленного интернета вещей и сенсорных систем, обеспечивающих сбор данных в режиме реального времени. По оценкам, внедрение таких решений позволяет увеличить точность выявления отклонений от нормативных требований на 25–35 % и сократить время реагирования на потенциальные нарушения более чем на 40 %.

Дополнительно задача усложняется необходимостью обеспечения высокого уровня информационной безопасности и защиты данных в условиях роста киберугроз. Согласно международной статистике, количество киберинцидентов в промышленных системах ежегодно увеличивается на 20–25 %, что делает критически важным внедрение криптографических методов защиты информации и распределённых реестров. В этой связи разработка архитектуры информационного обеспечения должна включать механизмы обеспечения целостности, аутентичности и конфиденциальности данных.

Существенным элементом постановки задачи является также необходимость разработки унифицированной системы цифровых идентификаторов продукции, обеспечивающей её полную прослеживаемость в рамках цепочек поставок. Практика внедрения подобных систем показывает, что уровень выявления контрафактной продукции возрастает на 15–20 %, а прозрачность логистических процессов увеличивается более чем на 30 %. Это особенно актуально в условиях глобализации рынков и роста трансграничной торговли.

Не менее важной задачей является формирование методологии оценки эффективности цифровизации системы технического регулирования, включающей разработку системы индикаторов, отражающих как экономические, так и институциональные эффекты. В частности, необходимо учитывать такие параметры, как снижение административных издержек, сокращение сроков проведения процедур оценки соответствия, повышение уровня доверия участников рынка и снижение доли небезопасной продукции. По предварительным оценкам, комплексная цифровизация системы технического регулирования способна обеспечить совокупный экономический эффект в размере до 1–1,5 % валового внутреннего продукта за счёт повышения эффективности производственных и контрольных процессов.

Таким образом, постановка задачи выходит за рамки простой модернизации существующих информационных систем и предполагает формирование принципиально новой цифровой экосистемы технического регулирования, обладающей свойствами адаптивности, масштабируемости и устойчивости к внешним воздействиям, что требует междисциплинарного подхода и синтеза достижений в области экономики, информационных технологий и теории управления сложными системами.

Решение проблемы

Совершенствование информационного обеспечения системы технического регулирования предполагает внедрение цифровых платформ, обеспечивающих интеграцию данных из различных источников и их обработку в режиме реального времени. Использование технологий больших данных позволяет анализировать значительные объёмы информации о продукции, выявлять закономерности и прогнозировать риски. В частности, внедрение цифровых систем прослеживаемости продукции позволяет сократить количество контрафактной продукции на рынке на 20–25 %, а также повысить уровень доверия потребителей.

Важным элементом цифровой трансформации является использование технологий искусственного интеллекта, которые позволяют автоматизировать процессы анализа данных и принятия решений. По оценкам экспертов, внедрение таких технологий может сократить время проведения процедур сертификации на 30–50 %, а также снизить административные издержки на 15–20 %. Дополнительно использование технологий блокчейн обеспечивает высокий уровень защищённости данных и их неизменяемость, что особенно важно в условиях роста киберугроз.

Таблица. Сравнительный анализ традиционной и цифровой моделей информационного обеспечения представлен в таблице.

Параметр	**Традиционная модель**	**Цифровая модель**
Формат данных	Бумажный, разрозненные базы	Цифровые платформы, интегрированные системы
Скорость обработки	Низкая	Высокая, в реальном времени
Прозрачность	Ограниченная	Полная прослеживаемость
Затраты	Высокие	Сниженные на 20–30 %
Уровень риска	Высокий	Сниженный за счёт автоматизации

Дополнительно следует отметить, что внедрение цифровых платформ позволяет повысить уровень межведомственного взаимодействия, что способствует сокращению сроков согласования документов на 25–35 %. В условиях глобальной конкуренции это становится важным фактором повышения конкурентоспособности национальной экономики.

Дальнейшее развитие предложенной модели совершенствования информационного обеспечения системы технического регулирования требует углублённой проработки архитектурных, алгоритмических и институциональных аспектов цифровой трансформации, обеспечивающих переход к принципиально новому уровню управления качеством и безопасностью продукции. В частности, ключевым направлением является формирование многоуровневой цифровой архитектуры, основанной на принципах модульности и масштабируемости, позволяющей интегрировать разнородные источники данных, включая государственные реестры, корпоративные информационные системы, сенсорные сети и международные базы стандартов. По оценкам аналитических исследований, внедрение подобных архитектур позволяет увеличить коэффициент ис-

пользования данных в управленческих процессах с 35–40 % до 70–85 %, что свидетельствует о значительном росте эффективности информационного обмена.

Существенным элементом решения проблемы выступает внедрение технологий семантической интероперабельности, обеспечивающих согласованность данных на уровне смысловых структур и онтологий. В условиях, когда до 25 % информации в системах технического регулирования интерпретируется неоднозначно из-за различий в форматах и классификациях, применение унифицированных цифровых онтологий позволяет снизить уровень ошибок обработки данных на 18–22 % и повысить точность автоматизированных решений. Это особенно важно при трансграничном взаимодействии, где различия в национальных системах стандартизации создают дополнительные барьеры для обмена информацией.

Развитие аналитического контура системы предполагает широкое использование методов предиктивной и прескриптивной аналитики, позволяющих не только выявлять текущие отклонения от нормативных требований, но и прогнозировать потенциальные риски несоответствия. В частности, применение алгоритмов машинного обучения на основе исторических данных о нарушениях позволяет повысить вероятность раннего выявления дефектной продукции на 30–45 %, что существенно снижает издержки, связанные с отзывом продукции и устранением последствий её использования. Дополнительно использование цифровых двойников производственных процессов обеспечивает возможность моделирования сценариев и оценки их соответствия требованиям технических регламентов ещё на стадии проектирования, что сокращает вероятность системных ошибок на 20–25 %.

Важным направлением является внедрение распределённых реестров, обеспечивающих неизменяемость и прозрачность данных о продукции и процедурах её оценки. Практика показывает, что использование технологий блокчейн позволяет сократить количество спорных ситуаций между участниками системы технического регулирования на 35–50 % за счёт повышения доверия к данным. При этом время верификации информации о продукции может быть сокращено с нескольких дней до нескольких минут, что особенно важно в условиях ускорения логистических процессов и роста объёмов торговли.

Дополнительным элементом решения проблемы выступает развитие механизмов интеллектуальной автоматизации административных процедур, включая электронную сертификацию и дистанци-

онные инспекции. Внедрение роботизированных систем обработки документов позволяет автоматизировать до 60–70 % рутинных операций, связанных с проверкой соответствия, что приводит к сокращению сроков проведения процедур с 10–15 дней до 3–5 дней в среднем. При этом уровень ошибок, обусловленных человеческим фактором, снижается более чем на 40 %, что повышает достоверность результатов оценки соответствия.

Особое значение имеет интеграция цифровых инструментов в международные системы технического регулирования, что обеспечивает гармонизацию требований и упрощение процедур трансграничной торговли. По данным международных организаций, унификация цифровых стандартов обмена данными позволяет снизить транзакционные издержки внешнеэкономической деятельности на 12–18 %, а также сократить время прохождения таможенных и сертификационных процедур на 20–30 %. Это способствует повышению конкурентоспособности национальных производителей и расширению их доступа к глобальным рынкам.

Не менее значимым аспектом является развитие человеческого капитала, обеспечивающего функционирование цифровой системы технического регулирования. Несмотря на высокий уровень автоматизации, до 50 % эффективности внедрения цифровых решений зависит от квалификации специалистов и их способности работать с аналитическими инструментами. В этой связи необходима разработка образовательных программ, направленных на формирование компетенций в области анализа данных, цифровой стандартизации и управления качеством. Практика показывает, что повышение уровня цифровой компетентности специалистов на 20–30 % приводит к росту эффективности использования информационных систем на 15–25 %.

В контексте обеспечения устойчивости системы особое внимание должно уделяться разработке механизмов адаптивного управления, способных учитывать изменения внешней среды и оперативно корректировать параметры функционирования системы технического регулирования. Использование адаптивных алгоритмов и систем обратной связи позволяет сократить время реакции на изменения нормативных требований или рыночных условий на 30–40 %, что является критически важным в условиях высокой волатильности глобальной экономики.

Таким образом, комплексное решение проблемы совершенствования информационного обеспечения системы технического регулирования на основе цифровой трансформации предполагает

синергетическое сочетание технологических инноваций, институциональных изменений и развития человеческого капитала. Реализация данных направлений позволяет сформировать высокоэффективную, адаптивную и устойчивую систему, обеспечивающую высокий уровень качества и безопасности продукции, снижение административных барьеров и повышение прозрачности экономических процессов.

Заключение

Таким образом, цифровая трансформация системы технического регулирования представляет собой необходимое условие её адаптации к современным экономическим и технологическим реалиям. Формирование интегрированных информационно-аналитических систем позволяет повысить эффективность управления, снизить административные издержки и обеспечить высокий уровень прозрачности процессов. Внедрение цифровых технологий, включая большие данные, искусственный интеллект и блокчейн, открывает новые возможности для совершенствования системы технического регулирования и повышения её устойчивости в условиях глобальной неопределённости.

Библиографический список:

1. Формирование цифровой системы социальных услуг в России / И.В. Смольянинова, М.С. Агафонова, Н.Е. Кирсанов, А.А. Колмаков // Первый экономический журнал. 2025. № 5 (359). С. 95-101.
2. Мородумов Р.Н. Цифровые услуги как предмет договора возмездного оказания услуг / Р.Н. Мородумов // Вестник Академии Следственного комитета Российской Федерации. 2023. № 3 (37). С. 49-53. – DOI 10.54217/2588-0136.2023.37.3.004.
3. Минина М.В. перспективы внедрения технологий smart city в Российской Федерации / М.В. Минина, О.А. Александрова // Экономические и гуманитарные науки. 2024. № 9 (392). С. 3-15. – DOI 10.33979/2073-7424-2024-392-9-3-15.
4. Курегян С.В. Механизмы взаимодействия цифрового производства, цифровых услуг и цифровых бизнес-моделей / С.В. Курегян, Ю.В. Мелешко // Технико-технологические проблемы сервиса. 2021. № 2 (56). С. 90-94.
5. Агафонова М.С. Совершенствование информационного обеспечения управления организацией / М.С. Агафонова, Л.К. Козярская // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2017. № Т39. С. 216-220.
6. Aghajanyan M. Digital transformation as a driver for improving the effectiveness of integrated social services / M. Aghajanyan // Scientific Artsakh. 2024. № 4 (23). P. 73-83. – DOI 10.52063/25792652-2024.4.23-73.
7. Агафонова М.С. Модификационные этапы в логистической концепции / М.С. Агафонова, И.С. Иванова // Современные наукоемкие технологии. 2013. № 10-1. С. 134-135.
8. Горохова П.А. Особенности цифровой трансформации сферы социальных услуг / П.А. Горохова, А.В. Александров // Reports Scientific Society. 2023. № 4 (36). С. 26-31.
9. Троян Н.А. Влияние современных платформенных решений как ключевого инструмента государственного управления в условиях цифровой трансформации / Н.А. Троян // Мониторинг правоприменения. 2025. № 1 (54). С. 36-44. – DOI 10.24412/2226-0692-2025-1-36-44.

10. Долгенко А.Н., Мурашко С.Ф., Рудакова С.В. О языке права в юридической лингвистике // Альманах Казачество. 2020. № 47. С. 102-107.

References

1. Formation of a Digital System of Social Services in Russia / I.V. Smolyaninova, M.S. Agafonova, N.E. Kirsanov, A.A. Kolmakov // First Economic Journal. 2025. № 5 (359). P. 95-101.
2. Morodumov R.N. Digital Services as a Subject of a Contract for the Provision of Paid Services / R.N. Morodumov // Bulletin of the Academy of the Investigative Committee of the Russian Federation. 2023. № 3 (37). P. 49-53. – DOI 10.54217/2588-0136.2023.37.3.004.
3. Minina M.V. Prospects for the Implementation of Smart City Technologies in the Russian Federation / M.V. Minina, O.A. Alexandrova // Economic and Humanitarian Sciences. 2024. № 9 (392). P. 3-15. – DOI 10.33979/2073-7424-2024-392-9-3-15.
4. Kuregyan S.V. Mechanisms of interaction between digital production, digital services and digital business models / S.V. Kuregyan, Yu.V. Meleshko // Technical and technological problems of service. 2021. № 2 (56). P. 90-94.
5. Agafonova M.S. Improving information support for organization management / M.S. Agafonova, L.K. Kozyarskaya // Scientific and methodological electronic journal "Concept". 2017. № T39. P. 216-220.
6. Aghajanyan M. Digital transformation as a driver for improving the effectiveness of integrated social services / M. Aghajanyan // Scientific Artsakh. 2024. № 4 (23). P. 73-83. – DOI 10.52063/25792652-2024.4.23-73.
7. Agafonova M.S. Modification stages in the logistics concept / M.S. Agafonova, I.S. Ivanova // Modern science-intensive technologies. 2013. № 10-1. P. 134-135.
8. Gorokhova P.A. Features of the digital transformation of social services / P.A. Gorokhova, A.V. Alexandrov // Reports Scientific Society. 2023. № 4 (36). P. 26-31.
9. Troyan N.A. The Impact of Modern Platform Solutions as a Key Instrument of Public Administration in the Context of Digital Transformation / N.A. Troyan // Monitoring of Law Enforcement. 2025. № 1 (54). P. 36-44. – DOI 10.24412/2226-0692-2025-1-36-44.
10. Dolgenko A.N., Murashko S.F., Rudakova S.V. On the Language of Law in Juridical Linguistics // Almanac Cossacks. 2020. № 47. P. 102-107.

Солодова А.С.

Студент Института Экономики и Менеджмента. ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», г. Ярославль.

Волгин С.И.

Кандидат педагогических наук, доцент института экономики и менеджмента. ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», г. Ярославль.

Повышение конкурентоспособности организации общественного питания за счет оптимизации торгового ассортимента с помощью АВС-анализа

В условиях динамично развивающегося рынка общественного питания, где каждый новый игрок стремится занять свою нишу, а вкусы потребителей постоянно меняются, вопрос конкурентоспособности становится краеугольным камнем для любой организации. Постоянное стремление к улучшению качества продукции, сервиса и атмосферы – это, безусловно, важные составляющие успеха. Однако, не менее значимым, а зачастую и недооцененным, фактором, определяющим устойчивость и привлекательность бизнеса, является оптимизация торгового ассортимента. Именно он служит своего рода зеркалом, отражающим потребности целевой аудитории, стратегию развития и, в конечном итоге, финансовую успешность компании.

Данная статья посвящена исследованию глубокой взаимосвязи между конкурентоспособностью организации общественного питания и ее тщательно продуманным ассортиментом. Мы погрузимся в мир эффективного управления ресурсами, где ключевую роль будет играть АВС-метод. Этот проверенный временем инструмент позволяет выделить наиболее значимые позиции в товарной матрице, сфокусировать внимание на наиболее прибыльных и востребованных позициях, а также оптимизировать использование ограниченных ресурсов.

АВС-анализ – это метод категоризации объектов (товаров, клиентов, поставщиков) по степени их важности. Он основан на принципе Парето, который гласит, что 20% усилий дают 80% результата [1]. Суть метода заключается в разделении всех объектов анализа на три категории:

Группа А – наиболее ценные позиции, обычно составляющие около 20% от общего количества и обеспечивающие примерно 80% ре-

зультата (выручки, прибыли).

Группа В – средние по значимости объекты (около 30%), дающие примерно 15% результата.

Группа С – наименее ценные позиции (около 50%), на которые приходится лишь 5% результата [2].

Главная цель АВС-анализа – определить, куда именно следует направить основные ресурсы компании для достижения максимальной эффективности. Проблема перерасхода ресурсов присутствует в данной организации [3].

Связь между повышением конкурентоспособности организации общественного питания и оптимизацией торгового ассортимента является прямой, тесной и многогранной. Оптимизированный ассортимент – это один из наиболее мощных инструментов для достижения и поддержания конкурентного преимущества.

АВС-метод позволяет выявить «золотой фонд» меню – блюда, которые приносят наибольшую прибыль и имеют высокий оборот. Оптимизация означает акцент именно на этих позициях, их продвижение и дальнейшее улучшение [4].

АВС-анализ является мощным инструментом, который напрямую влияет на конкурентоспособность организации общественного питания, позволяя выстраивать стратегию ассортимента таким образом, чтобы максимизировать эффективность и привлекательность бизнеса. Связь между этими двумя понятиями многогранна и проявляется в следующих аспектах:

– фокус на наиболее ценные и прибыльные позиции (Группа А);

– эффективное управление менее значимыми, но важными позициями (Группа В);

– избавление от неэффективных или убыточных позиций (Группа С) [5].

Проведем АВС анализ действующей номенклатуры товаров в ЗАО «Любимый город» кафе «5 минут счастья» находящиеся по адресу: город Рыбинск, улица Стоялая, 13.

Основной продукцией в данном кафе является хлеб, хлебобулочные изделия, слойки, кондитерские изделия и горячие/холодные напитки. Проблема совершенствования управления процессом формирования себестоимости продукции основного производства и уменьшении затрат организации открыт и более чем актуален.

Продавец-кассир по завершению рабочего дня планирует и составляет заявку на продукцию на следующий день. В перечень заказа входят только хлебобулочные изделия и слойки, так как кондитерские изделия и хлеб готовят на кухне самого кафе, а кофе и соки по-

ставляют по заявке бариста.

В качестве исходных данных будем использовать таблицу 1.

Таблица 1. Исходные данные.

Номенклатура продукции	Количество, шт.	Стоимость 1 товара, руб.	Выручка, руб.
Шанежка сырно-чесночная	20	40	800
Сосиска в тесте	22	40	880
Сосиска под сыром	20	40	800
Пирожок с капустой	18	35	630
Пирожок с картошкой и грибами	15	35	525
Пирожок с яйцом	22	35	770
Котлета в тесте	20	40	800
Пирожок с яблоком	20	35	700
Расстегай с курицей	19	45	855
Пирожок с рыбой	14	35	490
Булка с корицей	10	30	300
Булка с изюмом	10	30	300
Булка с маком	10	30	300
Галета с курицей и сыром	20	50	1000
Калитка с сливочным сыром	15	50	750
Калитка с картошкой	15	50	750
Калитка с ягодами;	15	50	750
Багет	20	65	1300
Ватрушка с грушей	10	50	500
Ватрушка с абрикосом	10	50	500
Закрытая пицца	15	75	1125
Беляш	5	65	325
Жареный пирожок с творогом	6	45	270
Жареный пирожок с повидло	6	45	270
Синнобон	3	85	255
Шокобон	3	95	285
Слойка с ветчиной и сыром	22	65	1430
Слойка с клубникой и творогом	10	45	450
Самса с курицей;	15	60	900
Слойка с клубникой	10	45	450
Слойка с малиной	10	45	450

Слойка с вишней	10	45	450
Штрудель яблочный	12	55	660

Источник: Составлено автором на основании ассортимента продукции кафе «5 минут счастья».

Цель анализа определить, какие номенклатурные позиции приносят больше выручки и пользуются большим спросом в кафе.

Границы групп ABC представлены в таблице 2.

Таблица 2. Границы групп ABC.

	Количество	**Вклад, %**	**Границы, %**
Группа A	10	80	80
Группа B	30	15	95
Группа C	60	5	100

Для начала высчитаем вклад выручки с каждой номенклатурной позиции в процентах в таблице 3.

Таблица 3. Вклад выручки с каждой номенклатурной позиции.

Номенклатура продукции	**Вклад, руб.**	**Вклад, %**
Шанежка сырно-чесночная	800	3,81
Сосиска под сыром	800	3,81
Сосиска в тесте	880	4,19
Пирожок с капустой	630	3
Пирожок с картошкой и грибами	525	2,5
Пирожок с яйцом	770	3,66
Котлета в тесте	800	3,81
Пирожок с яблоком	700	3,33
Расстегай с курицей	855	4,07
Пирожок с рыбой	490	2,33
Булка с корицей	300	1,43
Булка с изюмом	300	1,43
Булка с маком	300	1,43
Галета с курицей и сыром	1000	4,76
Калитка с сливочным сыром	750	3,57
Калитка с картошкой	750	3,57
Калитка с ягодами	750	3,57

Багет	1300	6,18
Ватрушка с грушей	500	2,38
Ватрушка с абрикосом	500	2,38
Закрытая пицца	1125	5,35
Беляш	325	1,55
Жареный пирожок с творогом	270	1,27
Жареный пирожок с повидло	270	1,27
Синнобон	255	1,21
Шокобон	285	1,36
Слойка с ветчиной и сыром	1430	6,8
Слойка с клубникой и творогом	450	2,14
Самса с курицей	900	4,28
Слойка с клубникой	450	2,14
Слойка с малиной	450	2,14
Слойка с вишней	450	2,14
Штрудель яблочный	660	3,14
	Σ21 020 руб	Σ100%

Следующим шагом будет группировка в порядке убывания процента выручки, которая представлена в таблице 4.

20 номенклатурных позиций группы А, 9 номенклатурных позиций группы В и 4 номенклатурной позиции группы С.

Товары группы А приносят больше всего выручки предприятию и составляют 60% от всей продукции в сегменте хлебобулочные изделия.

Стоит отметить, что некоторые номенклатурные позиции, которые оказались в группе С, на самом деле пользуются высоким спросом. Синнобоны и Шокобоны оказались в группе С, потому что их производят в маленьких количествах. Рейтинг и расчёт был основан на выручке, принесённой с каждой номенклатурной позиции. Именно поэтому не стоит убирать все номенклатурные позиции. Именно поэтому целесообразно провести XYZ-анализ.

ЗАО «Любимый город» успешно развивает свой ассортимент, имея сильную группу А. Однако, теперь, с учетом данных по группе С, появляется возможность более точно определить стратегию управления всем ассортиментом, включая позиции с наименьшим вкладом.

Рекомендации для повышения конкурентоспособности за счет оптимизации ассортимента.

Таблица 4. Группировка в порядке убывания процента выручки.

Номенклатура продукции	Вклад, %	Вклад нарост. итог, %	Группа
Слойка с ветчиной и сыром	6,8	6,8	A
Багет	6,18	12,98	
Закрытая пицца	5,35	18,33	
Галета с курицей и сыром	4,76	23,09	
Самса с курицей	4,28	27,37	
Сосиска в тесте	4,19	31,56	
Расстегай с курицей	4,07	35,63	
Шанежка сырно-чесночная	3,81	39,44	
Сосиска под сыром	3,81	43,25	
Котлета в тесте	3,81	47,06	
Пирожок с яйцом	3,66	50,72	
Калитка с сливочным сыром	3,57	54,29	
Калитка с картошкой	3,57	57,86	
Калитка с ягодами	3,57	61,43	
Пирожок с яблоком	3,33	64,76	
Штрудель яблочный	3,14	67,9	
Пирожок с капустой	3	70,9	
Пирожок с картошкой и грибами	2,5	73,4	
Ватрушка с грушей	2,38	75,78	
Ватрушка с абрикосом	2,38	78,16	
Пирожок с рыбой	2,33	80,49	B
Слойка с клубникой и творогом	2,14	82,63	
Слойка с клубникой	2,14	84,77	
Слойка с малиной	2,14	86,91	
Слойка с вишней	2,14	89,05	
Беляш	1,55	90,6	
Булка с корицей	1,43	92,03	
Булка с изюмом	1,43	93,46	
Булка с маком	1,43	94,89	
Шокобон	1,36	96,25	C
Жареный пирожок с творогом	1,27	97,52	
Жареный пирожок с повидло	1,27	98,79	
Синнобон	1,21	100	

Основываясь на обновленных данных АВС-анализа, предлагаются следующие рекомендации:

1. Максимальная фокусировка на Группе А (78,16% вклада).

Продолжение и усиление текущих стратегий:

Приоритетное продвижение – уделять первостепенное внимание, акциям и рекламе позиций из группы А.

Оптимизация себестоимости. Искать возможности снижения затрат на сырье и производство для этих товаров, не жертвуя качеством.

Контроль качества. Обеспечивать безупречное качество продукции из группы А, так как это основа репутации и лояльности клиентов.

Визуализация и презентация. Поддерживать высокий уровень презентации этих блюд на витринах и в меню.

Развитие вариативности. Аккуратно экспериментировать с введением новых вариаций для наиболее популярных позиций (например, «Слойка с ветчиной, сыром и зеленью», «Багет с разными начинками»).

2. Стратегическая работа с Группой В (16,73% вклада).

Глубокий анализ каждой позиции. Для каждой позиции из группы В необходимо провести более детальный анализ:

Маржинальность – какую чистую прибыль приносит каждая позиция? Возможно, позиция с относительно низким вкладом в выручку имеет высокую маржинальность, что делает ее ценной.

Потребительская ценность – какие потребности клиентов удовлетворяет эта позиция? Насколько она уникальна?

Производственная сложность – насколько легко или сложно ее приготовить? Требует ли она специальных навыков или оборудования?

Принятие решений:

Для позиций с высокой маржинальностью и/или уникальностью рассмотреть возможность их постепенного перемещения в Группу А за счет: точечного маркетинга и продвижения, создания комплексных предложений (например, «обед с пирожком с рыбой»). незначительного улучшения рецептуры или подачи.

Для позиций с низкой маржинальностью и без явного потенциала роста рассмотреть возможность их исключения из ассортимента или перевода в Группу С с целью дальнейшей оценки.

3. Активное управление Группой С (2,48% вклада).

Тщательный анализ и переоценка: Позиции в группе С требуют пристального внимания, так как они потребляют ресурсы (производ-

ство, складские запасы, место на витрине), но приносят минимальный вклад. Необходимо срочно определить маржинальность каждой позиции из группы С. Если она низкая или отрицательная, это является тревожным сигналом.

Причины низкого вклада – почему эти позиции не пользуются спросом? Неудачная рецептура? Высокая цена? Недостаточная информированность клиентов?

Потребительская ценность – действительно ли эти позиции важны для ассортимента? Заполняют ли они какую-то нишу?

Для позиций с потенциалом (например, «Шокобон» как популярный вид сладостей) рассмотреть:

Изменение рецептуры. Улучшение вкусовых качеств, использование более привлекательных ингредиентов.

Активное продвижение. Информационная кампания, специальные предложения, чтобы привлечь внимание.

Формирование комплексных предложений. Включить в состав выгодных комбо-наборов.

Исключение из ассортимента если после попыток оптимизации позиция из группы С продолжает показывать низкие результаты и не имеет явной стратегической важности, рекомендуется ее исключить. Это освободит ресурсы (производственные, складские, кадровые, маркетинговые), которые можно будет перенаправить на более прибыльные позиции группы А или на развитие перспективных позиций группы В.

4. Потенциальное обновление ассортимента:

Введение новых продуктов. При планировании расширения ассортимента, следует ориентироваться на позиции, которые имеют потенциал быстро подняться в группу А. Анализ рыночных трендов и предпочтений клиентов поможет в этом.

Тестирование новинок. Новые позиции следует сначала выводить в качестве «специальных предложений» или «сезонных новинок», чтобы протестировать их востребованность перед полномасштабным внедрением.

5. Постоянный мониторинг и анализ:

Рекомендуется проводить АВС-анализ ежеквартально, чтобы отслеживать динамику, своевременно выявлять изменения и корректировать стратегию.

Активно собирать отзывы клиентов о каждой позиции, особенно о тех, которые находятся на границах групп или в группе С.

В ходе анализа было выявлено 20 номенклатурных позиций группы А, 9 номенклатурных позиций группы В и 4 номенклатурной по-

зиции группы С.

АВС-анализ данных по группе С позволяет ЗАО «Любимый город» перейти на качественно новый уровень управления ассортиментом. Максимальное использование потенциала группы А, продуманная стратегия по трансформации группы В и решительные действия в отношении группы С (оптимизация или исключение) станут ключевыми факторами для повышения конкурентоспособности, увеличения прибыли и укрепления позиций на рынке общественного питания.

Библиографический список:

1. Гаджинский А.М. Практикум по логистике / А.М. Гаджинский. – 8-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. 312 с.
2. Герасимов Б.И. Основы логистики: учеб. / Б.И. Гераимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. – М.: изд-во Форум, 2010 г. 304 с.
3. Григорьев М.Н. Логистика. Базовый курс: учебник / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров – М.: Издательство Юрайт, 2024. 782 с.
4. Алексинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т.В. Алексинская – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2023. 116 с.
5. Аникин Б.А. Коммерческая логистика: учеб. / Б.А. Аникин, А.П. Типухин – М.: Проспект, 2009. 432 с.
6. Бессонов Е.Г. Задачи информационного обеспечения процессов управления социокультурными трансформациями российского общества // Межконфессиональная миссия. 2020. Том 9. Часть 4. № 45. С. 475-480.

References

1. Gadzhinsky A.M. Practical training in logistics / A.M. Gadzhinsky. – 8th ed. – Moscow: Publishing and trading corporation “Dashkov i K”, 2012. 312 p.
2. Gerasimov B.I. Fundamentals of logistics: textbook. / B.I. Geraimov, V.V. Zharikov, V.D. Zharikov. – Moscow: Forum Publishing House, 2010. 304 p.
3. Grigoriev M.N. Logistics. Basic course: textbook / M.N. Grigoriev, S.A. Uvarov – Moscow: Yurait Publishing House, 2024. 782 p.
4. Aleksinskaya T.V. Fundamentals of logistics. General issues of logistics management / T.V. Aleksinskaya – Taganrog: Publishing house of TTI SFedU, 2023. 116 p.
5. Anikin B.A. Commercial logistics: textbook. / B.A. Anikin, A.P. Tipukhin – M.: Prospect, 2009. 432 p.
6. Bessonov E.G. Tasks of information support for the management processes of sociocultural transformations of Russian society // Mission confessions. 2020. Volume 9. Issue 4. № 45. P. 424-480.

Филиппов С.В.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры естественнонаучных дисциплин, информационных технологий и управления, Каменский технологический институт (филиал) Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, г. Каменск-Шахтинский.

Особенности системы управления продажами торгового предприятия

Система организации продаж занимает центральное место в обеспечении стабильной работы коммерческого предприятия, обеспечивая непрерывность бизнес-процессов. Адекватная внутренним и внешним факторам система организации продаж обеспечивает оптимальное взаимодействие с клиентами, повышает их лояльность и оптимизирует сам процесс продаж.

Процесс организации управления продажами торгового предприятия включает в себя мероприятия, связанные с планированием, организацией, координацией и контролем над движением товаров и оказанием сопутствующих услуг. При этом важным элементом управления продажами является маркетинговая стратегия организации, выделяющая целевую аудиторию, определяющая ценовую политику и систему сбыта и товарного продвижения [4].

Главной задачей управления продажами коммерческого предприятия является обеспечение максимально эффективного использования ресурсов для получения максимальной прибыли. При этом важно обеспечить клиентоориентированность с учетом внутренних особенностей целевого рынка [7, 8].

При оценке коммерческой эффективности деятельности организации можно выделить такие показатели, как рациональность использования финансовых ресурсов, результативность работы трудового коллектива, эффективность основных средств, капитальных вложений и оборотного капитала, качество осуществления торгового обслуживания. Под экономическими показателями деятельности коммерческой организации мы понимаем параметры торговой деятельности, характеризующие результат: товарооборот, валовой доход, издержки обращения, уровень рентабельности и прибыль.

Экономический результат может быть оценен как функциональными, так и интегральными, обобщающими показателями. Интегральные показатели эффективности торговой деятельности объеди-

няют такие элементы, как финансовые возможности, использование трудового потенциала и материально-технической базы организации, конкурентоспособность и узнаваемость на рынке. В свою очередь, функциональные показатели эффективности торговой деятельности рассматривают отдельные бизнес-процессы, к которым можно отнести оборачиваемость товарных запасов, уровень торговых наценок и издержек обращения [2, 9].

В качестве обобщающих показателей эффективности можно выделить следующие параметры, как динамика товарных продаж, торговый оборот, валовая прибыль и т.п.

Для обеспечения эффективного управления процессом продаж необходимо проводить всесторонний анализ всех элементов системы управления продажами, представленными нами на рисунке 1.

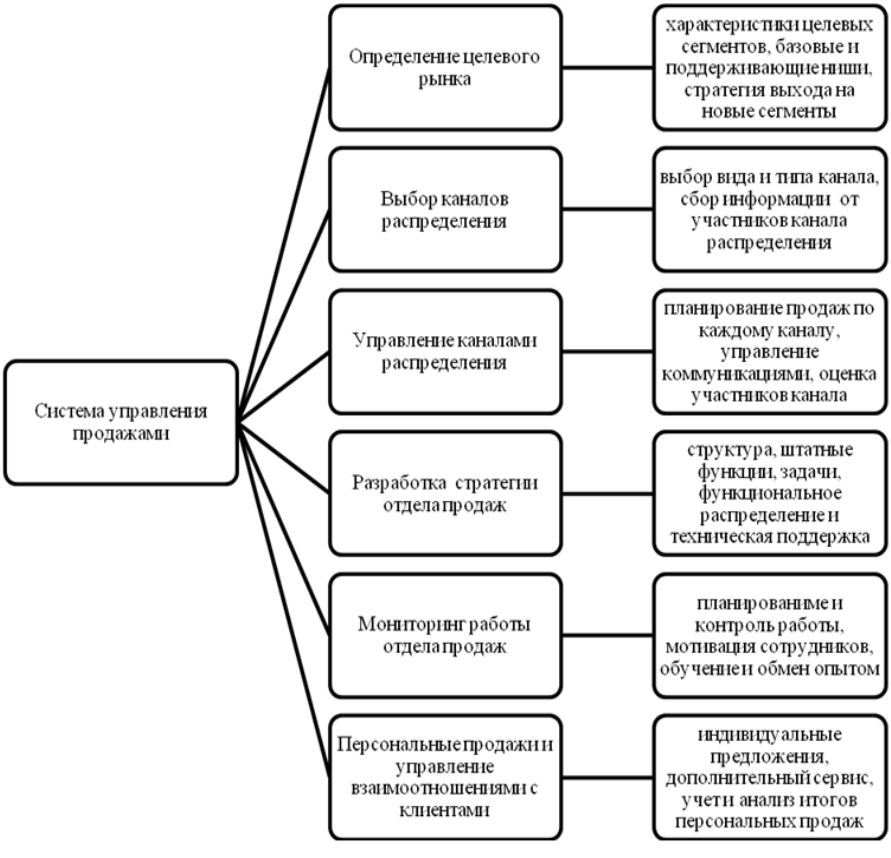


Рисунок 1. Элементы системы управления продажами.

Обеспечение устойчивого развития торгового предприятия возможно при ориентации на долгосрочное взаимовыгодное сотрудничество с клиентом и всестороннее удовлетворение его потребностей. Повышение эффективности продаж возможно при интенсивном взаимодействии отдела продаж и покупателем, позволяющим сформировать лояльную клиентскую базу. Весьма важным является понять мотив покупателя при совершении сделки, как осознанное побуждение, направленное на удовлетворение субъективных интересов [5, 10].

При заключении торговой сделки, как продавец, так и покупатель заинтересованы в «выигрыше», то есть продавец оценивает потенциальную выгоду от реализации сделки продажи, а покупатель, приобретая товар желает на возмездной основе удовлетворить свои основные и (или) дополнительные потребности. Покупателем оценивается категория полезности, которую он получит в результате использования приобретенного товара, а продавец мыслит категориями прибыли или выгоды коммерческого характера.

Обеспечение оптимальных условий для эффективной работы торговых предприятий базируется на комплексном учете элементов внутренней и внешней среды. Для этого необходимо проведение всестороннего стратегического анализа, на основе которого следует выбрать перспективные направления развития системы продаж.

Следует также учитывать специфические отличия оптовой и розничной торговли, так, если оптовая сделка направлена на продажу с целью дальнейшего использования в профессиональных целях или перепродажи, то розничная нацелена на конечных потребителей и предполагает личное или частное использование приобретенного товара.

Как правило, для оптовой торговли характерны наличие ограниченного круга контрагентов и партнеров, а также большие объемы заказа. В отличие от этого, при розничной продаже круг покупателей весьма широк, а объем закупки относительно небольшой.

Как показал наш анализ, в качестве в качестве перспективных направлений совершенствования организации продаж можно выделить такие:

– разделение отдела продаж на две группы, одна из которых осуществляет активные продажи и занимается привлечением и работой с новыми клиентами, а другая с уже имеющимися;

– совершенствование прайс-листа, его структурирование, кастомизация под отдельные группы клиентов, визуализация и выделение ключевых позиций;

– автоматизация торговых процессов, связанных с документооборотом, вставлением счетов, подтверждением оплаты при помощи использования специализированных программных продуктов;

– обучение и развитие персонала, повышение квалификации, проведение тренингов и семинаров по актуальным техникам продаж, ведению переговоров и работе с возражениями;

– развитие современных каналов торговли через сеть интернет, создание информационного сайта, использование маркетплейсов для выхода на розничных клиентов, участие в электронных торгах, тендерах и корпоративных закупках [6].

Реализация вышеприведенных мероприятий во многом зависит от квалификации и эффективности работы торгового персонала, при этом следует учитывать, что каждый из работников обладает уникальным комплексом навыков, связанных с выполнением определенных задач [1].

Результативность работника должна быть справедливо и своевременно оценена с точки зрения его вклада в общий результат торгового предприятия, для этого необходимо проводить и исследование эффективности сотрудников.

Известно немало инструментов, позволяющих разносторонне оценить работу сотрудников за определенный временной период, так широкое распространение получила методика на основе использования ключевых показателей эффективности (Key Performance Indicators (KPI)).

Чтобы использовать при оценки работы сотрудников отдела продаж показатели KPI следует установить конкретные нормативы для каждого показателя. Для повышения эффективности работы перед сотрудниками могут ставиться задачи по увеличению за определенный период показателей на определенный процент.

Постоянный мониторинг результатов расчета KPI позволяет выявлять критические проблемные области и устанавливать возможные причины не выполнения целевых заданий. На основе анализа выявленных недостатков в работе следует выработать стратегию повышения эффективности продаж и улучшения качества обслуживания клиентов.

Следует помнить, что показатели продаж зависят от многих факторов, среди которых можно выделить качество товара и сопутствующих услуг, условия расчета и поставки товара, особенности коммуникационного взаимодействия с клиентом, квалификация и профессиональный опыт сотрудников и т.п.

К сотрудникам отдела продаж должны предъявляться жесткие

требования по умению находить новых клиентов и поддерживать хорошие партнерские отношения с уже имеющимися клиентами, важно также уметь делать правильные выводы из статистики продаж. В этой связи важным элементом, способствующим увеличению отдачи сотрудников, является разнообразные методы повышения квалификации сотрудников, тренинги и обучение технике убеждения и презентации.

Для оценки удовлетворенности клиента необходимо проводить качественную оценку, при этом могут использоваться такие инструменты, как анкетные опросы, оценка обратной связи, рейтинги и отзывы. Анкетные опросы можно проводить в письменной форме на основе стандартизированной анкеты с открытыми и закрытыми вопросами, а также вопросами детекторами, проверяющими искренность и внимательность респондента, так и в устной форме, например в очной личной беседе или по телефону. Следует помнить, что обратная связь с клиентами имеет весьма существенное значение для повышения эффективности продаж, ведь с её помощью возможно, как получить непредвзятое представление о восприятии товара (услуги), но и выявить возможные пути улучшения взаимодействия с клиентом. Оперативное реагирование на негативные отзывы способствует лояльности и доверию со стороны покупателей, повышению качества предоставляемых торговых услуг, выявлению неудовлетворенных потребностей клиента, снижению репутационных рисков и позитивному имиджу торгового предприятия.

В зависимости от поставленных целей, а также технических и финансовых возможностей предприятия в качестве инструментов для сбора обратной связи с клиентами могут выступать различные средства, достоинства и недостатки, которых представлены нами в таблице 1.

Таким образом, система управления продажами представляет собой комплекс мероприятий, включающий планирование, организацию, координацию и контроль движения товаров и оказание сопутствующих услуг. При оценке эффективности системы управления продажами анализируются такие показатели, как рациональность использования финансовых ресурсов, результативность работы трудового коллектива, эффективность основных средств, капитальных вложений и оборотного капитала, а также качество осуществления торгового обслуживания. Экономический результат коммерческой деятельности может быть оценен как функциональными, так и интегральными, обобщающими показателями.

Таблица 1. Особенности различных инструментов сбора обратной связи с клиентами.

Вид инструмента	Особенности
Специализированные программные сервисы	Автоматизируют сбор и последующую обработку отзывов благодаря гибкой интеграции с CRM – системами, мобильными приложениями и web-сайтами
Социальные сети	Дают возможность напрямую общаться с клиентами привычным для них способом, имеют максимально возможный охват и популярность
Электронная почта	Позволяет получать весьма развёрнутые отзывы, а также предложения по улучшению работы
Телефонные опросы	Способствуют оперативному получению детальной информации о потребности и возможных потребительских ожиданиях
Корпоративные сайты	Дают возможность инициативно высказать клиентам свое мнение и поделиться предложениями
Специализированные сайты с отзывами	Позволяют глубоко проанализировать мнение о товаре, способах его использования, возможных достоинствах и недостатках
Онлайн-анкеты и опросники	Позволяют оперативно собрать информацию и проанализировать с большой аудитории

Совершенствование системы организации продаж базируется на всестороннем учете элементов внутренней и внешней среды, на основе которого выбираются перспективные направлениями развития системы продаж. Для оценки торговых работников целесообразно использовать ключевые показатели эффективности, а при оценке удовлетворенности клиента следует проводить качественную оценку, при этом могут использоваться такие инструменты, как анкетные опросы, оценка обратной связи, рейтинги и отзывы.

Библиографический список:

1. Ананченкова П.И. Развитие человеческого капитала и организация корпоративного обучения в зарубежных компаниях: региональные особенности, цели, модели, принципы, тенденции развития / П.И. Ананченкова. – Москва: Директ-Медиа, 2024. 208 с.
2. Баженов Ю.К. Коммерческая деятельность: учебник / Ю. К. Баженов, А.Ю. Баженов; под ред. Л.П. Дашкова. – 4-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2025. 284 с.
3. Белов А.В. CRM-аналитика для прогнозирования продаж //Экономика и управление, 2024. № 1. С. 34-42.
4. Горнштейн М.Ю. Современный маркетинг / М. Ю. Горнштейн. – 4-е изд. – Москва: Дашков и К°, 2022. 404 с.
5. Иванов С.П. Продажи в условиях кризиса: антихрупкие стратегии. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. 210 с.
6. Козлова Т.П. Гибридные продажи: онлайн + оффлайн // Проблемы теории и практики управления, 2021. № 8. С. 112-120.

7. Леонтьева М.К. Клиентоориентированность как драйвер роста продаж. – М.: Экономика, 2023. 154 с.
8. Санталова М.С., Соклакова И.В., Гладилина И.П., Сергеева С.А. Развитие методологических аспектов управления продажами в торговле // Вестник экономики и управления. 2021. № 3. С. 45-52.
9. Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент. Теория и практика / Д.И. Валигурский, Э.А. Арустамов, В.В. Бронникова [и др.]; под науч. ред. Д.И. Валигурского. – Москва: Дашков и К°, 2022. Том 4. 358 с.
10. Филиппов С.В. Особенности формирования ассортиментной политики торгового предприятия // Этносоциум и межнациональная культура. 2024. № 10 (196). С. 33-38.
11. Рябова Е.Л., Терновая Л.О. Геополитика в маске // Власть истории и История власти. 2020. Том 6. Часть 4. № 22. С. 500-511.

References

1. Ananchenkova P.I. Development of human capital and organization of corporate training in foreign companies: regional features, goals, models, principles, development trends / P.I. Ananchenkova. – Moscow: Direct-Media, 2024. 208 p.
2. Bazhenov Yu.K. Commercial activity: textbook / Yu.K. Bazhenov, A.Yu. Bazhenov; edited by L.P. Dashkov. – 4th ed. – Moscow: Dashkov i K°, 2025. 284 p.
3. Belov A.V. CRM analytics for sales forecasting // Economics and Management, 2024. № 1. P. 34-42.
4. Gornshtein M.Yu. Modern marketing / M.Yu. Gornshtein. м 4th ed. – Moscow: Dashkov i K°, 2022. 404 p.
5. Ivanov S.P. Sales in a Crisis: Antifragile Strategies. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber, 2022. 210 p.
6. Kozlova T.P. Hybrid Sales: Online + Offline // Problems of Management Theory and Practice, 2021. № 8. P. 112-120.
7. Leontyeva M.K. Customer Focus as a Driver of Sales Growth. – Moscow: Economica, 2023. 154 p.
8. Santalova M.S., Soklakova I.V., Gladilina I.P., Sergeeva S.A. Development of Methodological Aspects of Sales Management in Trade // Bulletin of Economics and Management. 2021. № 3. P. 45-52.
9. Trade: Commerce, Marketing, Management. Theory and Practice / D.I. Valigursky, E.A. Arustamov, V.V. Bronnikova [et al.]; edited by D.I. Valigursky. – Moscow: Dashkov i K°, 2022. Vol. 4. 358 p.
10. Filippov S.V. Features of Formation of Assortment Policy of a Trading Enterprise // Ethnosociety and Interethnic Culture. 2024. № 10 (196). P. 33-38.11. Ryabova E.L., Ternovaya L.O. Masked geopolitics // The Power Of History – The History Of Power. 2020. Volume 6. Issue 4. № 22. P. 500-511.

Тинин Е.Д.
Аспирант. Университет Синергия.

Влияние цифровой трансформации на организационное поведение

Введение

В эпоху глобализации, цифровая перестройка выступает ключевым фактором прогресса мировой экономики. Особенно актуальными цифровые преобразования стали после начала пандемии COVID-19. Статистика показывает увеличение числа предприятий малого и среднего бизнеса, использующих интернет-технологии. Более того, форсированная цифровизация отдельных секторов экономики позволила в 2020 году сохранить продуктивность на уровне предыдущего года.

Интеграция цифровых инструментов способствует всестороннему развитию и преобразованию бизнес-процессов. Масштабное проникновение инноваций в повседневную жизнь подтверждается статистическими данными, согласно которым значительная часть населения активно использует виртуальную среду для различных целей.

Цифровые технологии играют решающую роль в повышении эффективности деятельности предприятий. В условиях динамичной внешней среды, научно-технического прогресса и необходимости коммерциализации продукции, компании вынуждены искать способы оптимизации своей деятельности.

Для поддержания конкурентоспособности предприятиям необходимо интегрировать функциональные подразделения и укреплять их взаимодействие при создании продукта. Важность развития цифровых инноваций и технологий отражена в Концепции технологического развития до 2030 года. Данный документ предусматривает создание приоритетных проектов технологического суверенитета, которые охватывают все этапы инновационного цикла.

Результаты

Цифровая трансформация компаний неразрывно связана с вопросами обеспечения и управления качеством. Современные промышленные технологии оказывают прямое влияние на бизнес-процессы и качество продукции на всех этапах производственного цикла. Использование технологий Четвертой промышленной рево-

люции позволяет производителям повышать эффективность, снижать затраты и улучшать качество продукции.

Однако, успешность цифровой трансформации зависит не только от технологий, но и от развития цифровых кадров и компетенций. Организационное поведение предприятия, основанное на принципах цифровой экономики, является стратегическим инструментом для успешной трансформации.

Начиная со средних компаний и заканчивая крупными международными корпорациями, наблюдается повышенный интерес к организационному поведению как к эффективному инструменту управления персоналом. Анализ организационного поведения демонстрирует, что компании с развитой системой организационного поведения демонстрируют более высокие показатели роста и процветания.

Организационное поведение помогает вовлечь сотрудников в работу ради достижения общих целей, что положительно сказывается на производительности и конечных результатах. Организационное поведение, так же, как и организационная культура определяют ценности, которые объединяют сотрудников и находят отражение во всех аспектах деятельности компании. Они также устанавливают правила обмена информацией, принятия решений и координации совместной работы.

Многие ученые, как зарубежные, так и отечественные, занимались изучением организационной культуры и поведения персонала. Среди них можно выделить таких исследователей, как С. Адамс, К. Альдерфер, Дж. Аткинсон, В. Врум, М. Вудкок, Ф. Герцберг, П. Друкер, Дж. Иванцевич, Р. Лайкерт, Э. Лок, Э. Лоулер, Д. МакГрегор, Д. МакКлелланд, Р. Марр, А. Маршалл, А. Маслоу, К. Менар, М. Мескон, Я. Мэйтланд, Т. Питерс, Л. Портер, Д. Синк, Р. Смит, Ф. Тейлор, Р. Уотерман, Р. Хизрич, М. Хучек, Э. Шейн, Р. Эренберг, Ли Якокка, Ю.В. Вертакова, Н.А. Горелова, И.В. Грошев, В.Г. Дорофеев, А.П. Егоршин, С.Б. Каверин, А.Я. Кибанов, Ю.Г. Одегов., Н.П. Беляцкий, В.Р. Веснин, М. Магура и другие [5,9,10].

Обсуждение

Майкл Армстронг определяет организационное поведение как совокупность убеждений, поведенческих стандартов и ценностей, разделяемых всеми членами коллектива. В свою очередь, Эдгар Шейн рассматривает поведение организации как систему коллективно сформированных представлений, доказавших свою эффективность в решении проблем адаптации к внешним и внутренним условиям. Эти представления затем передаются новым сотрудникам, определяя

их мышление и восприятие проблем.

Организационное поведение играет ключевую роль в реализации цифровой стратегии, донося до персонала цели и видение руководства. Административные требования транслируют корпоративное поведение посредством управленческих принципов и методов, которые направлены на мотивацию сотрудников для достижения стратегических целей цифровизации предприятия. Важно изучить параметры, элементы и функции корпоративной культуры, зафиксированной в миссии и кодексе этики организации.

В современном мире организационное поведение является инструментом мотивации персонала к работе ради общей цели, что способствует повышению эффективности деятельности, увеличению производительности труда и достижению запланированных результатов.

Организационное поведение, определяющее ценности и устанавливающее нормы поведения сотрудников внутри и вне организации, консолидирует команду. Это формирует внутренний имидж компании, а также внешний, позволяющий заинтересованным сторонам судить о ее деятельности на рынках.

В эпоху цифровой трансформации обновление и развитие корпоративного поведения приобретают особую важность. Регулярный мониторинг внутренней среды, а именно состояния корпоративного поведения, позволяет выявить слабые стороны и устранить их, а также укрепить и развить сильные стороны.

При анализе и описании организационного поведения необходимо учитывать ряд ключевых характеристик (см. рисунок 1).

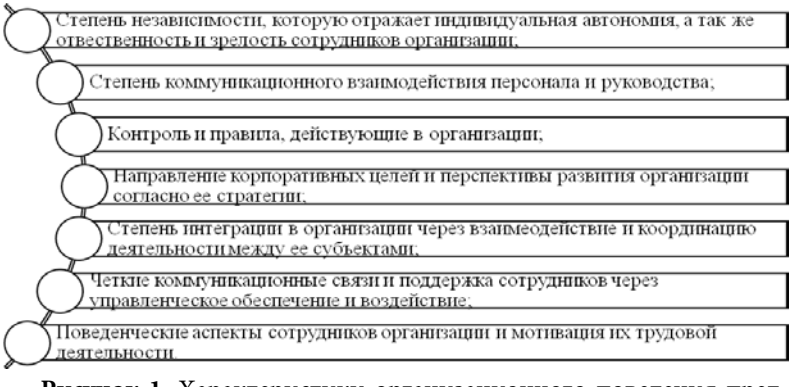


Рисунок 1. Характеристики организационного поведения предприятия[1].

1 *Головина Т.А., Адаменко А.А., Смоленцев В.М.* Развитие теории управления человеческими ресурсами в деятельности современных бизнес-структур // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 5 (49). С. 382-388.

Все указанные особенности представляют собой структурные и поведенческие аспекты, которые помогают описать организацию и подчеркнуть ее уникальность. Это объясняется тем, что корпоративное поведение охватывает набор норм и правил, регулирующих подход к управлению персоналом, преобладающий в компании стиль управления, степень сотрудничества и гармонии между работниками и самой организацией, а также план цифровой трансформации.

Работники компании выступают в роли хранителей корпоративной культуры, они активно вовлечены в ее создание и эволюцию, этапы и порядок которых требуют тщательного изучения и оценки. Именно поэтому логично анализировать конкретные проявления организационного поведения и ее формы присутствия в структуре компании.

Корпоративное поведение содержит несколько ключевых параметров, иллюстрированных на рисунке 2.

Рисунок 2. Основные параметры организационного поведения[2].

Каждое предприятие и его коллектив обладают уникальностью. В связи с этим фундаментальные элементы корпоративного поведения, адаптированные к специфике организации, могут реализовываться в трех ключевых аспектах.

Индивидуальная самостоятельность подразумевает подотчетность и свободу действий персонала, право на проявление собственной инициативы при сохранении чувства принадлежности к компании. В свою очередь, такая принадлежность помогает ассоциировать работника с определенным социально-экономическим субъектом в регионе, что делает более ясными цели и пути развития организации, включая стратегические ориентиры.

2 *Адаменко А.А.* Стратегия цифровой трансформации организации / А.А. Адаменко, И.И. Михалев // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 1 (45). С. 10-16.

Любая задача предприятия обязана быть точно сформулирована и задокументирована, причем все члены коллектива должны быть осведомлены о целях и обязанностях, чтобы понимать, с какими принципами им предстоит взаимодействовать в команде. Именно на базе миссии организации формируются цели, определяются задачи и устанавливаются показатели оценки работы сотрудников.

Для эффективного функционирования компании корпоративное поведение служит одним из ключевых стимулов ее цифровой эволюции. Оно влияет на степень вовлеченности персонала в процессы цифровой трансформации. Ясно, что чем глубже и эффективнее корпоративная среда, тем продуктивнее общая деятельность фирмы и тем устойчивее ее позиции на региональном рынке.

Сегодняшние компании, независимо от типа собственности и отрасли, все чаще обращаются к корпоративному поведению не только декларативно, но и практически. Рисунок 3 четко иллюстрирует основные и важные роли организационного поведения, которые она исполняет в ходе работы предприятий, фирм и учреждений.

Рисунок 3. Основные функции организационного поведения[3].

В среде международных научных кругов организационное поведение предстает как совокупность формальных и неявных правил, разнообразия ценностей, убеждений, моделей поведения и социальных связей, характерных для определенных профессиональных объединений и поддерживаемых основной частью их членов.

В своих исследованиях Герт Хофштед определил пять ключевых аспектов, позволяющих классифицировать типы организационного поведения, принимая во внимание национальные особенности в контексте деловой активности.

Для достижения эффективности организационного поведения

3 *Ташкинов А.Г.* Этапы формирования стратегии цифровой трансформации промышленного предприятия / π-Economy. 2023. № 16 (6). С. 117-141.

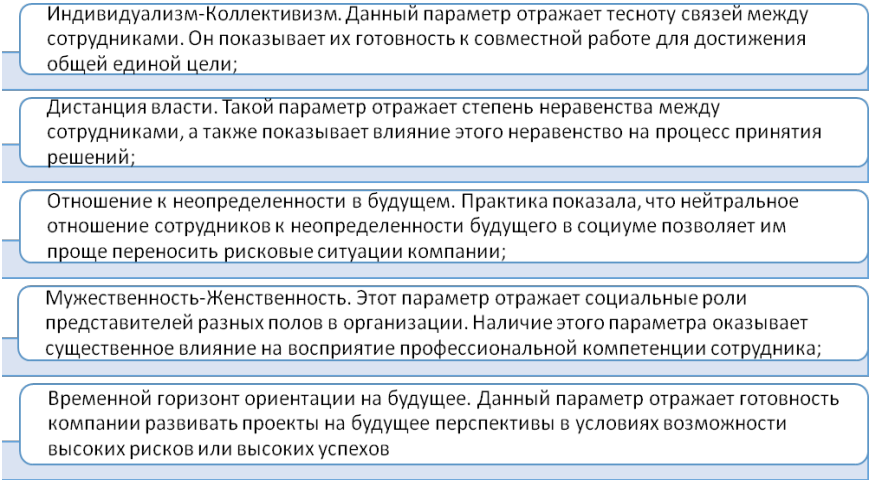


Рисунок 4. Параметры организационного поведения Герта Хофштеда.

важно следовать определенным принципам: необходимо принимать креативные способности сотрудников в принятии решений, стиль руководства и корпоративные ценности должны гармонировать с деятельностью компании, а также учитывать ее стратегические возможности.

На основании вышеизложенного, были определены следующие организационные условия, необходимые для формирования цифровой трансформации в организационном поведении компании:

– создание динамичного рабочего пространства, основанного на гармоничном сочетании традиционного и цифрового опыта для сотрудников;

– обеспечение психологической и педагогической поддержки работникам с использованием программно-методического инструментария;

– внедрение профессионально-направленного взаимодействия специалистов в контексте цифровых преобразований.

На рисунке 4 представлены параметры организационной культуры Герта Хофштеда.

При разработке цифрового корпоративного поведения, опираясь на ключевые фазы, следует выделить такой элемент, как внутренний устав компании. Особо полезно изучить его для оценки степени совпадения или расхождения ценностей работника и фирмы.

Заключение

В процессе построения корпоративного поведения важно тщательно проработать все аспекты, влияющие на ее адаптивность и способность к цифровым переменам. Такие шаги помогут предотвратить кризисы или минимизировать их негативное воздействие на компанию в региональном масштабе. Для формирования цифровой модели организации требуется значительное время на выработку обновленной миссии, задач и стилей управления. Обычно корпоративная среда требует корректировок, поэтому нужно проанализировать ее настоящее положение, очертить целевой облик, а также составить план действий по ее трансформации. Все эти меры предполагают существенные затраты времени и ресурсов, так как в долгосрочной перспективе они определяют репутацию организации внутри и снаружи. Ясно, что персонал отождествляет себя с компанией, поскольку он воплощает ее корпоративное поведение на практике.

Разработка и эволюция адаптивной актуальной модели цифровой трансформации организационного поведения дает возможность улучшить внутренние процессы организации, ее репутацию, доходы от бизнеса, а также стиль взаимодействия на региональных рынках в внешней среде. Все это, безусловно, повышает результативность работы фирмы при планировании и воплощении стратегии цифровой модернизации.

Библиографический список:

1. Авдеева И.Л. Развитие цифровых технологий в экономике и управлении: российский и зарубежный опыт / И.Л. Авдеева, Т.А. Головина, Л.В. Парахина // Вопросы управления. 2017. № 6 (49). С. 50-56.
2. Авдеева И.Л. Цифровая трансформация экономических процессов: возможности и угрозы / И.Л. Авдеева, Т.А. Головина, Л.В. Парахина // Финансовый бизнес. 2020. № 1 (204). С. 3-7.
3. Адаменко А.А. Концептуальные аспекты стратегического управления процессами цифровой трансформации бизнес-структур / А.А. Адаменко, И.И. Михалев, Н.Т. Кумпилов // Вестник Академии знаний. 2023. № 6 (59). С. 529-534.
4. Адаменко А.А. Современные особенности цифровой трансформации процессов управления экономическими системами различного уровня / А.А. Адаменко, И.И. Михалев, В.В. Горяинов // Вестник Академии знаний. 2022. № 53 (6). С. 399-403.
5. Адаменко А.А. Стратегия цифровой трансформации организации / А.А. Адаменко, И. И. Михалев // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 1 (45). С. 10-16.
6. Кириллина Ю. В. Цифровая трансформация и цифровая зрелость организации // Актуальные научные исследования в современном мире. 2020. № 7-3 (63). С. 72-80.
7. Глухов В.В., Бабкин А.В., Шкарупета Е.В. Цифровое стратегирование промышленных систем на основе устойчивых экоинновационных и циркулярных бизнес-моделей в условиях перехода к Индустрии 5.0 / Экономика и управление. 2022. Т. 28. № 10. С. 1006-1020.
8. Головина Т.А., Авдеева И.Л., Парахина Л.В. Цифровая трансформация управления современными бизнес-процессами // В сборнике: Цифровое пространство: экономика, управление, социум. сборник научных статей V Юбилейной Всероссийской научной

конференции. – Курск, 2023. С. 66-73.
9. Головина Т.А., Адаменко А.А., Смоленцев В.М. Развитие теории управления человеческими ресурсами в деятельности современных бизнес-структур // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 5 (49). С. 382-388.
10. Ташкинов А.Г. Этапы формирования стратегии цифровой трансформации промышленного предприятия / π-Economy. 2023. № 16 (6). С. 117-141.
11. Авдеев Б.А, Рябова Е.И. Территории роста: рынок региональных экономических форумов России // Власть истории и История власти. 2019. Том 5. Часть 4. № 18. С. 358-367.

References

1. Avdeeva I.L. Development of digital technologies in economics and management: Russian and foreign experience / I.L. Avdeeva, T.A. Golovina, L.V. Parakhina // Management issues. 2017. № 6 (49). P. 50-56.
2. Avdeeva I.L. Digital transformation of economic processes: opportunities and threats / I.L. Avdeeva, T.A. Golovina, L.V. Parakhina // Financial business. 2020. № 1 (204). P. 3-7.
3. Adamenko A.A. Conceptual aspects of strategic management of digital transformation processes of business structures / A.A. Adamenko, I.I. Mikhalev, N.T. Kumpilov // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2023. № 6 (59). P. 529-534.
4. Adamenko A.A. Modern Features of Digital Transformation of Management Processes of Economic Systems of Various Levels / A.A. Adamenko, I.I. Mikhalev, V.V. Goryainov // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2022. № 53 (6). P. 399-403.
5. Adamenko A.A. Strategy of Digital Transformation of an Organization / A.A. Adamenko, I.I. Mikhalev // Natural Sciences and Humanities Research. 2023. № 1 (45). P. 10-16.
6. Kirillina Yu.V. Digital Transformation and Digital Maturity of an Organization // Current Scientific Research in the Modern World. 2020. № 7-3 (63). P. 72-80.
7. Glukhov V.V., Babkin A.V., Shkarupeta E.V. Digital strategizing of industrial systems based on sustainable eco-innovative and circular business models in the context of transition to Industry 5.0 / Economy and Management. 2022. Vol. 28. № 10. P. 1006-1020.
8. Golovina T.A., Avdeeva I.L., Parakhina L.V. Digital transformation of modern business process management // In the collection: Digital space: economy, management, society. collection of scientific articles of the V Anniversary All-Russian scientific conference. – Kursk, 2023. P. 66-73.
9. Golovina T.A., Adamenko A.A., Smolentsev V.M. Development of the theory of human resource management in the activities of modern business structures // Natural Sciences and Humanities. 2023. № 5 (49). P. 382-388.
10. Tashkinov A.G. Stages of forming a strategy for digital transformation of an industrial enterprise / π-Economy. 2023. № 16 (6). P. 117-141.
11. Avdeev B.A., Ryabova E.I. Territories of growth: the market of regional economic forums in Russia // The Power Of History – The History Of Power. 2019. Volume 5. Issue 3. № 17. P. 358-367.

Агеева А.Б.

Кандидат экономических наук,
ФГБОУ ВО Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова.

Лисицкий И.А.

Старший преподаватель. Инженерный факультет
Кафедра физики и фундаментальных инженерных дисциплин.
Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московский университет «Синергия»». SPIN-код: 9298-2818

Степанова Ю.В.

Кандидат сельскохозяйственных наук, доцент кафедры садоводства и селекции, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный аграрный университет», г. Кинель. SPIN-код: 1809-2139

Тенденции развития агропромышленного комплекса в России

Введение

Агропромышленный комплекс (АПК) России занимает ключевое место в структуре национальной экономики, обеспечивая не только внутренние потребности населения в продовольствии, но и формируя экспортный потенциал страны. В современных условиях модернизация и внедрение инновационных технологий становится жизненно необходимым условием для повышения эффективности сельскохозяйственного производства и укрепления позиций России на мировом рынке.

Вместе с тем процесс трансформации агропромышленного комплекса сопряжен с рядом системных рисков: от технологических и финансовых до кадровых и институциональных. Особую остроту приобретает задача импортозамещения в условиях ограниченного доступа к зарубежным технологиям и оборудованию, что требует поиска внутренних резервов и формирования новых моделей взаимодействия между наукой, бизнесом и государством. В этом контексте особую значимость приобретает синергия усилий всех участников агропродовольственного рынка, направленная на достижение устойчивого развития отрасли.

В современной научной литературе АПК рассматривается в качестве ключевого фактора обеспечения продовольственной безо-

пасности России (Н.С. Андреев, Н.Ю. Сорокина [1], И.Н. Макаров и др. [2], И.А. Бареева, С.М. Васин, К.А. Степанова [3]). По мнению Н.С. Синопальникова, для России в настоящее время на первый план выходит задача обеспечения стратегической автономии российского агропромышленного комплекса, в том числе в контексте достижения устойчивости отечественной продовольственной системы [4]. О.А. Рущицкая, Е.С. Куликова, Т.И. Кружкова, Е.М. Кот указывают на необходимость интеграции принципов устойчивого развития в маркетинговые стратегии в агропромышленном секторе [5]. С.Я. Суслов определяет место и роль интеграции АПК как инструмента обеспечения продовольственной безопасности [6]. М.Л. Вартанова и др. выявляют влияние «непростых противоречивых процессов на рост отечественного сельского хозяйства», среди которых рост цен и угроза дефицита на внутреннем рынке [7, 8].

Ж.С. Тихонова, К.Ю. Алагаева особое внимание уделяют рискам реализации государственных программ поддержки обновления материально-технической базы агропромышленного комплекса России и указывают на необходимость предотвращения этих рисков для обеспечения модернизации отрасли [9]. С.А. Черникова, Е.Б. Ковалева, С.А. Пыткина пишут о том, что в условиях санкций США и ряда стран Запада, а также ограниченности собственных финансовых ресурсов особую значимость приобретает совершенствование механизма государственной финансовой поддержки инновационного развития агропромышленного комплекса, а «на первый план выходит вопрос формирования целенаправленного методологического и методического инструментария повышения эффективности государственной финансовой поддержки инновационного развития предприятий АПК» [10]. Р.С. Губанов по результатам анализа приоритетных инвестиционных проектов, реализуемых в отраслях агропромышленного комплекса приходит к выводу о том, что необходимо «использовать обобщающий показатель результативности анализа приоритетных инвестиционных проектов», расчет которого «в практике оценки эффективности бюджетных расходов, выделяемых для развития АПК и сельского хозяйства, позволит своевременно и гибко маневрировать параметрами производительности, фондооотдачи и издержкоемости сельскохозяйственного производства» [11]. Н.М. Винтер, А.Г. Воробьева, Т.Н. Родюкова отмечают, что «внедрение современных управленческих практик и инновационных методов становится ключевым фактором успеха для отраслей АПК в условиях изменяющейся экономической среды и требований рынка» [12].

Многие эксперты указывают на необходимость цифровой транс-

формации агропромышленного комплекса, включая развитие «умных» ферм, точного земледелия, цифровых платформ и искусственного интеллекта (З.Х. Безирова, А.Р. Мирзоева, М.М. Ахметова [13], М. Халдурдыева, Л. Мовламова, А. Тайлакова, М. Аннаев [14], Е. Деревянных, О. Васильева, И. Лукина и др. [15]).

Целью нашего исследования является выявление ключевых тенденций развития агропромышленного комплекса России.

Основная часть

На долю агропромышленного комплекса в России приходится 4,5 % ВВП страны [16]. Среди позитивных направлений поддержки АПК в России в 2025 г. можно отметить наращивание государственной поддержки отрасли (так, в федеральном бюджете на 2025 г. на это направление первоначально было предусмотрено более 560 млрд руб. [16]), начало реализации национально проекта «Технологическое обеспечение продовольственной безопасности», с которым во многом связывают перспективы развития отрасли.

По данным Министерства сельского хозяйства Российской Федерации, в 2025 г. в целом сбор зерна был выше по сравнению с 2024 г.: 135 млн тонн против 125,9 млн тонн соответственно [16]. «Исторически рекордными» в 2025 г. стали показатели сбора зернобобовых, сои, рапса, а также плодов и ягод в организованном секторе. Сбор зернобобовых составил в 2025 г. около 7,3 млн тонн, что на треть выше прошлогоднего показателя, сбор сои оценивается в 8,6 млн тонн, рапса – в 5,4 млн тонн, плодово-ягодных культур в организованном секторе – 2,1 млн тонн [16].

Тем не менее в прошедшем 2025 г. АПК продолжал свое развитие в достаточно непростых экономических условиях. В частности, среди ключевых вызов развитию АПК в России эксперты называют резкое подорожание заемных средств, значительный рост затрат на материально-технические ресурсы и снижение цен на сельскохозяйственную продукцию, ограниченные возможности для экспорта, а также необходимость поиска новых источников финансирования [16].

Так, в последние годы происходит устойчивый рост себестоимости сельскохозяйственной продукции, связанный с удорожанием техники, энергоресурсов, логистики, заемных средств и других составляющих. Так, цена на тракторы за последние несколько лет увеличилась на 70–80 %, на комбайны – до 40 %, на другую самоходную технику – от 20 до 50 % [16]. Кроме того, сокращаются инвестиций в АПК, прежде всего в растениеводство.

Следует отметить, что география экспорта продукции агропромышленного комплекса Российской Федерации в настоящее время

охватывает 160 стран мира. Тем не менее в последние годы наблюдается устойчивая тенденция к снижению экспортной выручки. Согласно данным Федеральной таможенной службы, за период с января по октябрь 2025 года объем экспорта продовольственных товаров и сельскохозяйственного сырья (за исключением текстильного) составил 31,5 млрд долл. США, что на 10,3 % ниже аналогичного показателя 2024 года (35,1 млрд долл. США); одновременно с этим отмечается рост импорта соответствующей продукции, который увеличился на 14,2 % и достиг 35 млрд долл. США по сравнению с 30,6 млрд долл. США за январь – октябрь 2024 года [16].

Основными факторами, способствующими такой динамике, являются значительное сокращение экспорта зерна и масложировой продукции, на которые приходится около половины общего объема агроэкспорта. В то же время наблюдается положительная динамика в экспорте мяса и мясной продукции: к середине 2025 г. темпы роста составили 44 % в годовом выражении, а экспортная выручка превысила 1 млрд долл. США [16].

Однако снижение объемов экспорта основных сырьевых товаров не позволяет обеспечить положительную динамику в целом. По информации Российского зернового союза, в период с июля по октябрь 2025 года было отгружено на экспорт 20,6 млн тонн зерна, что на 25 % меньше, чем за аналогичный период 2024 года (27,3 млн тонн) [16]. В частности, экспорт пшеницы сократился на 28 % и составил 18,2 млн тонн. Число стран-импортеров российской пшеницы в октябре 2025 года уменьшилось до 30 по сравнению с 50 в октябре 2024 года [16].

Причины данной динамики не ограничиваются лишь снижением урожая зерна в 2024 г. и неблагоприятными условиями для экспорта, связанными с укреплением рубля. Выполнение экспортных планов сталкивается как с внешними факторами, такими как сложности в платежах и логистике, так и с внутренними ограничениями, включая сохранение пошлин и квот на экспорт зерна, а также продление плавающих пошлин на отдельные виды товаров, например, на подсолнечное масло.

В 2026 г. российский АПК вступает на качественно новый этап своего развития. Согласно прогнозу Министерства экономического развития Российской Федерации, объем производства продукции агропромышленного комплекса России продолжит увеличиваться: в 2026 г. производство продукции АПК увеличится на 3,9 %, в 2027 г. – на 2 %, а в 2028 г. – на 2,8 % [17].

Этот этап характеризуется завершением этапа масштабного импортозамещения и переходом к модели устойчивого роста, основан-

ного на технологической модернизации и повышении эффективности производства. Быстрый экстенсивный рост базовых отраслей АПК, наблюдавшийся в предыдущие годы, сменяется инерционным развитием, при котором дальнейшее увеличение объемов производства достигается преимущественно за счет углубления переработки сырья, диверсификации продуктового портфеля и освоения новых рыночных ниш. Ключевыми вызовами для развития АПК на краткосрочную перспективу становятся геополитические ограничения, макроэкономическая нестабильность, климатические риски и системный кадровый дефицит. Все это обусловливает необходимость поиска внутренних резервов повышения эффективности и адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. В то же время усиливается ориентация на экспорт и глобальную конкурентоспособность [17], что сопровождается ростом конкуренции на приоритетных рынках Юго-Восточной Азии, Ближнего Востока и Северной Африки. Важнейшими тенденциями становятся консолидация рынка, укрупнение действующих игроков, а также ускоренная цифровизация производственных и управленческих процессов, включая внедрение технологий точного земледелия, предиктивной аналитики и автоматизации, что позволяет смягчать последствия дефицита трудовых ресурсов и повышать маржинальность бизнеса. Таким образом, успех агропромышленного комплекса на данном этапе определяется не столько количественными показателями, сколько способностью отрасли и ее предприятий к инновационному развитию, стратегическому управлению и гибкой адаптации к глобальным вызовам.

Следует отметить, что в 2026 г. в России вступают в силу несколько законов и нормативных актов, касающихся основного производственного ресурса для сельского хозяйства – земли. С 1 марта перевод сельскохозяйственных земель в другие категории проходит по принципу «двух ключей», т.е. согласовываться с Министерство сельского хозяйства Российской Федерации и региональными властями. Изменяется и порядок установления и изменения границ сельскохозяйственных угодий. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации на основе данных из Единой федеральной информационной системы земель сельхозназначения (ЕФГИС ЗСН) будет выдавать заключения по участкам с графическим описанием и координатами для Единого государственного реестра недвижимости (ЕГРН). Таким образом, к 2028 г. в России должна появиться единая и достоверная федеральная карта-схема земель сельскохозяйственного назначения. С 1 марта 2026 г. для изменения категории земли владелец может подать заявление через онлайн-сервис «Госуслуги». Кроме того, с 1 мар-

та 2026 г. обязанность по защите земельных участков от распространения опасных видов инвазивных растений (например, таких как борщевик) и их уничтожению возлагается на правообладателей [18].

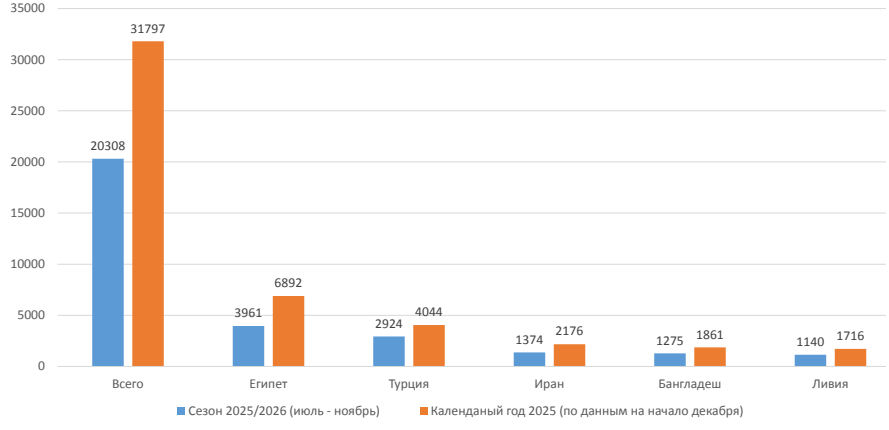
Перед Российской Федерацией поставлена стратегическая задача по существенному увеличению объемов ежегодного экспорта сельскохозяйственной продукции, целевой показатель которого к 2030 г. должен достичь 55,2 млрд долл. США [18]. Это одна из национальных целей развития страны, которая отражает курс на укрепление позиций России на мировом агропродовольственном рынке. Достижение указанных объемов экспорта требует не только наращивания физических объемов поставок, но и повышения конкурентоспособности отечественной продукции, диверсификации экспортного портфеля, а также развития экспортно ориентированных отраслей глубокой переработки сельскохозяйственного сырья. Достижение поставленной цели предполагает комплексную модернизацию производственной и логистической инфраструктуры, внедрение инновационных агротехнологий, совершенствование механизмов государственной поддержки экспортоориентированных предприятий и активное продвижение российской продукции на новых и традиционных зарубежных рынках. В условиях ужесточения глобальной конкуренции, роста протекционизма и волатильности мировых цен успешная реализация данной национальной цели станет важным фактором устойчивого развития агропромышленного комплекса и повышения его вклада в экономику страны.

Согласно прогнозу Министерства сельского хозяйства Российской Федерации на текущий сельскохозяйственный год (июль 2025 г. – июнь 2026 г.), экспорт зерна составит 50 млн тонн, включая 43–44 млн тонн пшеницы [18]. Так, с июля по ноябрь 2025 г., по данным Союза экспортеров и производителей зерна, объем экспорта пшеницы из России составил 20,3 млн тонн, а крупнейшими импортерами российской пшеницы являются Египет, Турция, Иран, Бангладеш и Ливия (рис. 1).

По прогнозу Продовольственной и сельскохозяйственной организации Объединенных Наций (ФАО), в сезоне 2025/2026 мировое производство зерна впервые может превысить 3 млрд тонн [18].

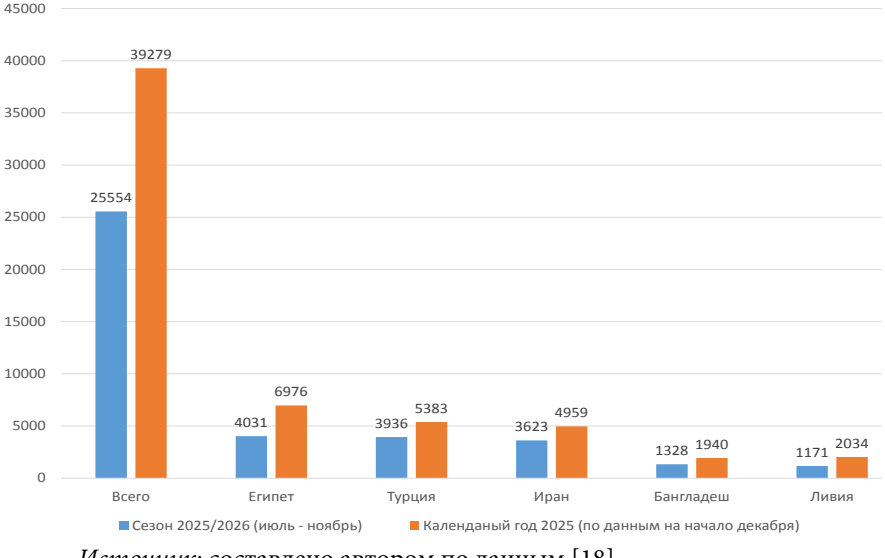
Динамика экспорта российской зерновой продукции в 2026 г. будет во многом определяться объемами и качеством нового урожая, однако, согласно прогнозным данным, географическая структура основных стран-импортеров сохранит свою стабильность. Ведущие позиции среди покупателей традиционно займут Египет, Турция, Иран, Бангладеш и Ливия (рис. 2), при этом внутри данной группы возмож-

Рисунок 1. Топ-5 импортеров российской пшеницы, тыс. тонн.



Источник: составлено автором по данным [18].

Рисунок 2. Топ-5 импортеров российского зерна, тыс. тонн.



Источник: составлено автором по данным [18].

ны изменения в распределении долей, обусловленные как климатическими факторами, так и уровнем собственного производства зерна в этих странах. Доминирующее положение в структуре российского зернового экспорта сохранит пшеница, а Египет останется крупней-

шим мировым потребителем российской пшеницы. В то же время экспортные потоки продукции АПК в Иран, Саудовскую Аравию и Китай будут характеризоваться большей диверсификацией: помимо пшеницы, значительную долю уже занимают ячмень, кукуруза и зернобобовые культуры, что способствует устойчивости и гибкости внешнеторговых связей в условиях изменяющейся конъюнктуры мирового рынка.

2025 г., ставший вторым годом реализации в Российской Федерации механизма квотирования ввоза семян импортной селекции, ознаменовался периодом активной адаптации отечественной системы селекции и семеноводства к новым условиям функционирования. С 1 января 2026 г. по 31 декабря 2026 г. квота на ввоз семян из недружественных стран несколько снижена (с 18,3 тыс. до 15 тыс. тонн), но остается серьезным заградительным барьером (табл. 1) [19].

Таблица 1. Квоты на ввоз в Российскую Федерацию семян из недружественных стран, тыс. тонн.

№	Культура	**2025** г.	**2026** г.
1	Картофель семенной	12	10
2	Пшеница семенная	0	0
3	Рожь семенная	0	0
4	Ячмень семенной, за исключением пивоваренного	0	0
5	Ячмень пивоваренный семенной	0,5	0,3
6	Кукуруза семенная, за исключением восковидной	0	0
7	Кукуруза семенная восковидная	0,6	0,3
8	Соевые бобы семенные	0	0
9	Семена рапса для посева, за исключением гибридных	0	0
10	Семена рапса для посева гибридные	2	2
11	Семена подсолнечника для посева, за исключением гибридных и высокоолеиновых	0	0
12	Семена подсолнечника для посева гибридные, высокоолеиновые	0,5	0,5
13	Семена сахарной свеклы, за исключением гибридных	0	0
14	Семена сахарной свеклы гибридные	2,7	1,9
15	Всего	18,3	15

Источник: составлено автором по данным [18, 19].

Научно-исследовательские институты и специализированные семеноводческие центры приступили к системной работе по учету за-

просов сельскохозяйственных производителей, обладающих значительным опытом использования импортного посевного материала и предъявляющих высокие требования к уровню урожайности, устойчивости к фитопатогенам и абиотическим стрессам отечественных сортов и гибридов.

В свою очередь, предприятия агропромышленного комплекса, осуществляющие переход на использование семян российской селекции, проводят корректировку агротехнологических регламентов с учетом биологических и хозяйственных особенностей новых сортов. Параллельно ведущие отечественные производители средств защиты растений и удобрений осуществляют адаптацию своей продуктовой линейки, разрабатывая комплексные технологические решения, ориентированные на эффективное взаимодействие с российскими семенами и обеспечивающие максимальную реализацию их продукционного потенциала.

Рынок средств защиты растений в России характеризуется высокой степенью стабильности (табл. 2). По данным Российского союза производителей химических средств защиты растений, по итогам 2025 г. объем потребления пестицидов в стране составит около 250 тыс. тонн, что превышает показатель 2024 г. (230 тыс. тонн). В структуре рынка доминируют отечественные производители, на долю которых приходится порядка 71 %. Производство по схеме толлинга занимает около 8 % рынка, а доля импортной продукции составляет 21 %. Наряду с задачей по дальнейшему увеличению доли российской продукции, перед отечественной агрохимической отраслью стоит стратегически важная цель – импортозамещение действующих веществ. В соответствии с национальными ориентирами, к 2030 г. доля

Таблица 2. Производство минеральных удобрений и химических средств защиты растений.

	2022 г.	**2023** г.	**2024** г.
Минеральные удобрения (в пересчете на 100 % питательных веществ), млн тонн	23,6	25,9	28,9
В **том числе**			
Азотные	11,9	12,5	12,4
Фосфорные	4,3	4,3	5,1
Калийные	7,3	9,1	11,5
Гербициды (в физическом весе), тыс. тонн	126,2	135,7	135,6
Инсектициды (в физическом весе), тыс. тонн	25,8	28,9	31,2
Фунгициды (в физическом весе), тыс. тонн	31,8	35,2	40,3

Источник: составлено автором по данным [18].

действующих веществ отечественного производства на внутреннем рынке должна возрасти до 60 % [18].

Сельскохозяйственное машиностроение в 2025 г. столкнулось с серьезным спадом, ставшим одной из наиболее острых проблем для агропромышленного комплекса. В первом квартале 2025 г. объем отгрузок техники сократился на 32,9 % [18]. Принятые Министерством промышленности торговли Российской Федерации меры, в частности докапитализация АО «Росагролизинг» и запуск новой лизинговой программы совместно с ДОМ.РФ, позволили несколько замедлить негативную динамику, однако переломить ее не удалось. По итогам января — сентября 2025 г. продажи отечественных сельскохозяйственных машин снизились на 26,5 % и составили 114,3 млрд руб. [18]. Особенно заметно снижение объемов продаж в сегменте зерноуборочных комбайнов (в 1,5 раза) и тракторов (на 37 %) [18].

Причины сложившейся ситуации носят системный характер. К ним относятся высокая ключевая ставка Банка России, низкая рентабельность сельскохозяйственных производителей и недостаточный объем финансирования государственных программ поддержки. В совокупности эти факторы не позволяют предприятиям отрасли восстановить объемы производства и реализации техники даже до уровня 2024 г., который уже был признан одним из самых сложных за последнее время. Дополнительным фактором выступает значительный рост цен на технику: за последние несколько лет стоимость тракторов увеличилась на 70–80 %, зерноуборочных комбайнов – до 40 %, а другой самоходной техники – от 20 до 50 % [18]. В результате аграрии не могут своевременно обновлять машинно-тракторный парк. По оценкам участников рынка, в 2026 г. данная тенденция сохранится [18].

В части финансового обеспечения агропромышленного комплекса на 2026 г. предусмотрено выделение 540,4 млрд руб., из которых 290,7 млрд руб. будет направлено на реализацию Государственной программы развития сельского хозяйства и регулирования рынков сельскохозяйственной продукции, сырья и продовольствия [20]. Дополнительные средства в размере 13,4 млрд руб. предусмотрены на комплексное развитие сельских территорий, а 7,8 млрд руб. – на поддержку малого агробизнеса [18]. Министерство сельского хозяйства Российской Федерации продолжит применение механизма льготного кредитования, при котором процентные ставки привязаны к ключевой ставке Банка России и корректируются в зависимости от ее изменения.

В этих условиях для хозяйств всех категорий особую актуальность приобретает вопрос оптимизации расходов. По экспертным оценкам, внедрение современных цифровых решений способно обеспечить

сокращение производственных издержек на 15–20 % при сохранении или даже увеличении урожайности [18]. К числу таких инструментов относятся цифровые платформы для закупок материально-технических ресурсов и реализации продукции, позволяющие повысить прозрачность сделок, расширить географию сбыта и снизить административные издержки за счет цифровизации бизнес-процессов.

Заключение

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что развитие агропромышленного комплекса России в современных условиях определяется совокупностью взаимосвязанных тенденций, ключевыми из которых выступают модернизация производства, внедрение инновационных технологий и ускоренная цифровизация всех этапов сельскохозяйственного производства. Именно эти процессы становятся фундаментом для повышения конкурентоспособности отечественной продукции как на внутреннем, так и на внешнем рынках, а также служат стратегическим инструментом для достижения целей импортозамещения и обеспечения продовольственной безопасности страны.

Представляется, что для дальнейшего развития АПК в России необходимо не только обеспечить адекватную финансовую поддержку со стороны государства, но и создать условия для увеличения доходов сельскохозяйственных производителей. Это требует устранения существующих ограничений и барьеров, негативно влияющих на прибыльность аграрного сектора.

Библиографический список:

1. Андреев Н.С. Развитие агропромышленного комплекса России: анализ и прогнозирование / Н.С. Андреев, Н.Ю. Сорокина // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Т. 15. № 1-1. С. 325-335. – DOI 10.34670/AR.2025.34.98.032.

2. Макаров И.Н. Позиционирование России на мировых сельскохозяйственных и агропромышленных рынках: зерновой аспект / И.Н. Макаров и др. // Продовольственная политика и безопасность. 2025. Т. 12. № 2. С. 451-466. – DOI 10.18334/ppib.12.2.122924.

3. Бареева И.А. Динамика показателей агропромышленного комплекса России: результаты управления сельскохозяйственным производством в современных условиях / И.А. Бареева, С.М. Васин, К.А. Степанова // Первый экономический журнал. 2023. № 10 (340). С. 12-22. – DOI 10.58551/20728115_2023_10_12.

4. Синопальников Н.С. Импортозамещение в агропромышленном комплексе России: цифровая трансформация как ресурс стратегической автономии / Н.С. Синопальников // Russian Economic Bulletin. 2025. Т. 8. № 5. С. 93-98.

5. Синергия между устойчивым развитием и маркетинговыми практиками в агропромышленном комплексе / О.А. Рущицкая, Е.С. Куликова, Т.И. Кружкова, Е.М. Кот // Первый экономический журнал. 2024. № 4 (346). С. 51-57. – DOI 10.58551/20728115_2024_4_51.

6. Суслов С.Я. Интеграция в агропромышленном комплексе как инструмент обеспечения продовольственной безопасности / С.Я. Суслов // Первый экономический журнал. 2025. № 2 (356). С. 68-77. – DOI 10.58551/20728115_2025_2_68.

7. Вартанова М.Л. Исследование воздействия внутренних и внешних угроз на продо-

вольственную безопасность России / М.Л. Вартанова и др. // Продовольственная политика и безопасность. 2019. Т. 6. № 2. С. 67-83. – DOI 10.18334/ppib.6.2.41385.
8. Вартанова М.Л. Влияние непростых противоречивых процессов на рост отечественного сельского хозяйства / М.Л. Вартанова и др. // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19. № 1. С. 13-36. – DOI 10.18334/rp.19.1.38718.
9. Тихонова Ж.С. Риски реализации государственных программ поддержки обновления материально-технической базы агропромышленного комплекса РФ / Ж.С. Тихонова, К.Ю. Алагаева // Первый экономический журнал. 2024. № 3 (345). С. 71-77. – DOI 10.58551/20728115_2024_3_70.
10. Черникова С.А. Механизм финансовой поддержки инновационной деятельности агропромышленного комплекса пространственно-отраслевой структуры региона / С.А. Черникова, Е.Б. Ковалева, С.А. Пыткина // Экономические отношения. 2020. Т. 10. № 2. С. 543-558. – DOI 10.18334/eo.10.2.110101.
11. Губанов Р.С. Анализ приоритетных инвестиционных проектов, реализуемых в отраслях агропромышленного комплекса / Р. С. Губанов // Экономические отношения. 2018. Т. 8. № 3. С. 389-398. – DOI 10.18334/eo.8.3.39317.
12. Винтер Н.М. Инновационные подходы к управлению в отраслях агропромышленного комплекса / Н.М. Винтер, А.Г. Воробьева, Т.Н. Родюкова // Вестник НГИЭИ. 2024. № 3 (154). С. 66-75. – DOI 10.24412/2227-9407-2024-3-66-75.
13. Безирова З.Х. Цифровая трансформация агропромышленного комплекса как инструмент обеспечения экономической безопасности в условиях глобальных вызовов / З.Х. Безирова, А.Р. Мирзоева, М.М. Ахметова // Региональные проблемы преобразования экономики. 2025. № 6 (176). С. 237-248. – DOI 10.26726/rpre2025v6dtota.
14. Халдурдыева М. Влияние цифровизации на эффективность агропромышленного комплекса / М. Халдурдыева, Л. Мовламова, А. Тайлакова, М. Аннаев // Ceteris Paribus. 2024. № 5. С. 49-52.
15. Деревянных Е. Искусственный интеллект в агропромышленном комплексе / Е. Деревянных, О. Васильева, И. Лукина [и др.] // Ветеринария сельскохозяйственных животных. 2024. № 5. С. 3-10.
16. Итоги года: Российский АПК – изобилие дорогой ценой // Информагентство «Зерно Он-Лайн», 18 декабря 2025 г. // URL: https://www.zol.ru/n/40403 (Дата обращения: 14.04.2026).
17. Аналитики назвали главные тренды развития АПК на 2026 год // РБК, 6 января 2026 г. // URL: https://www.rbc.ru/business/06/01/2026/695295db9a7947d7342baa14 (Дата обращения: 14.04.2026).
18. Тренды-2026: что ждет сельское хозяйство России в новом году. Итоги 2025 года и прогнозы // Информагентство «Зерно Он-Лайн», 16 декабря 2025 г. // URL: https://www.zol.ru/n/403af (Дата обращения: 14.04.2026).
19. Постановление Правительства РФ от 12.12.2025 № 2012 «О введении временного количественного ограничения на ввоз отдельных видов семян сельскохозяйственных растений в 2026 году» // Консультант Плюс. // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_521398/ (Дата обращения: 14.04.2026).
20. Федеральный закон от 28.11.2025 № 426-ФЗ «О федеральном бюджете на 2026 год и на плановый период 2027 и 2028 годов» // Консультант Плюс. // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_520057/675cd136a284f13182e2ae965e53528c8d6bab61/ (Дата обращения: 14.04.2026).

References

1. Andreev N.S. Development of the agro-industrial complex of Russia: analysis and forecasting / N.S. Andreev, N.Yu. Sorokina // Economy: yesterday, today, tomorrow. 2025. Vol. 15. № 1-1. P. 325-335. – DOI 10.34670/AR.2025.34.98.032.
2. Makarov I.N. Russia's positioning in the global agricultural and agro-industrial markets: grain aspect / I.N. Makarov et al. // Food policy and security. 2025. Vol. 12. № 2. P. 451-466. – DOI 10.18334/ppib.12.2.122924.
3. Bareeva I.A. Dynamics of indicators of the agro-industrial complex of Russia: results of agricul-

tural production management in modern conditions / I.A. Bareeva, S.M. Vasin, K.A. Stepanova // First Economic Journal. 2023. № 10 (340). P. 12-22. – DOI 10.58551/20728115_2023_10_12.
4. Sinopalnikov N.S. Import substitution in the agro-industrial complex of Russia: digital transformation as a resource of strategic autonomy / N.S. Sinopalnikov // Russian Economic Bulletin. 2025. Vol. 8. № 5. P. 93-98.
5. Synergy between sustainable development and marketing practices in the agro-industrial complex / O.A. Rushitskaya, E.S. Kulikova, T.I. Kruzhkova, E.M. Cat // First Economic Journal. 2024. № 4 (346). P. 51-57. – DOI 10.58551/20728115_2024_4_51.
6. Suslov S. Ya. Integration in the agro-industrial complex as a tool for ensuring food security / S. Ya. Suslov // First Economic Journal. 2025. № 2 (356). P. 68-77. – DOI 10.58551/20728115_2025_2_68.
7. Vartanova M.L. Study of the impact of internal and external threats on food security in Russia / M.L. Vartanova et al. // Food Policy and Security. 2019. Vol. 6. № 2. P. 67-83. – DOI 10.18334/ppib.6.2.41385.
8. Vartanova M.L. The Impact of Complex Contradictory Processes on the Growth of Domestic Agriculture / M.L. Vartanova et al. // Russian Entrepreneurship. 2018. Vol. 19. № 1. P. 13-36. – DOI 10.18334/rp.19.1.38718.
9. Tikhonova Zh.S. Risks of Implementing State Programs to Support the Upgrade of the Material and Technical Base of the Agro-Industrial Complex of the Russian Federation / Zh.S. Tikhonova, K.Yu. Alagaeva // First Economic Journal. 2024. № 3 (345). P. 71-77. – DOI 10.58551/20728115_2024_3_70.
10. Chernikova S.A. The mechanism of financial support for innovative activities of the agro-industrial complex of the spatial-sectoral structure of the region / S.A. Chernikova, E.B. Kovaleva, S.A. Pytkina // Economic relations. 2020. Vol. 10. № 2. P. 543-558. – DOI 10.18334/eo.10.2.110101.
11. Gubanov R.S. Analysis of priority investment projects implemented in the sectors of the agro-industrial complex / R.S. Gubanov // Economic relations. 2018. Vol. 8. № 3. P. 389-398. – DOI 10.18334/eo.8.3.39317.
12. Winter N.M. Innovative approaches to management in the sectors of the agro-industrial complex / N.M. Winter, A.G. Vorobyova, T.N. Rodyukova // Bulletin of NGIEI. 2024. № 3 (154). P. 66-75. – DOI 10.24412/2227-9407-2024-3-66-75.
13. Bezirova Z.Kh. Digital transformation of the agro-industrial complex as a tool for ensuring economic security in the context of global challenges / Z.Kh. Bezirova, A.R. Mirzoeva, M.M. Akhmetova // Regional problems of economic transformation. 2025. № 6 (176). P. 237-248. – DOI 10.26726/rppe2025v6dtota.
14. Haldurdyeva M. The influence of digitalization on the efficiency of the agro-industrial complex / M. Haldurdyeva, L. Movlamova, A. Tailakova, M. Annaev // Ceteris Paribus. 2024. № 5. P. 49-52.
15. Derevyannykh E. Artificial intelligence in the agro-industrial complex / E. Derevyannykh, O. Vasilyeva, I. Lukina [etc.] // Veterinary medicine of agricultural animals. 2024. № 5. P. 3-10.
16. Year in Review: Russian Agro-Industrial Complex – Abundance at a High Price // Grain Online News Agency, December 18, 2025 // URL: https://www.zol.ru/n/40403 (April 14, 2026).
17. Analysts Name the Main Trends in Agricultural Development for 2026 // RBC, January 6, 2026 // URL: https://www.rbc.ru/business/06/01/2026/695295db9a7947d7342baa14 (April 14, 2026).
18. Trends 2026: What awaits Russian agriculture in the new year. Results for 2025 and forecasts // Information agency "Grain On-Line", December 16, 2025 // URL: https://www.zol.ru/n/403af (14.04.2026).
19. Resolution of the Government of the Russian Federation of December 12, 2025 № 2012 "On the introduction of a temporary quantitative restriction on the import of certain types of agricultural plant seeds in 2026" // Consultant Plus. // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_521398/ (14.04.2026).
20. Federal Law of November 28, 2025 № 426-FZ "On the Federal Budget for 2026 and for the Planning Period of 2027 and 2028" // Consultant Plus. // URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_520057/675cd136a284f13182e2ae965e53528c8d6bab61/ (April 14, 2026).

Ковальчук М.В.
Аспирант. Университет Синергия.

Мотивация сотрудников стартапа: что работает на ранних этапах инновационного бизнеса

Введение

В современной экономике, характеризующейся высокой динамикой и конкуренций, именно инновационные компании, или стартапы, часто становятся драйверами прорывных изменений. Однако их путь от идеи к устойчивому бизнесу сопряжен с высокой степенью неопределенности и риска. В этих условиях ключевым конкурентным преимуществом становится не столько технология или продукт, сколько команда – люди, способные генерировать идеи, быстро адаптироваться и работать с полной самоотдачей в ситуации «выживания».

Актуальность исследования мотивации в стартапах обусловлена тем, что классические системы вознаграждения, эффективные в крупных стабильных корпорациях, часто неприменимы из-за ограниченного финансирования. Поиск нестандартных решений для вдохновения и удержания персонала становится стратегической задачей.

Цель статьи – систематизировать и проанализировать эффективные практики мотивации сотрудников на ранних этапах развития стартапа, предлагая сбалансированный подход, сочетающий теорию и прикладные инструменты.

Методы

В основе работы лежит анализ и синтез существующих научных подходов и бизнес-практик. Используются методы: теоретический анализ классических (А. Маслоу, Ф. Герцберг, Д. Макклелланд) и процессуальных (В. Врум, Дж. Адамс) теорий мотивации; сравнительный анализ их применимости в контексте стартап-среды; обобщение современных управленческих практик. Особое внимание уделяется критическому осмыслению противоречий между теоретическим моделями и реальными ограничениями ресурсов.

Результаты

Мотивацию сотрудников можно определить как совокупность внутренних и внешних факторов, побуждающих человека к эффективной деятельности для достижения личных и организационных

целей[1]. В стартапе эта система приобретает особые черты. Классическая пирамида потребностей А. Маслоу[2] (рисунок 1) показывает, что на ранних этапах компания часто не может гарантировать удовлетворение базовых потребностей (стабильная высокая зарплата, безопасность). Поэтому фокус смещается на высшие уровни – признание, самореализацию и причастность к значимому делу.

Ри

Двухфакторная теория Ф Герцберга[4] разделяет факторы на «гигиенические» (условия труда, зарплата, политика компании), отсутствие которых вызывает недовольство, и «мотиваторы» (достижения, признание, ответственность, рост), которые непосредственно вдохновляют на высокие результаты. Для стартапа критически важно, даже при скромных «гигиенических» условиях, максимально задействовать мотиваторы.

Теория Д. Макклелланда[5] о потребностях во власти, достижении и причастности также релевантна. В небольшой команде сотрудники часто могут удовлетворить все три потребности, что сложно в крупной иерархической структуре.

Особое значение для стартапа имеют процессуальные теории. Те-

1 *Чертовикова В.* Методы и ошибки мотивации персонала: как повысить производительность команды // URL: https://uprav.ru/blog/metody-motivatsii/ (Дата доступа: 30.01.2026)

2 Современные методы мотивации и стимулирования персонала: Учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом» / С.И. Жук, А.Н. Макаров, Е.А. Родионова. – Набережные Челны : Набережночелнинский институт КФУ, 2019. 80 с.

3 *Равальдини К.* Потребности человека: что это такое и какие есть виды потребностей [Электронный ресурс] / К. Равальдини. 2023. // URL: https://skillbox.ru/media/growth/needs/ (Дата доступа: 30.01.2026)

4 Современные методы мотивации и стимулирования персонала : Учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом» / С.И. Жук, А.Н. Макаров, Е А. Родионова. – Набережные Челны : Набережночелнинский институт КФУ, 2019. 80 с

5 Там же.

ория ожиданий В. Врума[6] (рисунок 2) гласит, что мотивация зависит от уверенности сотрудника в том, что его усилия приведут к результату (Ожидание 1), результат приведет к вознаграждению (Ожидание 2), и это вознаграждение будет для него ценно (Валентность) [5].

Рисунок 2. Теория ожиданий В. Врума[7].

В стартапе важно выстраивать прозрачную связь между усилием, измеримым результатом и вознаграждением (не обязательно денежным). Теория справедливости Дж. Адамса[8] предупреждает, что сотрудники остро чувствуют несправедливость. В небольшом коллективе любые дисбалансы в восприятии вклада и вознаграждения становятся видны мгновенно и могут демотивировать команду.

Стартап на ранней стадии – это эксперимент по проверке бизнес-гипотезы в условиях жестких ограничений[9]. Роль каждого члена команды многократно возрастает, а цена ошибки или демотивации критически высока. Ключевые особенно, влияющие на мотивацию: ограниченность финансовых ресурсов (невозможность предложить рыночные или выше рыночных оклады, крупные бонусы, дорогой социальный пакет); высокая неопределенность (отсутствие гарантий долгосрочной занятости, успеха проекта, стабильности); широкая зона ответственности и размытость границ (сотрудникам часто приходится выполнять задачи за пределами своей формальной должности); необходимость сверхрезультатов (для привлечения инвестиций и выживания нужны прорывные показатели роста).

Подход к мотивации не может быть универсальным. Важно дифференцировать его для ключевых групп (таблица 1).

Таблица наглядно демонстрирует необходимость дифференцированного подхода. Мотивация основателей коренится в собственности и миссии, а их компенсация носит символический характер, что фокусирует их на долгосрочной капитализации. Для креативных

6 Теория и практика мотивации персонала [Электронный ресурс] // SearchInform. // URL: https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/teoriya-i-praktika-motivatsii-personala/ (Дата доступа: 30.01.2026)

7 Там же.

8 Там же.

9 *Зарецкий А.* Натуральный обмен: кого в стартапах мотивировать деньгами, а кого – интересными задачами [Электронный ресурс] / А. Зарецкий. 2017. // URL: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/351691-naturalnyy-obmen-kogo-v-startapah-motivirovat-dengami-kogo-interesnymi (Дата доступа: 30.01.2026)

специалистов приоритетны нематериальные стимулы и гибкие системы оценки (OKR), а то время как для «продажников» необходима прямая и прозрачная связь результата с денежным вознаграждением через жесткие KPI. Операционный персонал, в свою очередь, ценить стабильность и ясность, что также требует отдельного подхода. Это разделение является фундаментальным для построения эффективной системы.

Таблица 1. Подходы к мотивации ключевых категорий персонала в стартапе[10].

Категория персонала (на **примере стартапа**)	**Ключевые мотиваторы** (в **порядке приоритета**)	**Инструменты стимулирования**	**Особенности KPI / оценки**
Основатели / топ-менеджмент	Доля в компании (опционы), миссия, контроль, самореализация	Доля в капитале, символическая зарплата (на уровне выживания), полная автономия	Связаны с капитализацией компании. Оценка советом директоров
Креативные специалисты (разработчики, дизайнеры, маркетологи)	Интересные задачи, автономия, профессиональный рост, признание, причастность к миссии	Гибкий график, свобода в выборе методов, обучение, публичное признание, небольшая переменная часть, связанная с результатом проекта	OKR (Objectives and Key Results), качественные метрики, оценка вклада в продукт
Специалисты по продажам и монетизации	Деньги, азарт, четкий результат, карьерный рост	Комиссионные с оборота, низкий оклад + высокий бонусный потенциал, соревновательные элементы	Четкие количественные KPI: объем продаж, конверсия, средний чек
Операционные и support-специалисты (администраторы, бухгалтеры)	Стабильность, ясность задач, хорошая атмосфера, справедливая оплата	Стабильный (по возможности) оклад, понятные задачи, признание важности их работы для команды	Выполнение регламентов, отсутствие ошибок, внутренняя удовлетворенность коллег

Основатели и топ-менеджмент должны быть мотивированы в первую очередь долей в компании, а их зарплата на ранних этапах должна быть ниже рыночной, чтобы сохранять фокус на росте капитализации. Для креативного класса классические денежные KPI часто неэффективны и даже демотивируют. Ключевыми мотиваторами для них являются автономия, мастерство и цель. Поэтому система OKR

10 *Зарецкий А.* Натуральный обмен: кого в стартапах мотивировать деньгами, а кого – интересными задачами [Электронный ресурс] / А. Зарецкий. 2017. // URL: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/351691-naturalnyy-obmen-kogo-v-startapah-motivirovat-dengami-kogo-interesnymi (Дата доступа: 30.01.2026)

оказывается более подходящей. Сотрудники, ответственные за продажи, должны иметь максимально прозрачную мотивацию, привязанную к денежному результату по формуле «низкий оклад + высокий процент»[11].

В условиях дефицита финансов именно нематериальные инструменты выходят на первый план. Во-первых, это миссия и цель. Чувство причастности к чему-то значимому – мощнейший драйвер[12]. Во-вторых, признание и обратная связь. Своевременная и искренняя благодарность часто ценнее разовой премии[13]. В-третьих, автономия и доверие. Предоставление свободы в выборе методов повышает ответственность и вовлеченность[14]. В-четвертых, возможности для роста и развития. Инвестиции в обучение – это вложение в актив компании[15]. В-пятых, корпоративная культура и атмосфера. Создание среды открытости и взаимопомощи критически важно[16].

Таким образом, перечисленные инструменты нематериальной мотивации не существуют изолировано. Они формируют единую взаимосвязанную систему, где миссия выступает смысловым ядром, а культура – средой, которая усиливает и поддерживает действие всех остальных элементов.

Обсуждение

Построение сбалансированной системы мотивации должно учитывать эволюцию стартапа. На основе анализа можно предложить модель, интегрирующую различные аспекты, как представлено в таблице 2 (таблица 2).

Данная таблица иллюстрирует динамический характер мотивации в стартапе. На посевной стадии доминируют высокорисковые инструменты собственности (доля) и мощные нематериальные драйверы (миссия, автономия). По мере роста и привлечения инвестиций система усложняется, добавляя конкурентные денежные компенса-

11 *Зарецкий А.* Натуральный обмен: кого в стартапах мотивировать деньгами, а кого – интересными задачами [Электронный ресурс] / А. Зарецкий. 2017. // URL: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/351691-naturalnyy-obmen-kogo-v-startapah-motivirovat-dengami-kogo-interesnymi (Дата доступа: 30.01.2026)

12 Там же.

13 *Куприкова М.* Мотивация сотрудников в организации: эффективные методы и приемы [Электронный ресурс] / М. Куприкова. // URL: https://productlab.ru/blog/motivaciya-sotrudnikov-effektivnye-metody (Дата доступа: 30.01.2026)

14 *Астафьева А.* Мотивация сотрудников: полный гайд для руководителей и HR-специалистов [Электронный ресурс] / А. Астафьева. 2025. // URL: https://ast-academy.ru/blog/motivacia-sotrudnikov-polnyj-gajd-dla-rukovoditelej-i-hr-specialistov/ (Дата доступа: 30.01.2026)

15 *Андреева А.* Поощрение и вдохновление: как удержать инноваторов в своей компании [Электронный ресурс] / А. Андреева. 2020. // URL: https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5efe17149a7947443dff17e2 (Дата доступа: 30.01.2026)

16 Там же.

ции для ключевых наемных специалистов, но сохраняя опционы и развивая культуру. На этапе масштабирования происходит формализация многих процессов, но ключевым риском становится потеря той самой аутентичной культуры и духа, которые изначально привлекали таланты. Таким образом, эволюция системы мотивации – это постоянный поиск баланса между необходимостью структурирования и сохранением «стартапного» DNA.

Таблица 2. Баланс материальных и нематериальных инструментов мотивации на разных этапах стартапа[17].

Этап стартапа	**Финансовые ограничения**	**Приоритетные инструменты мотивации**	**Ключевые риски**
Pre-seed / Seed (посевная)	Максимальные. Зарплата на уровне выживания или отсутствует	Доля в компании (опционы) для ключевых членов. Яркая миссия и видение. Полная автономия и вовлеченность в принятие решений. Признание как основа взаимоотношений	Отбор только на основе энтузиазма, риск быстрого выгорания. Конфликты из-за нечеткого распределения долей
Ранний рост (Series A)	Ограничения сохраняются, но проявляется возможность платить конкурентные оклады ключевым специалистам	Комбинация: конкурентный оклад для ключевых наемных специалистов, опционные программы для расширения круга. Активное развитие нематериальных стимулов (культура, обучение). Внедрение прозрачных KPI и OKR	Дисбаланс в оплате «старых» и новых сотрудников. Формализация процессов может убить дух стартапа. Сложность оценки нематериального вклада
Масштабирование (Series B и далее)	Ограничения смягчаются, компания движется к устойчивости	Формирование полноценной компенсационной политики с бонусами, соцпакетом. Систематизация программ обучения и карьерного роста. Сохранение и формализация лучших элементов корпоративной культуры	Бюрократизация, потеря гибкости и предпринимательского духа. «Утечка мозгов» в новые, более амбициозные стартапы

Анализ позволяет выделить типичные ошибки в мотивации в стартапах. Во-первых, нарушение справедливости: непрозрачные или меняющиеся правила расчета бонусов, субъективные оценки порождают чувство несправедливости и разрушают команду. Во-вто-

17 *Баранова И.П.* Мотивация персонала в инновационной деятельности / И.П. Баранова, А.А. Баутин, С.П. Комаров // Российский экономический интернет-журнал. 2023. № 2. С. 1-11.

рых, игнорирование внутренней мотивации: чрезмерный упор на денежные KPI для креативных ролей может подавить внутренний интерес и творчество. В-третьих, отсутствие связи усилий и результата: если сотрудник не понимает, как его ежедневные задачи влияют на общий успех, его мотивация падает. В-четвертых, пренебрежение «гигиеническими» факторами: даже в стартапе нельзя полностью игнорировать базовые потребности[18]. В-пятых, копирование систем крупных корпораций без адаптации обречено на провал[19].

Практические рекомендации для основателей и руководителей стартапов включают несколько ключевых направлений. Для основателей: быть главными проводниками миссии, демонстрировать максимальную вовлеченность и лидерство; четко и справедливо распределять доли и опционы на самом раннем этапе; выстраивать открытую коммуникацию. При найме: искать людей, разделяющих ценности и верящих в идею; четко озвучивать реалии работы и потенциальные выгоды. При построении системы: комбинировать инструменты в зависимости от роли; начинать с простых, прозрачных схем; постепенно усложнять по мере роста; регулярно собирать обратную связь. Для удержания талантов: инвестировать в развитие людей; давать им новые вызовы; делегировать реальную ответственность; создавать и поддерживать уникальную, поддерживающую среду.

Заключение

На основе проведенного анализа сформулированы следующие ключевые выводы по проблеме мотивации в стартапах:

1. Финансовые ограничения стартапа делают традиционные денежные стимулы малоэффективными. Акцент смещается на нематериальные факторы: миссию, признание, самореализацию и причастность, которые компенсируют невысокие зарплаты.

2. В небольшой команде критически важны прозрачность и справедливость. Необходима четкая связь «усилие-результат-вознаграждение» (Врум), а любые дисбалансы в оценке вклада немедленно демотивируют коллектив (Адамс).

3. Универсальный подход к мотивации не работает. Система должна быть дифференцированной: опционы для основателей, автономия и OKR для креаторов, прямая монетарная связь для продажников, стабильность для операционного персонала.

18 Теория и практика мотивации персонала [Электронный ресурс] // SearchInform. // URL: https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/teoriya-i-praktika-motivatsii-personala/ (Дата доступа: 30.01.2026)

19 *Баранова И.П.* Мотивация персонала в инновационной деятельности / И.П. Баранова, А.А. Баутин, С.П. Комаров // Российский экономический интернет-журнал. 2023. № 2. С. 1-11.

4. Нематериальная мотивация (миссия, автономия, рост, культура) – основной инструмент удержания талантов в условиях дефицита бюджета и ключевое конкурентное преимущество стартапа.

5. Система мотивации должна эволюционировать вместе с компанией: от доли и миссии на старте – к балансу с конкурентными окладами на стадии роста, избегая излишне бюрократизации при масштабировании.

6. Главные ошибки, которых следует избегать: непрозрачность правил, игнорирование внутренней мотивации творческих сотрудников, пренебрежение базовыми потребностями и слепое копирование корпоративных систем.

Таким образом, успех мотивации в стартапе зависит от способности основателей создавать мощную нематериальную среду, гибко комбинировать ее со справедливым распределением долей и ограниченных финансов, а также адаптировать подход к разным ролям и этапам развития компании. Именно культура и разделяемая цель становятся главным активом для привлечения и удержания талантов, способных на сверхусилия.

Библиографический список:

1. Андреева, А. Поощрение и вдохновление: как удержать инноваторов в своей компании. 2020. // URL: https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5efe17149a7947443dff17e2 (Дата доступа: 30.01.2026)
2. Астафьева А. Мотивация сотрудников: полный гайд для руководителей и HR-специалистов. 2025. // URL: https://ast-academy.ru/blog/motivacia-sotrudnikov-polnyj-gajd-dla-rukovoditelej-i-hr-specialistov/ (Дата доступа: 30.01.2026)
3. Баранова И.П. Мотивация персонала в инновационной деятельности / И.П. Баранова, А.А. Баутин, С.П. Комаров // Российский экономический интернет-журнал. 2023. № 2. С. 1-11.
4. Зарецкий А. Натуральный обмен: кого в стартапах мотивировать деньгами, а кого – интересными задачами. 2017. // URL: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/351691-naturalnyy-obmen-kogo-v-startapah-motivirovat-dengami-kogo-interesnymi (Дата доступа: 30.01.2026)
5. Куприкова М. Мотивация сотрудников в организации: эффективные методы и приемы // URL: https://productlab.ru/blog/motivaciya-sotrudnikov-effektivnye-metody (Дата доступа: 30.01.2026)
6. Равальдини К. Потребности человека: что это такое и какие есть виды потребностей. 2023. // URL: https://skillbox.ru/media/growth/needs/ (Дата доступа: 30.01.2026)
7. Современные методы мотивации и стимулирования персонала: Учебно-методическое пособие для студентов направления подготовки магистров 38.04.03 «Управление персоналом» / С.И. Жук, А.Н. Макаров, Е.А. Родионова. – Набережные Челны: Набережночелнинский институт КФУ, 2019. 80 с.
8. Теория и практика мотивации персонала // SearchInform. // URL: https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/teoriya-i-praktika-motivatsii-personala/ (Дата доступа: 30.01.2026)
9. Чертовикова В. Методы и ошибки мотивации персонала: как повысить производительность команды // URL: https://uprav.ru/blog/metody-motivatsii/ (Дата доступа: 30.01.2026)

10. Земцов Б.Н., Суздалева Т.Р. Университетские рейтинги: векторы развития // Этносоциум и межнациональная культура. 2018. № 8 (122). С. 45-54.

References

1. Andreeva, A. Encouragement and Inspiration: How to Retain Innovators in Your Company. 2020. // URL: https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5efe17149a7947443dff17e2 (30.01.2026)
2. Astafieva, A. Employee Motivation: A Complete Guide for Managers and HR Specialists. 2025. // URL: https://ast-academy.ru/blog/motivacia-sotrudnikov-polnyj-gajd-dla-rukovoditelej-i-hr-specialistov/ (30.01.2026)
3. Baranova, I.P. Personnel Motivation in Innovative Activities / I.P. Baranova, A.A. Bautin, S.P. Komarov // Russian Economic Online Journal. 2023. № 2. P. 1-11.
4. Zaretsky A. Natural Barter: Who Should Be Motivated by Money in Startups, and Who by Interesting Tasks. 2017. // URL: https://www.forbes.ru/karera-i-svoy-biznes/351691-naturalnyy-obmen-kogo-v-startapah-motivirovat-dengami-kogo-interesnymi (30.01.2026)
5. Kuprikova M. Employee Motivation in an Organization: Effective Methods and Techniques // URL: https://productlab.ru/blog/motivaciya-sotrudnikov-effektivnye-metody (30.01.2026)
6. Ravaldini K. Human Needs: What Are They and What Types of Needs Are There? 2023. // URL: https://skillbox.ru/media/growth/needs/ (30.01.2026)
7. Modern Methods of Personnel Motivation and Incentives: A Study Guide for Students of Master's Degree 38.04.03 "Human Resources Management" / S.I. Zhuk, A.N. Makarov, E.A. Rodionova. – Naberezhnye Chelny: Naberezhnye Chelny Institute of Kazan Federal University, 2019. 80 p.
8. Theory and Practice of Personnel Motivation // SearchInform. // URL: https://searchinform.ru/kontrol-sotrudnikov/motivatsiya-personala/teoriya-i-praktika-motivatsii-personala/ (30.01.2026)
9. Chertovikova V. Methods and Mistakes of Personnel Motivation: How to Improve Team Productivity // URL: https://uprav.ru/blog/metody-motivatsii/ (30.01.2026)
10. Zemtsov B.N., Suzdaleva T.R. University ratings: development vectors // Etnosotsium and international culture. 2018. № 8 (122). P. 45-54.

Малышкин Н.Г.
Кандидат экономических наук, доцент.
Государственный университет управления.

Зозуля П.В.
Кандидат экономических наук, доцент.
Государственный университет управления.

Зозуля А.В.
Кандидат экономических наук, доцент.
Государственный университет управления.

Набатова В.
Аспирант. Государственный университет управления.

Перспективы развития женского предпринимательства в России

Несмотря на отсутствие в законодательстве РФ правового статуса "женщина-предприниматель", данное направление занятости среди женской части населения страны демонстрирует уверенные позиции в бизнес-сегменте, являясь неотъемлемой частью малого и среднего предпринимательства (МСП), положение о котором определяется Федеральным законом от 24.07.2007 г. № 209-ФЗ "О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации". Изменения в российской экономике и реализация государственной политики поддержки МСП актуализировали роль и значимость женского предпринимательства как во внутренней, так и во внешней экономической деятельности государства. Независимо от общих проблем, связанных с негативными тенденциями в области геополитики, которые оказывают существенное давление на экономические процессы, динамика вовлеченности женщин в управление бизнесом имеет положительное значение.

Сравнительный анализ количества организационно-правовых форм в виде индивидуальных предпринимателей (ИП) и обществ с ограниченной ответственностью (ООО) в разрезе гендерной группировки показал, что доля женщин - индивидуальных предпринимателей превысила отметку в 45% от общей доли всех зарегистрированных ИП. Существенный рост открытия бизнеса женщинами в форме ИП произошел в 2023 году, когда около полумиллиона женщин дали

старт деловым направлениям. Это отразилось на динамике роста, составив 22% по частоте открытия среди женщин и 17% среди мужчин по сравнению с результатами 2022 года. Однако, уже в 2024 году показатель темпа роста среди женщин был отрицательный и составил -4%, свидетельствуя об опережающих темпах ликвидации бизнеса женщинами. Авторы подчеркивают, что среди мужчин в рассматриваемом году темп регистрации бизнеса существенно замедлился, составив отметку в 3%. Соотношение женщин и мужчин среди учредителей бизнеса в форме ООО (всего около 2 млн.) колеблется в пределах "1 к 2": не более 650 тыс. женщин владеют бизнесом, остальная часть приходится на мужское население. В целом, можно судить об общей тенденции к сокращению деловой активности у населения. В частности, полученные результаты указывают на уязвимости женского предпринимательства и необходимости понимания тех причин, которые привели к сокращению количества предпринимателей.

Для этого авторами были рассмотрены показатели Индекса женской предпринимательской активности в период с 2019 по 2023 гг. включительно.

Справочно отметим, что Ассоциацией "Опора России" ежегодно проводится изучение деловой активности среди женщин-предпринимательниц с присвоением оценки в виде Индекса женской предпринимательской активности (Индекс WBI) по трем ключевым показателям: культура предпринимательства, предпринимательская экосистема, личные качества женщин-предпринимателей, где значение индекса выше 50 пунктов указывает на благоприятную среду, а ниже 50 пунктов — на неблагоприятную. Так, в 2023 году Индексом зафиксированы самые высокие показатели на отметке 73,7 по сравнению с результатами 2022 года (+3.9 п.п.), при этом уступив только пост-ковидному всплеску деловой активности женщин и резкому падению в 2020 году [7]. Таким образом, в динамике резких колебаний Индекса, тем не менее, наблюдается его возвращение к равновесным показателям "доковидного» периода. Однако, судить о прорыве в развитии женского предпринимательства будет не совсем корректно, учитывая отрицательную динамику вновь открываемых субъектов [4].

При этом, основными барьерами к осуществлению предпринимательской деятельности являются: отсутствие достаточных денежных ресурсов (64%), отсутствие знаний и опыта ведения бизнеса (54%), нестабильность в экономической ситуации страны (45%), что нашло отражение в основе стратегии развития женского предпринимательства на институциональной уровне. Сюда относится свободной доступ к ресурсам развития компетенций: информация и образование,

финансы и сопутствующая поддержка. Данные положения четко отражены в мероприятиях Правительства РФ.

Так, институциональная поддержка женщин осуществляется в рамках Плана утвержденной Правительством РФ Национальной стратегии действий в интересах женщин на 2023 - 2023 годы. Планом предусмотрены главные направления поддержки через профессиональное обучение, повышение квалификационных навыков, в том числе реализации экспортной деятельности, которые необходимы как на микроуровне, так и для развития социально-экономической среды государства в целом. Фактическая реализация Плана представлена следующим образом:

1) Была реализована Федеральная программа обучения "Мама-предприниматель", в рамках по данным за 2023 год более 2 тыс. женщин из разных регионов страны прошли обучение, более 200 тыс. женщин получили консультационные услуги в центрах "Мой бизнес". Таким образом, в 2023–2024 гг. наблюдался росту числа самозанятых на 15%, где основными направлениями деятельности стали услуги с сфере красоты и здоровья, репетиторство, онлайн-торговля (80% участников программ). Важно подчеркнуть, что одним из барьеров роста самозанятых остается проблема масштабирования деятельности; только малая часть переходит из микро-сектора в малый бизнес, что связано с финансовой составляющей.

2) Российский Экспортный Центр (РЭЦ) оказал поддержку женщинам-экспортерам несырьевой продукции, что способствовало их росту в 2023 году на 30% по сравнению с показателями 2022 года и составило почти треть от общего количества экспортеров. Годом позже объем заключенных контрактов на поставку отечественной продукции зарубеж составил более 30 млрд.рублей, а продажи на зарубежных торговых площадках выросли в три раза. Количество женщин-экспортеров растет, опережая общий рост экспортеров (15%). Основными странами по освоению рынков являются страны Азии, Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки. Основные сложности для женщин-экспортеров являются общие для всех экспортеров - это валютные расчеты и логистика.

Рассмотрим также портрет современной женщины-предпринимателя, который характеризуется следующими чертами: средний возраст составляет 30-45 лет и это, как правило, женщины, имеющие детей (41%), на них же приходится самая высокая деловая активность, опережая молодое поколение, обозначая возрастную зрелость женского предпринимательства. Основные сферы деятельности относятся к торговле, услугам грузоперевозок, аренде недвижимо-

сти, общественному питанию, специализированным услугам (право и финансы). Подавляющее число самозанятых оказывает услуги в beauty-индустрии и здравоохранении, в области образования, маркетинга и рекламы, спорта и развлечений [16]. Основными направлениями ИП являются услуги разного спектра (в процентах от общего количества действующих ИП): образование (71,8%), здравоохранение (65,7%), спорт и развлечения (49,9%), HoReCa (49,6%). Самые высокие показатели у торговой деятельности и ремонта (51%) [18].

Результаты проведенного исследования позволяют сформулировать следующие выводы. На текущем этапе развития действующее женское присутствие в среде МСП довольно устойчиво, однако на начальном этапе оно демонстрирует низкую устойчивость, несмотря на достаточную социо-демографическую зрелость, которая напрямую связана с повышением уровня деловой активности по мере взросления детей.

К ключевому фактору, способному обеспечить дальнейшее развитие женского предпринимательства, можно отнести систематизацию имеющихся институциональных механизмов и внедрение адресных инструментов государственной поддержки, в том числе обеспечивающих доступ к источникам финансирования и кредитования с применением льготных условий. Такие факторы должны быть нацелены в среднесрочной перспективе на возможность перехода женщин-предпринимателей из микро- в малый, в долгосрочной - из микро- в средний сегмент бизнеса.

Основные барьеры, как например, недостаток финансов и знаний, одновременно являются и предпосылками к росту, особенно на этапе становления. Если недостаток средств компенсируется за счет доступа к целевому финансированию, то своевременное обновление образовательных и информационных программ, связанное с изменениями в законодательной базе, регулирующей деятельность МСП и Налоговом кодексе РФ, остаются крайне важными как для тех, кто только планирует старт предпринимательской деятельности, так и для действующего бизнеса.

Библиографический список:

1. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть первая (ред. От 24.07.2023): ГК: Федеральный закон № 51-ФЗ: принят Государственной Думой 21 октября 1994 г. // СПС «КонсультантПлюс». // URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=508490&dst=100001#gkhuaCVANfrtzvw41 (Дата обращения: 01.03.2026).
2. Налоговый кодекс Российской Федерации. Часть вторая (ред. От 04.08.2023): НК: Федеральный закон № 117-ФЗ: принят Государственной Думой 19 июля 2000 г.: одобрен Советом Федерации 26 июля 2000 г. // URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=527094&rnd=vniq9Q#VZwtaCVzpnTZLUv4 (Дата

обращения: 01.03.2026).
3. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» (ред. от 10.07.2023) //СПС «КонсультантПлюс». // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144 (Дата обращения: 01.03.2026).
4. Индекс женской предпринимательской активности (WBI), 10 волна // URL: https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/indeks-zhenskoy-predprinimatelskoy-aktivnosti-wbi-10-volna/ (Дата обращения: 12.01.2026).
5. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 29.12.2022 г. № 4356-р об утверждении НАЦИОНАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ действий в интересах женщин на 2023 - 2030 годы // URL: http://government.ru/docs/all/145532/ (Дата обращения: 12.01.2026).
6. Распоряжение Правительства Российской Федерации от 28.04.2023 г. №1104-р об утверждении Плана мероприятий по реализации в 2023 - 2026 годах Национальной стратегии действий в интересах женщин на 2023 - 2023 годы // URL: https://eawf.ru/upload/iblock/7a1/natsionalnaya_strategiya_deystviy_v_interesah_zhenschin_na_2023_2030_gody.pdf (Дата обращения: 12.01.2026).
7. Доля женщин среди отечественных предпринимателей превысила 45 процентов // URL: https://1prime.ru/20251120/biznesmeny-864734850.html (Дата обращения: 01.12.2025).
8. Евразийский женский форум // URL: https://eawf.ru/about/forum/ (Дата обращения: 15.02.2026).
9. Доклад Счетной палаты Российской Федерации «Анализ реализации мер государственной политики направленных на поддержку женщин обеспечение их равных возможностей для развития и включения в общественный процесс». Утвержден Коллегией Счетной палаты Российской Федерации 21 ноября 2023 г. // URL: https://ach.gov.ru/upload/iblock/a4d/ghjz4fsn6dwnsroidu376y7tq2jw43nn.pdf (Дата обращения: 25.12.2025).
10. 100 трендов 2025: куда двигаться бизнесу? Ориентиры для принятия решений по развитию продуктов, услуг и коммуникаций // URL: https://eawf.ru/upload/iblock/6aa/07a5kcbvb02nt24zd96utmgbakj0wlca/100_trendov_2025.-Kuda-dvigatsya-biznesu.pdf (Дата обращения: 15.02.2026).
11. Меры поддержки бизнеса. Единая точка доступа к мерам государственной поддержки и сервисам для предпринимателей, самозанятых и тех, кто планирует начать свой бизнес // URL: https://мсп.рф/services/support/filter/ (Дата обращения: 11.01.2026).
12. В России на 28% выросло число предпринимательниц-экспортеров // URL: https://expert.ru/news/v-rossii-na-28-protsentov-vyroslo-chislo-predprinimatelnits-eksporterov/#form-account (Дата обращения: 11.01.2026).
13. Экспорт может стать драйвером к повышению роли женщин в экономике страны // URL: https://exportedu.ru/news/997 (Дата обращения: 20.01.2026).
14. Женщины в бизнесе начали теснить мужчин. Парламентская газета // URL: https://www.pnp.ru/politics/zhenshhiny-v-biznese-nachali-tesnit-muzhchin.html (Дата обращения: 29.12.2025).
15. Программы господдержки для женского бизнеса в 2025 году // URL: https://kontur.ru/articles/1470 (Дата обращения: 29.12.2025).
16. Денис Кузьмичев: Более 41% предпринимателей в России – это женщины. Официальный Сайт Федеральной налогов Службы // URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/16007190/ (Дата обращения: 29.12.2025).
17. Национальный проекты. Время возможностей для женского бизнеса: где и как получить поддержку. Официальный сайт РБК // URL: https://www.rbc.ru/business/09/03/2023/64075ec79a7947f9410448fb (Дата обращения: 15.01.2026).
18. СберАналитика. По данным на сентябрь 2025 года, число женщин-предпринимателей в России превысило отметку в 43% // URL: https://sberanalytics.ru/news/women-individual-entrepreneurs (Дата обращения: 15.01.2026).

References

1. Civil Code of the Russian Federation. Part One (as amended on July 24, 2023): Civil Code: Federal Law No. 51-FZ: adopted by the State Duma on October 21, 1994 // SPS "ConsultantPlus". // URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=508490&dst=100001#gkhuaCVANfrtzvw41 (March 1, 2026).
2. Tax Code of the Russian Federation. Part Two (as amended on August 4, 2023): Tax Code: Federal Law No. 117-FZ: adopted by the State Duma on July 19, 2000: approved by the Federation Council on July 26, 2000 // URL: https://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc&base=LAW&n=527094&rnd=vniq9Q#VZwtaCVzpnTZLUv4 (March 1, 2026).
3. Federal Law of July 24, 2007 No. 209-FZ "On the Development of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in the Russian Federation" (as amended on July 10, 2023) // SPS "ConsultantPlus". // URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_52144 (01.03.2026).
4. Women's Entrepreneurial Activity Index (WBI), Wave 10 // URL: https://nafi.ru/projects/predprinimatelstvo/indeks-zhenskoy-predprinimatelskoy-aktivnosti-wbi-10-volna/ (12.01.2026).
5. Order of the Government of the Russian Federation of 29.12.2022 No. 4356-r on approval of the NATIONAL STRATEGY of actions in the interests of women for 2023-2030 // URL: http://government.ru/docs/all/145532/ (12.01.2026).
6. Order of the Government of the Russian Federation of April 28, 2023, No. 1104-r on approval of the Action Plan for the implementation in 2023-2026 of the National Action Strategy in the Interests of Women for 2023-2023 // URL: https://eawf.ru/upload/iblock/7a1/natsionalnaya_strategiya_deystviy_v_interesah_zhenschin_na_2023_2030_gody.pdf (January 12, 2026).
7. The share of women among domestic entrepreneurs exceeded 45 percent // URL: https://1prime.ru/20251120/biznesmeny-864734850.html (December 1, 2025).
8. Eurasian Women's Forum // URL: https://eawf.ru/about/forum/ (15.02.2026).
9. Report of the Accounts Chamber of the Russian Federation "Analysis of the Implementation of State Policy Measures Aimed at Supporting Women, Ensuring Their Equal Opportunities for Development and Inclusion in Society." Approved by the Board of the Accounts Chamber of the Russian Federation on 21 November 2023 // URL: https://ach.gov.ru/upload/iblock/a4d/ghjz4fsn6dwnsroidu376y7tq2jw43nn.pdf (25.12.2025).
10. 100 Trends of 2025: Where Should Business Head? Guidelines for making decisions on the development of products, services, and communications // URL: https://eawf.ru/upload/iblock/6aa/07a5kcbvb02nt24zd96utmgbakj0wlca/100_trendov_2025.-Kuda-dvigatsya-biznesu.pdf (15.02.2026).
11. Business support measures. A single access point to government support measures and services for entrepreneurs, the self-employed, and those planning to start their own business // URL: https://мсп.рф/services/support/filter/ (11.01.2026).
12. The number of female export entrepreneurs in Russia has increased by 28% // URL: https://expert.ru/news/v-rossii-na-28-protsentov-vyroslo-chislo-predprinimatelnits-eksporterov/#form-account (11.01.2026).
13. Exports can become a driver for increasing the role of women in the country's economy // URL: https://exportedu.ru/news/997 (20.01.2026).
14. Women in business have begun to displace men. Parliamentary newspaper // URL: https://www.pnp.ru/politics/zhenshhiny-v-biznese-nachali-tesnit-muzhchin.html (29.12.2025).
15. State Support Programs for Women's Business in 2025 // URL: https://kontur.ru/articles/1470 (29.12.2025).
16. Denis Kuzmichev: More than 41% of Entrepreneurs in Russia Are Women. Official Website of the Federal Tax Service // URL: https://www.nalog.gov.ru/rn77/news/activities_fts/16007190/ (29.12.2025).
17. National Projects. A Time of Opportunity for Women's Business: Where and How to Get Support. Official RBC Website // URL: https://www.rbc.ru/business/09/03/2023/64075ec79a7947f9410448fb (15.01.2026).
18. SberAnalytics. As of September 2025, the number of women entrepreneurs in Russia exceeded 43% // URL: https://sberanalytics.ru/news/women-individual-entrepreneurs (15.01.2026).

Мамий С.А.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории. ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар.

Бочкова Т.А.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории. ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар.

Мищенко Е.А.

Старший преподаватель кафедры экономической теории. ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар.

Лазько Л.В.

Старший преподаватель кафедры экономической теории. ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар.

Безработица в эпоху автоматизации - влияние ИИ и роботизации на рынок труда

Основная часть.

Промышленные революции всегда сопровождались страхом перед массовой безработицей. Луддитами громились ткацкие станки в Англии XIX века; в 1960-е годы экономистами предупреждалось об «автоматизационной угрозе» со стороны первых ЭВМ. Однако каждый раз рынок труда адаптировался: уничтоженные рабочие места замещались новыми, а производительность и уровень жизни росли. Сегодня переживается четвёртая промышленная революция, и вопрос о том, повторится ли история, приобрёл особую остроту [8, 9].

Отличие нынешней волны автоматизации от предыдущих состоит в её универсальности. Если паровой машиной заменялась мышечная сила, а конвейером - монотонный ручной труд, то современный искусственный интеллект претендует на замещение когнитивных функций - распознавания образов, принятия решений, составления текстов, диагностики. По оценке McKinsey Global Institute, к 2030 году в мире может быть автоматизировано от 400 до 800 миллионов рабочих мест - в зависимости от темпов внедрения технологий [2]. Это сопоставимо с населением крупнейших экономик планеты. Актуальность темы определяется тем, что студентами, поступившими в вузы сегодня, будет осуществлен выход на рынок труда в 2028-2030

годах - именно тогда, когда технологические изменения достигнут пика своей интенсивности. Понимание макроэкономических механизмов этих процессов становится не академической абстракцией, а практической необходимостью [8].

Целью работы является анализ влияния ИИ и роботизации на структуру занятости, выявление наиболее уязвимых категорий профессий и оценка долгосрочных перспектив рынка труда в условиях цифровой трансформации экономики. Отправной точкой современной дискуссии об автоматизации стало исследование Карла Фрея и Майкла Осборна из Оксфордского университета (2013), в котором было подсчитано, что около 47% рабочих мест в США находятся «под высоким риском автоматизации» в перспективе 10-20 лет [1]. Методология авторов основывалась на анализе степени рутинности задач, выполняемых в рамках каждой профессии. Работа немедленно вызвала широкий резонанс и породила волну аналогичных исследований по всему миру. Результаты для разных стран существенно расходятся, что объясняется различиями в структуре экономик, уровне зарплат и скорости технологической диффузии [1, 2].

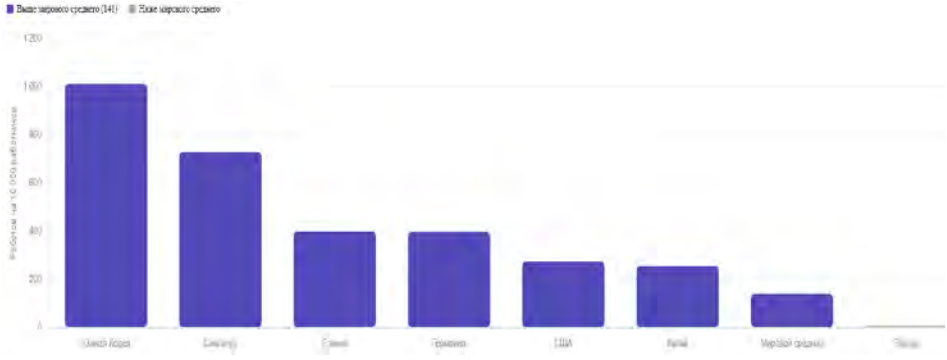
Таблица 1. Доля рабочих мест, подверженных высокому риску автоматизации.

Страна	**Доля рабочих мест под угрозой (%)**	**Источник**
США	47%	Frey & Osborne, 2013
Германия	42%	IAB, 2018
Великобритания	35%	PwC, 2017
Япония	55%	Nomura Research, 2015
Россия	45%	Сколково, 2017
Китай	77%	McKinsey, 2017

Составлено по: Frey & Osborne (2013); McKinsey Global Institute (2017); PwC (2017); Сколково (2017).

Особого внимания заслуживает показатель Китая - 77%. Высокая уязвимость объясняется значительной долей трудоёмкого производства в структуре экономики: именно такие отрасли автоматизируются в первую очередь [2]. Вместе с тем необходимо сделать оговорку: цифрами отражается техническая возможность автоматизации, а не её экономическая целесообразность. Если стоимость труда невысока, роботизация откладывается даже при наличии соответствующих технологий. Международной федерацией робототехники (IFR) фик-

Диаграмма 1. Плотность роботизации по странам (роботов на 10 000 работников, 2022).



сируется устойчивый рост плотности роботизации: в 2022 году среднемировой показатель достиг 141 промышленного робота на 10 000 работников обрабатывающей промышленности, что в 2,7 раза превышает уровень 2012 года [5]. Лидирует Южная Корея - 1012 роботов на 10 000 работников; второе место занимается Сингапуром (730), третье - Японией (399). Россией с показателем около 9 роботов существенно проявляется отставание от мировых лидеров, что одновременно свидетельствует как о низкой скорости автоматизации, так и о значительном потенциале роста [5].

Параллельно с промышленной роботизацией развивается «когнитивная автоматизация», основанная на технологиях машинного обучения и больших языковых моделях. По данным ОЭСР, к 2023 году более 25% задач в секторе финансовых услуг и 30% задач в юридической сфере стали потенциально делегируемыми алгоритмам [4]. Это принципиально меняет характер угрозы: если раньше автоматизацией затрагивались преимущественно «синие воротнички», то теперь она вплотную приближается к профессиям, требующим высшего образования. Не все профессии в равной мере уязвимы перед автоматизацией. Ключевым критерием является степень рутинности выполняемых задач: чем более предсказуем и алгоритмизируем труд, тем выше вероятность его замещения машиной. Вследствие этого объясняется, почему кассир в супермаркете находится под значительно большей угрозой, чем медицинская сестра, хотя последней получается сопоставимая зарплата [1, 4].

Таблица 2. Классификация профессий по уровню риска автоматизации.

Категория	Примеры профессий	Уровень риска
Рутинный физический труд	Кассиры, операторы станков, сборщики	Высокий (>70%)
Рутинный когнитивный труд	Бухгалтеры, операторы call-центров	Высокий (>60%)
Нерутинный когнитивный труд	Юристы, аналитики, врачи	Средний (20–40%)
Социальный и творческий труд	Педагоги, психологи, дизайнеры	Низкий (<15%)
Высококвалифицированный ИТ	Разработчики ИИ, ML-инженеры	Очень низкий (<5%)

Составлено по: Frey & Osborne (2013); OECD Employment Outlook (2019); WEF Future of Jobs Report (2023).

Примечательно, что угрозой были затронуты и «белые воротнички» - специалисты, традиционно считавшиеся недосягаемыми для машин. Системами генеративного ИИ уже сегодня составляются юридические документы, готовятся финансовые отчёты, пишется программный код и ставятся предварительные медицинские диагнозы по снимкам. В 2023 году компанией Goldman Sachs был опубликован доклад, согласно которому генеративным ИИ могут быть заменены или частично переложены до 300 миллионов рабочих мест в развитых странах, при этом наиболее уязвимыми оказываются административные и юридические функции [6]. Вместе с тем выделяется группа профессий с устойчиво низким риском автоматизации. Объединяющими их чертами являются: интенсивное социальное взаимодействие, эмоциональный интеллект, физическая ловкость в непредсказуемой среде, а также творческое мышление [8]. Сантехник, работающий в нестандартных условиях, оказывается менее уязвим, чем финансовый аналитик, - парадокс, объясняемый сложностью алгоритмизации тонкой моторики и ситуативной адаптации [1].

Технологический детерминизм - убеждение в том, что машинами неизбежно вытесняется человек, - характеризуется давней историей и столь же давней историей опровержений [9]. Экономической теорией описывается несколько механизмов компенсации, которыми смягчается или нейтрализуется потеря рабочих мест вследствие автоматизации [7]. Во-первых, снижением издержек производства инициируется падение цен, что стимулирует спрос и расширение производства - это требует дополнительной рабочей силы. Во-вторых, высвободившиеся доходы направляются в другие секторы эко-

Диаграмма 2. Вероятность автоматизации по категориям профессий (%).

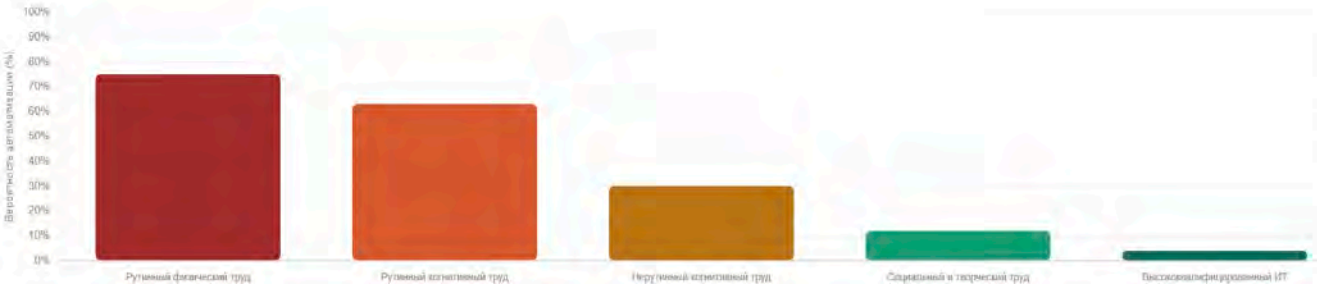
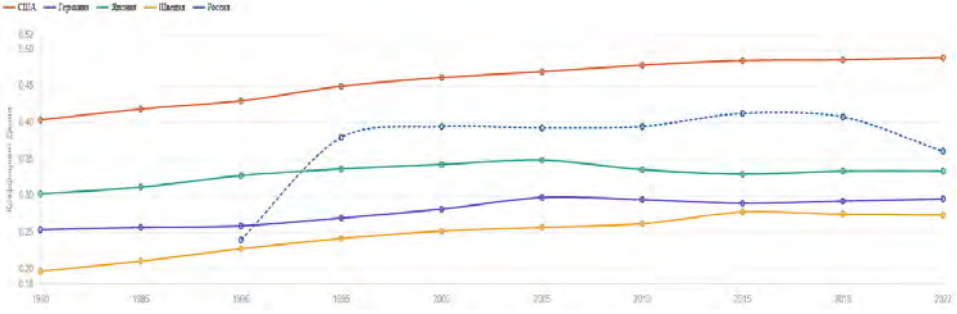


Диаграмма 3. Прогноз изменения занятости по секторам экономики, 2020–2025 гг. (млн рабочих мест).

номики, создавая там занятость. В-третьих, самими технологиями создаются новые отрасли и профессии, не существовавшие ранее: специалисты по машинному обучению, инженеры по робототехнике, аналитики данных, эксперты по кибербезопасности [8]. По данным World Economic Forum (WEF), в период с 2020 по 2025 год автоматизацией должно быть уничтожено около 85 миллионов рабочих мест, однако создано порядка 97 миллионов новых - с чистым положительным сальдо в 12 миллионов [3]. Эта оценка звучит оптимистично, но скрывает ключевую проблему: уничтожаемые и создаваемые рабочие места не совпадают ни по географии, ни по квалификационным требованиям, ни по временному горизонту. Кассир, потерявший работу в 40 лет, не переквалифицируется в специалиста по машинному обучению за разумное время. В связи с этим макроэкономическая статистика может маскировать серьёзные микроэкономические и социальные проблемы [7]. Структурная безработица - ситуация, когда навыки работников не соответствуют потребностям рынка, - становится главным вызовом цифровой трансформации [3, 4].

Автоматизация влияет не только на общий уровень занятости, но и на распределение доходов внутри общества [7]. Технологический прогресс носит так называемый skill-biased характер: им повышается спрос и заработки высококвалифицированных специалистов, способных работать с новыми технологиями, и одновременно снижается ценность низко- и среднеквалифицированного труда. В итоге усиливается поляризация рынка труда: хорошо оплачиваемые «умные» рабочие места растут на обоих полюсах - высококвалифицированные когнитивные и низкоквалифицированные сервисные, - тогда как средний класс «проваливается» [7, 8]. По данным Бюро трудовой статистики США (BLS), с 1980 по 2020 год реальная заработная плата работников с высшим образованием выросла на 47%, тогда как заработки работников без высшего образования снизились на 2,6% [7]. Коэффициент Джини - мера неравенства доходов - в США вырос с 0,404 в 1980 году до 0,489 в 2022-м. Схожие тенденции наблюдались в большинстве развитых экономик, хотя институциональные различия (системы социальной защиты, профсоюзы, налоговая политика) существенно модифицировали конечный результат [4]. Немаловажен и региональный аспект. Автоматизация концентрируется в крупных промышленных центрах, что ускоряет деиндустриализацию малых городов и усиливает пространственное неравенство [7]. Американские «ржавые пояса» - Детройт, Питтсбург, Кливленд - служат наглядной иллюстрацией того, к чему приводит технологическое замещение без адекватной государственной политики перехода [8].

Диаграмма 4. Динамика коэффициента Джини в выбранных странах, 1980–2022 гг..



В экспертном сообществе сложились три основных сценария развития рынка труда в условиях продолжающейся автоматизации [2, 3]. Они различаются не столько в оценке технических возможностей ИИ, сколько в предположениях о скорости внедрения технологий, эффективности государственного регулирования и способности образовательных систем адаптироваться к новым требованиям [4].

Оптимистичным сценарием предполагается, что технологическими изменениями порождается достаточное количество новых рабочих мест, а системы образования успевают перестроиться [8]. Уровень безработицы остаётся в пределах 5-7% в развитых странах. Производительность труда резко возрастает, что позволяет финансировать переход через более высокие налоговые поступления. Этот сценарий реализовался в ходе предыдущих технологических революций, хотя каждый раз занимал несколько десятилетий [9].

Пессимистичным сценарием подразумевается, что скорость автоматизации превышает способность рынка труда к адаптации [7]. Структурная безработица устойчиво держится на уровне 15-20%, нарастает социальная напряжённость, усиливается поляризация доходов. Этот сценарий особенно вероятен для стран с низким уровнем инвестиций в образование и слабыми институтами социальной защиты [4]. По расчётам McKinsey, при ускоренном сценарии автоматизации до 2030 года потребность в переквалификации затронет от 75 до 375 миллионов человек [2].

Сценарием управляемого перехода предусматривается, что государства активно вмешиваются в процесс: вводятся системы непрерывного образования и переподготовки, расширяются программы социальной поддержки, обсуждается концепция «безусловного базового дохода» (ББД) как механизма смягчения переходного периода [3, 4]. Рядом стран - Финляндия, Нидерланды, Канада - уже проводи-

лись ограниченные эксперименты с ББД, результаты которых неоднозначны. Этот сценарий требует значительной политической воли и международной координации [4].

Независимо от того, какой сценарий окажется ближе к реальности, можно выделить несколько направлений политики, способных снизить социальные издержки автоматизации [3]. Они различаются по временному горизонту и политической сложности реализации. Первое направление - реформа образования. Традиционные образовательные системы заточены под подготовку специалистов для стабильного рынка труда [10]. Цифровая экономика требует иного: способности к быстрой переквалификации, навыков критического мышления, цифровой грамотности и умения работать в команде с алгоритмами. Скандинавскими странами демонстрируется, как раннее внедрение цифровых компетенций в школьные программы снижает уязвимость работников перед автоматизацией [4]. Второе направление - активная политика на рынке труда: государственное субсидирование переобучения, программы «обучение в течение всей жизни» (lifelong learning), налоговые стимулы для компаний, инвестирующих в переподготовку персонала [3]. Германией через систему Kurzarbeit (сокращённый рабочий день с государственными доплатами) успешно была снижена безработица в кризис 2008-2009 годов - аналогичный механизм применим и к технологическим шокам [4]. Третье направление - налогообложение роботов и ИИ. Идея, предложенная, в частности, Биллом Гейтсом, состоит во введении налога на автоматизацию, доходы от которого направлялись бы в фонды переподготовки и социальной поддержки [7]. Критиками указывается, что подобным налогом может быть заторможена инновация; сторонниками он считается инструментом перераспределения выгод от технологического прогресса. Четвёртое направление - сокращение рабочей недели. Если производительность труда растёт вследствие автоматизации, обществом потенциально может быть позволено работать меньше при том же уровне потребления. Четырёхдневная рабочая неделя, пилотные программы которой запущены в Великобритании, Исландии и Японии, показывает, что производительность при этом не снижается, а удовлетворённость работников растёт [8].

Заключение.

В ходе работы было проанализировано влияние искусственного интеллекта и роботизации на рынок труда [1, 2]. Выявлено, что угроза технологического замещения носит реальный, но неоднородный характер: под высоким риском находятся прежде всего рутинные профессии - как физические, так и когнитивные, - тогда как профес-

Диаграмма 5. Матрица мер государственной политики: эффективность vs политическая реализуемость.

сии, требующие социального интеллекта, творчества и физической адаптивности, остаются относительно защищёнными [1, 8]. Показано, что макроэкономическая статистика в целом подтверждает действие «эффекта компенсации»: новыми технологиями порождаются новые рабочие места [3]. Однако переход болезнен, неравномерен по группам населения и регионам, а скорость создания новых рабочих мест не всегда соответствует скорости уничтожения старых [7]. Проведённый анализ позволяет сформулировать следующий вывод: автоматизация не является фатальной угрозой занятости, но требует активного государственного вмешательства [4]. Главные вызовы - структурная безработица, рост неравенства и региональная поляризация - носят управляемый характер при условии своевременной политической реакции [2, 3]. Инвестиции в образование и переподготовку, гибкие рынки труда и продуманные системы социальной защиты способны превратить технологическую революцию из социальной угрозы в источник роста благосостояния [4]. Для студентов факультета прикладной информатики приведённые данные имеют вполне конкретный практический смысл: специальности на стыке технологий, данных и человека - наиболее востребованные и наименее автоматизируемые в горизонте ближайших двух десятилетий [10].

Библиографический список:

1. Frey C.B., Osborne M.A. The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? // Oxford Martin School Working Paper. 2013. 72 p.
2. McKinsey Global Institute. A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity. – New York: McKinsey & Company, 2017. 148 p.
3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. – Geneva: WEF, 2023. 279 p.
4. OECD. OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work. – Paris: OECD Publishing, 2019. 290 p.
5. International Federation of Robotics. World Robotics Report 2022. – Frankfurt: IFR, 2022. 94 p.
6. Goldman Sachs. The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth. – New York: Goldman Sachs Economics Research, 2023. 31 p.
7. Acemoglu D., Restrepo P. Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets // Journal of Political Economy. 2020. Vol. 128. № 6. P. 2188-2244.
8. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. – New York: W. W. Norton & Company, 2014. 320 p.
9. Автономов В.С., Ананьин О.И., Макашева Н.А. История экономических учений. – М.: ИНФРА-М, 2020. 784 с.
10. Сколково. Атлас новых профессий. – М.: Сколково, 2017. 168 с.
11. Бондаренко Л.Л. Продовольственная безопасность в современных условиях российской экономической системы / Л.Л. Бондаренко, С.А. Мамий, Е.А. Мищенко // Научное обеспечение агропромышленного комплекса: Сборник статей по материалам IX Всероссийской конференции молодых ученых, Краснодар, 24–26 ноября 2015 года / Ответственный за выпуск: А.Г. Кощаев. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет, 2016. С. 987-988.
12. Маслов Ю.Н. Факторы, влияющие на финансовую грамотность студентов /

Ю.Н. Маслов, С.А. Мамий // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2022. № 4-4 (67). С. 92-94. – DOI 10.24412/2500-1000-2022-4-4-92-94.
13. Мамий С.А. Развитие российской экономики после введения санкций / С.А. Мамий, К.С. Клименко // Политематический сетевой электронный научный журнал Кубанского государственного аграрного университета. 2024. № 198. С. 112-135. – DOI 10.21515/1990-4665-198-011.
14. Демтирова А.С. Анализ продовольственной безопасности в системе экономической безопасности региона / А.С. Демтирова, Е.А. Мищенко // Экономика и управление глазами юных исследователей: материалы II национальной научно-практической конференции, Краснодар, 24 июня 2022 года. – Краснодар: ФГБУ «Российское энергетическое агентство» Минэнерго России Краснодарский ЦНТИ- филиал ФГБУ «РЭА» Минэнерго России, 2022. С. 92-98.
15. Вознесенский И.С. Цифровая экономика и человеко-ориентированный характер труда // Власть истории и История власти. 2019. Том 5. Часть 3. № 17. С. 279-287.

References

1. Frey C.B., Osborne M.A. The Future of Employment: How Susceptible Are Jobs to Computerisation? // Oxford Martin School Working Paper. 2013. 72 p.
2. McKinsey Global Institute. A Future That Works: Automation, Employment, and Productivity. – New York: McKinsey & Company, 2017. 148 p.
3. World Economic Forum. The Future of Jobs Report 2023. – Geneva: WEF, 2023. 279 p.
4. OECD. OECD Employment Outlook 2019: The Future of Work. – Paris: OECD Publishing, 2019. 290 p.
5. International Federation of Robotics. World Robotics Report 2022. – Frankfurt: IFR, 2022. 94 p.
6. Goldman Sachs. The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth. – New York: Goldman Sachs Economics Research, 2023. 31 p.
7. Acemoglu D., Restrepo P. Robots and Jobs: Evidence from US Labor Markets // Journal of Political Economy. 2020. Vol. 128. № 6. P. 2188-2244.
8. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. – New York: W. W. Norton & Company, 2014. 320 p.
9. Avtonomov V.S., Ananyin O.I., Makasheva N.A. History of Economic Doctrines. – Moscow: INFRA-M, 2020. 784 p.
10. Skolkovo. Atlas of New Professions. – Moscow: Skolkovo, 2017. 168 p.
11. Bondarenko L.L. Food Security in the Current Conditions of the Russian Economic System / L.L. Bondarenko, S.A. Mamiy, E.A. Mishchenko // Scientific Support for the Agro-Industrial Complex: Collection of Articles Based on the Proceedings of the IX All-Russian Conference of Young Scientists, Krasnodar, November 24–26, 2015 / Responsible for the Release: A.G. Koshchaev. – Krasnodar: Kuban State Agrarian University, 2016. P. 987-988.
12. Maslov Yu. N. Factors Affecting Students' Financial Literacy / Yu.N. Maslov, S.A. Mamiy // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2022. № 4-4 (67). P. 92-94. – DOI 10.24412/2500-1000-2022-4-4-92-94.
13. Mamiy S.A. Development of the Russian Economy after the Imposition of Sanctions / S.A. Mamiy, K.S. Klimenko // Polythematic Network Electronic Scientific Journal of the Kuban State Agrarian University. 2024. № 198. P. 112-135. – DOI 10.21515/1990-4665-198-011.
14. Demtirova A.S. Analysis of Food Security in the Regional Economic Security System / A.S. Demtirova, E.A. Mishchenko // Economics and Management through the Eyes of Young Researchers: Proceedings of the II National Scientific and Practical Conference, Krasnodar, June 24, 2022. – Krasnodar: Federal State Budgetary Institution "Russian Energy Agency" of the Ministry of Energy of Russia Krasnodar Scientific and Technical Information Center - branch of the Federal State Budgetary Institution "REA" of the Ministry of Energy of Russia, 2022. P. 92-98.
15. Voznesenckiy I.S. Digital economy and human-centered nature of work // The Power Of History – The History Of Power. 2019. Volume 5. Issue 3. № 17. P. 279-287.

Солодова А.С.

Студент Института Экономики и Менеджмента. ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», г. Ярославль.

Волгин С.И.

Кандидат педагогических наук, доцент института экономики и менеджмента. ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», г. Ярославль.

Повышение конкурентоспособности организации общественного питания за счет оптимизации торгового ассортимента с помощью XYZ-анализа

Объект исследования – ЗАО «Любимый город».

Предмет исследования – XYZ-анализ.

Целью написания статьи является создать рекомендации по повышению конкурентоспособности организации общественного питания за счет оптимизации торгового ассортимента с помощью XYZ-анализа.

Для достижения поставленной цели необходимо решить ряд следующих задач:

1. Раскрыть актуальность метода оценки стабильности спроса на выбранные позиции и его влияние на конкурентоспособность организации.

2. Провести XYZ-анализ действующей номенклатуры товаров в ЗАО «Любимый город».

3. Разработать ряд рекомендации для повышения конкурентоспособности за счет оптимизации ассортимента.

В современном конкурентном рынке общественного питания успех организации во многом определяется ее способностью адаптироваться к быстро меняющимся потребительским предпочтениям, оптимизировать внутренние процессы и эффективно управлять ассортиментом. Формирование торгового ассортимента, который бы максимально удовлетворял спрос, при этом поддерживая рентабельность и укрепляя позицию на рынке, является одной из ключевых задач для повышения конкурентоспособности.

Данная статья посвящена изучению взаимосвязи между уровнем конкурентоспособности организации и ее ассортиментной политикой. Особое внимание уделяется использованию XYZ-метода

управления ресурсами – современного инструмента, позволяющего системно анализировать и управлять ассортиментом, ресурсами и производственными процессами. Авторы предлагают конкретные практические рекомендации по внедрению XYZ-метода, которые помогут организациям более эффективно планировать ассортимент, оптимизировать затраты и достигать поставленных стратегических целей.

XYZ-анализ – метод оценки стабильности спроса на выбранные позиции, который помогает понять, насколько сильно на продажи влияют внешние факторы: сезонность, рекламные кампании и другие [1].

В основе анализа – расчёт коэффициента вариативности – «разбега» продаж за конкретный период [2]. Чем меньше вариативность, тем устойчивее спрос, чем выше – тем менее стабильно продаётся товар.

X – товары с вариативностью 0-10% – устойчивый спрос, что позволяет точно планировать закупки и продажи.

Y – товары с вариативностью 10-25% – спрос на них колеблется, прогнозировать поставки сложнее. Важно понять, что влияет на эти колебания: сезонность, рекламные кампании или другие факторы.

Z – товары с вариативностью выше 25% – спрос на них хаотичен и практически не поддаётся прогнозированию. Такие товары обычно сокращают в ассортименте или держат в минимальных количествах [3].

XYZ-анализ, как и ABC-анализ, является мощным инструментом управления, который напрямую влияет на конкурентоспособность организации общественного питания [4]. В отличие от ABC-анализа, который фокусируется на вкладе в выручку или прибыль, XYZ-анализ фокусируется на стабильности спроса (предсказуемости). Комбинируя эти методы, организация получает комплексное представление об ассортименте и может принимать более взвешенные решения [5].

Проведем XYZ анализ действующей номенклатуры товаров в ЗАО «Любимый город» кафе «5 минут счастья» находящиеся по адресу: город Рыбинск, улица Стоялая, 13.

Основной продукцией в данном кафе является хлеб, хлебобулочные изделия, слойки, кондитерские изделия и горячие/холодные напитки. Проблема совершенствования управления процессом формирования себестоимости продукции основного производства и уменьшении затрат организации открыт и более чем актуален.

XYZ-анализ ассортимента продукции ЗАО «Любимый город» представлен в таблице 1.

Проведенный XYZ-анализ выявил, что весь представленный ассортимент товаров относится к группе X. Это означает, что:

Высокая стабильность продаж: Все товары демонстрируют очень

Таблица 1. XYZ-анализ ассортимента продукции ЗАО «Любимый город».

Товар	1кв, руб.	2кв, руб.	3кв, руб.	4кв, руб.	Среднее значение	Стандартное отклонение	CV (%)	XYZ-группа
Шанежка сырно-чесночная	74400	79600	81500	74900	73590	2682,1	4%	X
Сосиска в тесте	81800	86700	88200	80600	75867,5	1754,5	2%	X
Сосиска под сыром	74100	77600	79300	74700	66800	1868,2	3%	X
Пирожок с капустой	58590	61300	62400	59600	80803,75	1737,9	2%	X
Пирожок с картошкой и грибами	48825	50360	51230	49340	46467,5	1363,9	3%	X
Пирожок с яйцом	71610	74230	76400	72120	30000	2109,5	7%	X
Котлета в тесте	74600	76450	77620	74800	27775	1426,1	5%	X
Пирожок с яблоком	65100	67400	68600	66100	29000	1808,3	6%	X
Расстегай с курицей	79515	81340	82560	79800	95237,5	2429,7	3%	X
Пирожок с рыбой	45570	46800	47900	45600	70885	1496,6	2%	X
Булка с корицей	27900	30200	32100	29800	71600	1856,9	3%	X
Булка с изюмом	26700	28400	29100	26900	73085	2861,3	4%	X
Булка с маком	27600	29400	30900	28100	121562,5	857,2	1%	X
Галета с курицей и сыром	93000	96450	97300	94200	47940	1446,5	3%	X
Калитка с сливочным сыром	69750	71240	72450	70100	47542,5	1157,9	2%	X
Калитка с картошкой	70100	72150	73470	70680	106273,75	1900,3	2%	X

Калитка с ягодами;	71200	74130	75890	71120	32333,75	2396,2	7%	X
Багет	120900	121780	122450	121120	26560	1759,9	7%	X
Ватрушка с грушей	46890	48300	49450	47120	26307,5	1276,4	5%	X
Ватрушка с абрикосом	46500	47900	48670	47100	23750	0,0	0%	X
Закрытая пицца	104625	106890	108130	105450	26505	0,0	0%	X
Беляш	30225	33120	34660	31330	134647,5	2108,7	2%	X
Жареный пирожок с творогом	25110	27400	28130	25600	42817,5	1329,2	3%	X
Жареный пирожок с повидло	25040	26980	27320	25890	84960	1467,7	2%	X
Синнобон	23750	23750	23750	23750	42997,5	1617,4	4%	X
Шокобон	26505	26505	26505	26505	43895	2126,3	5%	X
Слойка с ветчиной и сыром	132990	135670	136530	133400	42640	953,0	2%	X
Слойка с клубникой и творогом	41850	43300	44120	42000	62952,5	1567,5	2%	X
Самса с курицей;	83700	85450	86390	84300	73590	2682,1	4%	X
Слойка с клубникой	41850	43270	44750	42120	75867,5	1754,5	2%	X
Слойка с малиной	42130	44760	45890	42800	66800	1868,2	3%	X
Слойка с вишней	41970	42890	43630	42070	80803,75	1737,9	2%	X
Штрудель яблочный	61380	63690	64250	62490	46467,5	1363,9	3%	X

предсказуемый спрос на протяжении всех четырех кварталов. Продажи колеблются незначительно, что минимизирует риски, связанные с избыточными или недостаточными запасами.

Отсутствие существенных колебаний в продажах делает прогнозирование спроса для данной категории товаров максимально точным. Это позволяет более эффективно планировать закупки, производство и логистику.

На основании представленных данных, значимых сезонных колебаний, влияния акций или других внешних факторов, которые бы существенно изменяли спрос на отдельные товары, не выявлено.

Ранее был проведен ABC-анализ ассортимента продукции ЗАО «Любимый город». Результаты ABC-анализы представлены в таблице 2.

Теперь объединим результаты ABC и XYZ анализа (табл. 3).

Таблица 2. Результаты ABC-анализа.

Номенклатура продукции	Вклад, %	Вклад нарост. итог, %	Группа
Слойка с ветчиной и сыром	6,8	6,8	A
Багет	6,18	12,98	
Закрытая пицца	5,35	18,33	
Галета с курицей и сыром	4,76	23,09	
Самса с курицей	4,28	27,37	
Сосиска в тесте	4,19	31,56	
Расстегай с курицей	4,07	35,63	
Шанежка сырно-чесночная	3,81	39,44	
Сосиска под сыром	3,81	43,25	
Котлета в тесте	3,81	47,06	
Пирожок с яйцом	3,66	50,72	
Калитка с сливочным сыром	3,57	54,29	
Калитка с картошкой	3,57	57,86	
Калитка с ягодами	3,57	61,43	
Пирожок с яблоком	3,33	64,76	
Штрудель яблочный	3,14	67,9	
Пирожок с капустой	3	70,9	
Пирожок с картошкой и грибами	2,5	73,4	
Ватрушка с грушей	2,38	75,78	
Ватрушка с абрикосом	2,38	78,16	

Пирожок с рыбой	2,33	80,49	B
Слойка с клубникой и творогом	2,14	82,63	
Слойка с клубникой	2,14	84,77	
Слойка с малиной	2,14	86,91	
Слойка с вишней	2,14	89,05	
Беляш	1,55	90,6	
Булка с корицей	1,43	92,03	
Булка с изюмом	1,43	93,46	
Булка с маком	1,43	94,89	
Шокобон	1,36	96,25	C
Жареный пирожок с творогом	1,27	97,52	
Жареный пирожок с повидло	1,27	98,79	
Синнобон	1,21	100	

Таблица 3. Интегрированный ABC-XYZ анализ.

Номенклатура продукции	**Группа**	**Описание**
Слойка с ветчиной и сыром	AX	Это наиболее важные товары с точки зрения стоимости запасов и стабильности продаж. Для них необходимо максимально оптимизировать управление запасами. Цель – снизить объем запасов, но избежать дефицита. Рекомендуется использовать точные методы прогнозирования и управления поставками (например, Just-In-Time), регулярное обновление заказов.
Багет	AX	
Закрытая пицца	AX	
Галета с курицей и сыром	AX	
Самса с курицей	AX	
Сосиска в тесте	AX	
Расстегай с курицей	AX	
Шанежка сырно-чесночная	AX	
Сосиска под сыром	AX	
Котлета в тесте	AX	
Пирожок с яйцом	AX	
Калитка с сливочным сыром	AX	
Калитка с картошкой	AX	
Калитка с ягодами	AX	
Пирожок с яблоком	AX	
Штрудель яблочный	AX	
Пирожок с капустой	AX	
Пирожок с картошкой и грибами	AX	
Ватрушка с грушей	AX	
Ватрушка с абрикосом	AX	

Пирожок с рыбой	BX	Товары средней важности со стабильными продажами. Необходимо поддерживать оптимальный уровень запасов, чтобы удовлетворить спрос без излишков.
Слойка с клубникой и творогом	BX	
Слойка с клубникой	BX	
Слойка с малиной	BX	
Слойка с вишней	BX	
Беляш	BX	
Булка с корицей	BX	
Булка с изюмом	BX	
Булка с маком	BX	
Шокобон	CX	Низкий оборот, но стабильный спрос.
Жареный пирожок с творогом	CX	
Жареный пирожок с повидло	CX	
Синнобон	CX	

Все товары отнесены к группе X по XYZ-анализу. Это означает, что спрос на все представленные позиции является стабильным и предсказуемым на протяжении кварталов. Отсутствуют существенные колебания, что облегчает планирование и управление запасами.

Значительная концентрация продаж в верхних категориях ABC. Это типичная ситуация, когда небольшая часть ассортимента генерирует основной объем выручки.

Анализ по группам ABC с учетом XYZ-характеристик:

Группа A (лидеры продаж).

Слойка с ветчиной и сыром (6,8% продаж). Этот товар является абсолютным лидером по объему продаж. Поскольку он также относится к группе X, это означает, что стабильно высокий спрос на самый прибыльный продукт. Рекомендации:

– обеспечить максимальную доступность, избежать дефицита;

– продолжать поддерживать интерес к данному товару, возможно, через акции или программы лояльности;

мрассмотреть возможность запуска вариаций или схожих продуктов, если это целесообразно.

Багет (6,18% продаж). Второй по объему продаж товар, также относящийся к группе X. Важно поддерживать его наличие и качество.

Закрытая пицца (5,35% продаж). Еще один стабильный лидер продаж (группа X). Продолжать маркетинговую поддержку.

Галета с курицей и сыром (4,76% продаж). Стабильно востребована (группа X).

Самса с курицей (4,28% продаж). Высокий объем продаж при стабильном спросе (группа X).

Сосиска в тесте (4,19% продаж). Стабильный лидер продаж (группа X).

Расстегай с курицей (4,07% продаж). Высокая доля выручки при стабильном спросе (группа X).

Шанежка сырно-чесночная, Сосиска под сыром, Котлета в тесте, Пирожок с яйцом, Калитка с сливочным сыром, Калитка с картошкой, Калитка с ягодами, Пирожок с яблоком, Штрудель яблочный, Пирожок с капустой, Пирожок с картошкой и грибами, Ватрушка с грушей, Ватрушка с абрикосом (примерно 4% - 3% продаж). Эти товары, хотя и имеют меньшую долю в выручке, чем топ-лидеры, но все еще составляют значительную часть ассортимента и характеризуются стабильностью продаж (группа X).

Группа B (средний объем продаж).

Пирожок с рыбой, Слойка с клубникой и творогом, Слойка с клубникой, Слойка с малиной, Слойка с вишней (примерно 2.14% - 2.33% продаж). Эти товары имеют средний объем продаж и также демонстрируют стабильность (группа X).

Важно, чтобы эти позиции оставались в ассортименте, так как они вносят свой вклад в общую выручку и удовлетворяют разнообразные потребности покупателей.

Беляш, Булка с корицей, Булка с изюмом, Булка с маком (примерно 1.43% - 1.55% продаж). Эти товары также относятся к среднему сегменту по выручке и отличаются стабильностью (группа X).

Группа C (товары с наименьшим объемом продаж).

Шокобон, Жареный пирожок с творогом, Жареный пирожок с повидло, Синнобон (1.21% - 1.36% продаж): Эти позиции имеют наименьшую долю в общей выручке, но при этом, что важно, демонстрируют стабильность спроса (группа X).

Высокая стабильность и низкая доля в выручке может указывать на необходимость пересмотра количества изготовления продукции, на это указывает коэффициент вариации 0% у синнобона и шокобонна (продукцию скупают в полном размере абсолютно каждый день). Стоит оценить их потенциал для роста.

Предложенные мероприятия по оптимизации ассортимента на основе ABC-анализа, с последующим дополнением XYZ-анализом, могут принести ЗАО «Любимый город» значительный экономический эффект, который можно оценить по нескольким направлениям:

1. Увеличение выручки и прибыли:

Оптимизации закупок. Более точное прогнозирование спроса

на товары группы X позволит оптимизировать закупки, снизить издержки на хранение и избежать дефицита популярных позиций.

Эффективного мерчандайзинга. Выделение лучших позиций в торговом зале, акцентирование внимания на них в рекламных кампаниях и стимулирование продаж.

Улучшения качества и сервиса. Сосредоточение ресурсов на поддержании высокого качества и уровня сервиса для наиболее прибыльных товаров.

Пересмотр стратегии по позициям группы Z. Выявление и удержание позиций, пользующихся высоким спросом (например, синнабоны и шокобоны), позволит:

Увеличить выручку. Увеличение объемов производства и продаж этих позиций, даже при небольшой марже, может существенно повлиять на общую выручку.

Повысить лояльность клиентов. Сохранение в ассортименте любимых клиентами товаров способствует повышению их лояльности и повторным покупкам.

2. Снижение издержек:

Сокращение издержек на хранение. Оптимизация ассортимента, позволит сократить площади, необходимые для хранения, и снизить издержки на хранение.

Снижение издержек на закупки. Более точное прогнозирование спроса на товары группы X и Y позволит оптимизировать закупки и избежать излишних запасов.

Снижение издержек на производство. Сокращение ассортимента позволит оптимизировать производственные процессы и снизить издержки на производство.

Снижение потерь от списания. Оптимизация ассортимента и более точное прогнозирование спроса позволит снизить потери от списания просроченной или невостребованной продукции.

3. Повышение эффективности использования ресурсов:

Оптимизация производственных мощностей. Сосредоточение производства на наиболее прибыльных позициях позволит более эффективно использовать производственные мощности.

Оптимизация трудовых ресурсов. Оптимизация ассортимента и производственных процессов позволит более эффективно использовать трудовые ресурсы.

4. Улучшение конкурентоспособности:

Более привлекательный ассортимент. Оптимизированный ассортимент, ориентированный на потребности клиентов и приносящий максимальную прибыль, сделает ЗАО «Любимый город» более кон-

курентоспособным на рынке.

Повышение удовлетворенности клиентов. Сохранение в ассортименте любимых клиентами товаров и улучшение качества обслуживания повысят удовлетворенность клиентов и их лояльность.

Проведенное исследование, основанное на XYZ-анализе товарного ассортимента, позволило получить ценные выводы, направленные на повышение конкурентоспособности организации общественного питания.

Ключевым результатом работы является установление того, что все проанализированные позиции товарного ассортимента относятся к группе X. Это свидетельствует о высокой стабильности и предсказуемости спроса на продукцию организации на протяжении исследуемого периода. Отсутствие существенных колебаний в продажах является сильной стороной, которая значительно облегчает процессы планирования и управления запасами. Такая стабильность позволяет минимизировать риски, связанные с избыточными или недостаточными запасами, оптимизировать логистические цепочки и более точно прогнозировать потребность в сырье и производственных мощностях.

ABC-анализ выявил ожидаемую концентрацию выручки в верхних категориях ассортимента. Это подтверждает, что, как и в большинстве предприятий общественного питания, относительно небольшая часть товарных позиций генерирует основной объем продаж.

Особое внимание следует уделить товарам группы C с нулевым коэффициентом вариации. Их высокая стабильность при низком объеме продаж может быть индикатором потенциала для роста. Анализ и тестирование различных стратегий (например, увеличение производства, акций, изменение позиционирования) могут привести к увеличению их доли в выручке и, как следствие, к повышению общей конкурентоспособности.

Библиографический список:

1. Гаджинский А.М. Практикум по логистике / А.М. Гаджинский. – 8-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. 312 с.
2. Герасимов Б.И. Основы логистики: учеб. / Б.И. Гераимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. – М.: изд-во Форум, 2010 г. 304 с.
3. Григорьев М.Н. Логистика. Базовый курс: учебник / М.Н. Григорьев, С.А. Уваров – М.: Издательство Юрайт, 2024. 782 с.
4. Алексинская Т.В. Основы логистики. Общие вопросы логистического управления / Т.В. Алексинская – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2023. 116 с.
5. Аникин Б.А. Коммерческая логистика: учеб. / Б.А. Аникин, А.П. Типухин – М.: Проспект, 2009. 432 с.

6. Королёва Э.В., Волынчук Я.А. Конструирование имиджа «политического лица» // Этносоциум и межнациональная культура. 2025. № 9 (207). С. 62-73.
7. Никитина Ю.С. Психологические аспекты эффективного обучения в системе высшего образования // Альманах Казачество. 2025. № 86 (5). С. 89-92.

References

1. Gadzhinsky A.M. Practical training in logistics / A.M. Gadzhinsky. - 8th ed. – Moscow: Publishing and trading corporation "Dashkov i K", 2012. 312 p.
2. Gerasimov B.I. Fundamentals of logistics: textbook. / B.I. Geraimov, V.V. Zharikov, V.D. Zharikov. – Moscow: Forum Publishing House, 2010. 304 p.
3. Grigoriev M.N. Logistics. Basic course: textbook / M.N. Grigoriev, S.A. Uvarov – Moscow: Yurait Publishing House, 2024. 782 p.
4. Aleksinskaya T.V. Fundamentals of logistics. General issues of logistics management / T.V. Aleksinskaya – Taganrog: Publishing house of TTI SFedU, 2023. 116 p.
5. Anikin B.A. Commercial logistics: textbook. / B.A. Anikin, A.P. Tipukhin – M.: Prospect, 2009. 432 p.
6. Koroleva E.V., Volynchuk Y.A. Constructing the image of a "political person" // Etnosotsium and international culture. 2025. № 9 (207). P. 62-73.
7. Nikitina Y.S. Psychological aspects of effective learning in higher education // Almanac Cossacks. 2016. № 86 (5). P. 89-92.

Филиппов С.В.

Кандидат экономических наук, доцент кафедры естественнонаучных дисциплин, информационных технологий и управления, Каменский технологический институт (филиал) Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, г. Каменск-Шахтинский.

Структурные особенности рынка медицинских изделий

Рыночный успех в условиях конкуренции обеспечивается за счет максимальной ориентации на удовлетворение потребительских запросов. При этом, динамично развивающаяся экономическая ситуация диктует необходимость эволюционировать для того чтобы обеспечить непрерывное функционирование предприятия. В свою очередь, изучение специфических рыночных особенностей позволяет гибко реагировать на изменение рыночной конъюнктуры и обеспечить устойчивое развитие предприятия, как в краткосрочной, так и среднесрочной и долгосрочной перспективах [9].

Как показало наше исследование, отечественный рынок медицинских изделий окончательно сформировался относительно недавно, в начале XXI века он считался частью фармацевтического рынка и не рассматривался, как самостоятельная сфера экономических отношений [4]. Рынок медицинских изделий объединяет производителей медицинской техники и изделий, применяемых в медицинских целях, маркетинговых посредников, частных лиц и медицинские учреждения посредством товарно-денежных взаимоотношений, возникающих в процессе продажи и использования медицинских изделий и техники [5, 8].

Структурно рынок медицинских изделий может быть разделен в зависимости от типа изделий, сфере их применения, а также географическому региону, рисунок 1.

К расходным медицинским материалам относят такие типы изделий, которые могут как однократно, так и многократно использоваться в процессах, связанных с диагностикой, уходом, лечением и реабилитацией пациентов. В ряду медицинских материалов принято выделять:

– индивидуальные средства защиты – маски, шапочки, бахилы, перчатки,

– шовные и перевязочные материалы – нитки, кетгуты, бинты, марля, тампоны, ватные диски,

– комплекты инфузионных систем – системы переливания крови,

скарификаторы, шприцы,

– обеззараживающие и дезинфицирующие средства – антисептические растворы, спиртовые салфетки, санитайзеры,

– одноразовые халаты, полотенца, простыни.

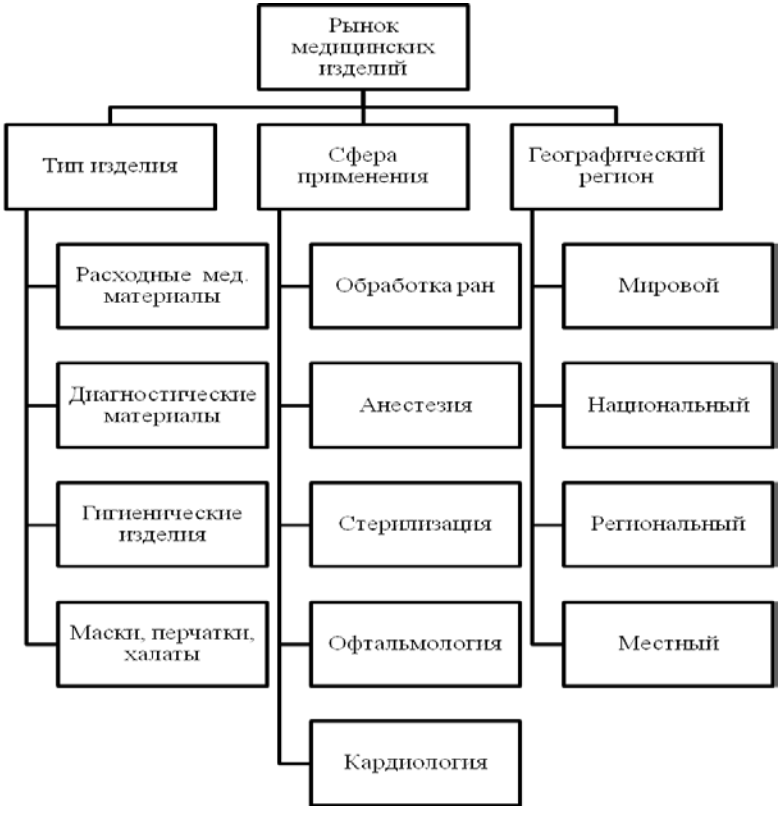
К расходным медицинским материалам относят такие типы изделий, которые могут как однократно, так и многократно использоваться в процессах, связанных с диагностикой, уходом, лечением и реабилитацией пациентов. В ряду медицинских материалов принято выделять:

– индивидуальные средства защиты – маски, шапочки, бахилы, перчатки,

– шовные и перевязочные материалы – нитки, кетгуты, бинты, марля, тампоны, ватные диски,

– комплекты инфузионных систем – системы переливания крови, скарификаторы, шприцы,

Рисунок 1. Структура рынка медицинских изделий.



– обеззараживающие и дезинфицирующие средства – антисептические растворы, спиртовые салфетки, санитайзеры,

– одноразовые халаты, полотенца, простыни.

К диагностическим медицинским материалам относят:

– лабораторные пробы, используемые для анализа микробиологических, биохимических, гематологических и иных параметров,

– тест-полоски, покрытые реагентом, сигнализирующим о наличии определенных веществ в исследуемом образце,

– химические вещества-реагенты, используемые в лабораторных тестах при исследовании биологических образцов – реактивы, ферменты, антитела, красители и т.п.,

– приспособления и устройства для лабораторных исследований – контейнеры для сбора, шпатели, кюветы, расширители и т.п.

Медицинские гигиенические изделия включают в себя товары, создающие условия, обеспечивающие сохранение здоровья, а также применяемые для предупреждения возникновения болезней, среди них можно выделить предметы:

– туалета, гигиены и профилактики – щетки, плевательницы, туалетные губки, бандажи, кровеостанавливающие средства,

– ухода за больными – пипетки, ингаляторы, грелки, кислородные подушки, катетеры, судна подкладные, термометры,

– ухода за детьми – горшки, нагрудники, соски, присыпка и т.п.

В перечень медицинских изделий, используемых для обработки ран, входят:

– перевязочные средства (бинты, вата марля),

– антисептики, обладающие противомикробным действием на поверхности слизистой оболочки и коже (перекись водорода, мирамистин, йод, хлоргексидин, фурациллин и т.п.),

– специальные повязки с добавлением антибактериальных веществ (серебра, йода, хлоргексидина),

– спреи и мази для лечения ран.

Медицинские изделия для анестезии включают инструменты и устройства, которые используются для обезболивания и поддержки жизнеобеспечения во время проведения медицинских процедур: аппараты для вентиляции легких, ингаляторы, инфузионные насосы, различное мониторинговое оборудование.

К медицинским изделиям для стерилизации относят стерилизаторы различных конструкций, автоклавы, а также ультрафиолетовые источники света.

Медицинские изделия для офтальмологии включают в свой состав: очки, контактные линзы, эндоскопы, распорки для век, офталь-

мологические анализаторы, стерильные иглы и т.п.

В состав кардиологических медицинских изделий входят аппаратные средства, используемые для:

– искусственной циркуляции крови,
– компьютерной и магнитно-резонансной томографии,
– биохимического анализа крови,
– кардиостимуляции и дифибрилляции,
– ультразвуковых исследований сердца,
– электрокардиографии и коронографии.

Разделение рынка медицинских изделий по географическому признаку предусматривает выделение целевых групп в зависимости от критерия территориальной принадлежности к общему, мировому рынку, национальному – отдельные страны или регион и муниципальное образование в границах одного государства [10].

Следует отметить, что важной особенностью рынка медицинских изделий является особые требования к качеству и безопасности, включая требования по сертификации и лицензированию [11]. При этом следует учитывать в отдельных странах или их объединениях могут существовать собственные требования, как к свойствам медицинских изделий, так и методам их продажи и продвижения на рынке.

Как показало наше исследование, в качестве особенностей рынка медицинских изделий можно выделить:

– значительное разнообразие продукции по функциональному назначению, технологии производства, методам применения и потребности в дополнительном обслуживании;

– повышенные требования к безопасности для пациентов и персонала, необходимость клинических испытаний, сертификации и лицензирования;

– высокая степень сегментации рынка в зависимости от типа изделия, сферы и региона применения;

В качестве факторов, способствующих динамичному росту отечественного рынка изделий медицинского назначения можно выделить:

– расширение доступа граждан к медицинскому обслуживанию, благодаря разнообразным государственным программам, направленным на развитие медицинской инфраструктуры и повышение доступности многих видов медицинской помощи, а также широкому развитию коммерческих медицинских услуг;

– демографическая ситуация, характеризующаяся старением населения, общим ростом числа хронических заболеваний, связанных с возрастом;

– рост хронических заболеваний, в том числе сердечнососудистых,

респираторных, опорно-двигательного аппарата, зрения, обмена веществ и т.п. в результате негативных факторов в образе жизни и экологии;

– расширение стационарных госпитализаций, хирургических и диагностических процедур, эстетической медицины и т.п.

– развитие передовых медицинских систем, основывающихся на современных информационных технологиях, связанных с внедрением диджитализации, телемедицины и искусственного интеллекта, что открывает принципиально новые возможности для мониторинга здоровья, всесторонней диагностики и лечения.

По нашему мнению, современные коммуникационные технологии способствуют интенсивному развитию рынка медицинских изделий за счет таких факторов, как:

– увеличение функциональных возможностей медицинского оборудования за счет цифровой диагностики и мониторинга здоровья,

– упрощение коммуникаций между поставщиками и потребителями медицинских изделий за счет различных онлайн-сервисов и сетей,

– повышение качества обслуживания и вовлеченности за счет применения современных программных продуктов CRM, мобильных приложений, социальных сетей и мессенджеров,

– снижение расходов за счет автоматизации бизнес-процессов и обратной связи с клиентами [1, 2, 3].

Таким образом, как показало наше исследование, рынок медицинских изделий представляет собой совокупность производителей медицинской техники и изделий, маркетинговых посредников, частных лиц и медицинские учреждения связанных товарно-денежными взаимоотношениями, возникающими в процессе продажи и использования медицинских изделий и техники. Структурно данный рынок может быть разделен в зависимости от типа изделий, сфере их применения, а также географическому региону. Важной особенностью рынка является особые требования к качеству и безопасности, включая требования по сертификации и лицензированию.

Библиографический список:

1. Алексеев А.А. Цифровая трансформация продаж: инструменты и кейсы. – М.: Альпина Паблишер, 2022. 245 с.
2. Белов А.В. CRM-аналитика для прогнозирования продаж //Экономика и управление, 2024. № 1. С. 34-42.
3. Власова Н.М. CRM-системы: управление продажами в эпоху big data. – М.: ИНФРА-М, 2023. 312 с.
4. Герасимов К.Б. Формирование и развитие инновационной экосистемы рынка медицинской техники: монография / К.Б. Герасимов, П.А. Кшнякин; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Самарский национальный исследовательский университет имени С.П. Королева, Самарский государственный медицинский университет. – Самара; Саратов: Амирит, 2023. 164 с.

5. Данилов Д.А. Развитие рынка промышленной продукции медицинского назначения в условиях цифровизации и Индустрии 5.0 / Д.А. Данилов, А.Д. Данилов // π-Economy. 2024. Т. 17. № 5. С. 45-60.
6. Дорофеев В.Д. Автоматизация продаж: от чат-ботов до AI-ассистентов. – М.: Дело, 2023. 198 с.
7. Егорова Л.Н. Тренды b2b-продаж в России: 2020-2024. – СПб: Гуманитарный центр, 2024. 276 с.
8. Малухина Т.Ю. Особенности и тенденции развития рынка товаров общемедицинского назначения / Т.Ю. Малухина // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы V Международной научно-практической конференции. – Екатеринбург: Издательство Уральского федерального университета, 2019. С. 310-314.
9. Филиппов С.В. Актуализация концепции устойчивого развития в сфере розничной торговли // Вестник Южно-Российского государственного технического университета (НПИ). Серия: Социально-экономические науки. 2025. Т. 18. Вып. 5. С. 148-156.
10. Хорунжая А.А. Рынок медицинских изделий: фундаментальные особенности / А.А. Хорунжая // Молодая фармация – потенциал будущего: сборник материалов XII Всероссийской научной конференции студентов и аспирантов с международным участием, Санкт-Петербург, 14–18 марта 2022 г. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный химико-фармацевтический университет, 2022. С. 1244-1248.
11. Штанько А.Ю. Подходы к государственному регулированию рынка медицинских изделий в России и зарубежных странах / А.Ю. Штанько, С.В. Паникарова // Oeconomia et Jus. 2025. № 1. С. 65-78.

References

1. Alekseev A.A. Digital transformation of sales: tools and cases. – Moscow: Alpina Publisher, 2022. 245 p.
2. Belov A.V. CRM analytics for sales forecasting // Economics and Management, 2024. № 1. P. 34-42.
3. Vlasova N.M. CRM systems: sales management in the era of big data. – Moscow: INFRA-M, 2023. 312 p.
4. Gerasimov K.B. Formation and development of an innovative ecosystem of the medical equipment market: monograph / K.B. Gerasimov, P.A. Kshnyakin; Ministry of Science and Higher Education of the Russian Federation, Samara National Research University named after S.P. Korolev, Samara State Medical University. – Samara; Saratov: Amirit, 2023. 164 p.
5. Danilov D.A. Development of the Industrial Medical Products Market in the Context of Digitalization and Industry 5.0 / D.A. Danilov, A.D. Danilov // π-Economy. 2024. Vol. 17. № 5. P. 45-60.
6. Dorofeev V.D. Sales Automation: From Chatbots to AI Assistants. – Moscow: Delo, 2023. 198 p.
7. Egorova L.N. B2B Sales Trends in Russia: 2020-2024. – St. Petersburg: Humanitarian Center, 2024. 276 p.
8. Malukhina T.Yu. Features and Development Trends of the General Medical Goods Market / T.Yu. Malukhina // Strategies for the Development of Social Communities, Institutions, and Territories: Proceedings of the V International Scientific and Practical Conference. – Ekaterinburg: Ural Federal University Publishing House, 2019. P. 310-314.
9. Filippov S.V. Updating the Concept of Sustainable Development in Retail Trade // Bulletin of the South-Russian State Technical University (NPI). Series: Social and Economic Sciences. 2025. Vol. 18. Issue 5. P. 148-156.
10. Khorunzhaya A.A. Medical Devices Market: Fundamental Features / A.A. Khorunzhaya // Young Pharmacy – Potential of the Future: Collection of Materials of the XII All-Russian Scientific Conference of Students and Postgraduates with International Participation, St. Petersburg, March 14–18, 2022 – St. Petersburg: St. Petersburg State Chemical-Pharmaceutical University, 2022. P. 1244-1248.
11. Shtanko A.Yu. Approaches to State Regulation of the Medical Device Market in Russia and Foreign Countries / A.Yu. Shtanko, S.V. Panikarova // Oeconomia et Jus. 2025. № 1. P. 65-78.

Квач И.В.

Старший преподаватель кафедры инженерной графики. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» имени Д.Ф. Устинова» (Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» имени Д.Ф. Устинова).

Квач Е.С.

Магистрант. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет».

Преодоление сопротивления персонала при внедрении бережливых технологий в HR-отдел бизнес-организации

Введение

В условиях нарастающей турбулентности внешней среды и необходимости повышения операционной эффективности, концепция бережливого производства (Lean) выходит далеко за пределы производственных цехов, находя широкое применение в сфере управления персоналом (Lean HR).

Сопротивление изменениям является естественной реакцией персонала на нарушение привычного хода работы. Сотрудники HR-отдела, призванные быть агентами изменений для всей организации, сами могут демонстрировать высокий уровень латентного сопротивления. Это сопротивление, не имеющее формы открытого саботажа, проявляется в скептицизме, тревожности, выжидательной позиции и, как следствие, приводит к формальному внедрению инструментов Lean без реального повышения эффективности [4, 16].

Настоящее исследование, было направлено на решение именно этой проблемы. Целью исследования являлась оценка влияния внедрения элементов бережливых технологий на эффективность деятельности HR-отдела и верификация факторов, препятствующих этому процессу. В качестве рабочей была выдвинута гипотеза, согласно которой низкая вовлеченность и сопротивление сотрудников HR-отдела внедрению Lean обусловлены тремя ключевыми факторами: недостаточной коммуникацией целей и смысла изменений, страхом перед увеличением рабочей нагрузки и общим недоверием к организационным преобразованиям, основанным на прошлом негативном опыте.

Материалы и методы

Методология исследования включала несколько последовательных этапов.

Исследование проводилось на базе HR-отдела крупной гостиницы, входящей в международную гостиничную сеть (г. Санкт-Петербург), с применением дизайна «до-после»: две волны глубинных полуструктурированных интервью с одними и теми же респондентами (n=10), представляющими ключевые подразделения компании. Объект исследования – система управления персоналом бизнес-организации. Предмет исследования – процессы и результаты внедрения элементов бережливых технологий в деятельность HR-отдела.

Гайд интервью включал вопросы об эффективности HR-процессов, проблемах взаимодействия, отношении к внедрению Lean и связанных с этим опасениях. Для анализа сопротивления использовалась трехкомпонентная модель (ABC-model) [8], позволившая дифференцировать когнитивные (понимание целей), эмоциональные (страхи, тревоги) и поведенческие (готовность поддерживать) аспекты отношения респондентов.

На основе первичной диагностики был разработан алгоритм внедрения, базирующийся на цикле PDCA [2, 3]. На этапе Plan проведен анализ процесса подбора, выявлены «узкие места» (избыточные согласования, непрозрачность). На этапе Do реализованы изменения: сокращение согласований с 9 до 5, создание общей таблицы для визуализации статуса вакансий, внедрение чек-листа адаптации. Этап Check включал повторное интервьюирование и сбор данных о сроках подбора. На этапе Act успешные практики закреплены как рабочая норма.

Качественные данные категоризированы по компонентам модели отношения; количественные показатели обработаны методами описательной статистики.

Литературный обзор

Теоретическую базу исследования составляют работы в области управления персоналом, теории изменений и бережливого производства.

Фундамент понимания человеческого фактора в организациях заложен Ф. Тейлором [6] и школой человеческих отношений (Э. Мэйо) [10]. Современные подходы (компетентностный [6], стратегический [9]) акцентируют интеграцию кадровой политики с целями компании. Как отмечает С.С. Квач, успешное партнерство предприятий и университетов позволяет синхронизировать образовательные программы с реальными потребностями экономики, что является фун-

даментом для дальнейшего внутрифирменного обучения и развития персонала в логике непрерывных улучшений (кайдзен) [7].

Концепция бережливого производства, возникшая в Toyota (TPS) [1, 2], адаптирована для HR как Lean HR — системный подход к оптимизации кадровых процессов через устранение потерь и вовлечение персонала в непрерывные улучшения (кайдзен) [18, 19, 20, 21]. Исследования подтверждают, что Lean-технологии не только снижают издержки, но и укрепляют бренд работодателя [4].

Значительный пласт литературы посвящен сопротивлению изменениям. Классические теории описывают процесс изменений как последовательность этапов «размораживания – движения – замораживания», подчеркивая неизбежность сопротивления на первом этапе [4]. Выделяются формы от открытого до латентного сопротивления (сомнения, пассивность) [2, 8]. В российском контексте барьерами выступают слабая культура изменений, страх контроля и формализации [17, 5], причем сопротивление часто коренится в несоответствии среды, а не в самой методологии Lean [20].

Ключевое теоретическое развитие – концепция «микрооснований» динамических способностей Д. Тиса: «конкретные умения, процессы, процедуры… лежащие в основе способностей фирмы распознавать, использовать и реконфигурировать возможности» [23, стр. 1319]. Преодоление сопротивления и создание новых HR-процессов (например, упрощенной схемы согласования) есть работа по изменению этих микрооснований, развивающая адаптивность HR-функции.

Несмотря на обилие работ по Lean и сопротивлению, дефицит исследований касается их взаимосвязи в HR и трансформации конкретных микрооснований. Настоящая статья восполняет этот пробел.

Результаты

Результаты первичной диагностики (до внедрения). Анализ первой волны интервью выявил доминирование выжидательно-скептической позиции среди сотрудников. Открытого сопротивления зафиксировано не было, что позволило квалифицировать его как латентное.

Декомпозиция отношения на компоненты дала следующие результаты:

Когнитивный компонент: 80% респондентов отмечали недостаточную информированность. Формулировки «непонятно, что конкретно изменится» и «важно понимать практическую пользу» свидетельствовали о непонимании сути Lean-подхода и его целей.

Эмоциональный компонент: Доминирующими состояниями были

тревожность (60%), настороженность (50%) и, особенно, страх увеличения рабочей нагрузки (70%). Руководители опасались появления новых отчетов, увеличения числа совещаний и усиления бюрократии.

Поведенческий компонент: 90% респондентов не проявляли инициативы, занимая выжидательную позицию. Это подтверждало дефицит доверия к организационным изменениям в целом.

Анализ текущих HR-процессов, в частности подбора персонала, выявил конкретные потери: наличие избыточной согласовательной цепочки (до 8-9 этапов), отсутствие прозрачности статуса вакансий для руководителей и дублирование отчетности. Средний срок закрытия вакансии составлял 28 дней.

Результаты внедрения алгоритма. В пилотном режиме было решено оптимизировать процесс подбора персонала, как наиболее проблемный и измеримый. В рамках цикла PDCA были реализованы следующие изменения:

Сокращение согласований: количество обязательных этапов уменьшено с 9 до 5. Исключены дублирующие визирования начальником финансового отдела (дублировало бюджетный контроль) и повторное согласование с директором по персоналу после одобрения кандидата нанимающим менеджером. Согласование бюджета теперь происходит одновременно с подтверждением вакансии.

Визуализация статуса вакансий: была создана общая облачная база с доступом для всех заинтересованных руководителей, где в режиме реального времени отражались этап подбора, дата начала поиска и планируемая дата закрытия вакансии.

Стандартизация адаптации: разработан унифицированный чеклист, включающий обязательные шаги: первичный инструктаж, назначение наставника и контрольные точки через 7 и 30 дней работы нового сотрудника.

Результаты повторной диагностики (после внедрения). Повторная волна интервью и анализ операционных показателей зафиксировали существенную позитивную динамику (Таблица 1).

Когнитивная неопределенность была практически устранена: 90% респондентов четко описывали новый порядок работы и понимали, какие потери были устранены. В эмоциональной сфере респонденты отмечали снижение напряжения благодаря прозрачности процесса и исчезновению фактора «ожидания в неизвестности». Поведенчески руководители стали активнее участвовать в согласовании и адаптации новых сотрудников. Полученные результаты наглядно демонстрируют, что даже минимальные организационные изменения, направленные на повышение прозрачности и устранение избыточных

процедур, могут дать измеримый эффект, кардинально изменив отношение персонала к инновациям.

Таблица 1. Динамика показателей отношения к изменениям и эффективности HR-процессов.

Показатель	До **внедрения**	**После внедрения**	**Изменение**
Доля позитивного отношения к изменениям	10%	80%	Больше в 8 раз
Понимание целей изменений	30%	90%	Больше в 3 раза
Страх увеличения нагрузки	70%	10% (сохраняют осторожность)	Сократился в 7 раз
Рост доверия к изменениям	—	85%	—
Средний срок подбора	28 дней	23 дня	Меньше на 18%
Количество согласований	9	5	Меньше на 40%
Повторные запросы о статусе вакансии	100% (базовый уровень)	50%	Меньше на 50%

Источник: составлено автором по результатам исследования.

Обсуждение

Полученные результаты подтверждают гипотезу: низкая вовлеченность сотрудников была обусловлена недостаточной коммуникацией, страхом нагрузки и недоверием. Устранение этих факторов через прозрачность и поэтапность изменений привело к росту вовлеченности, что согласуется с теорией организационных изменений [4].

С точки зрения концепции микрооснований [23], оптимизация согласований, внедрение визуализации вакансий и стандартизация адаптации представляют собой целенаправленную работу по изменению рутин, лежащих в основе способности HR-функции к реконфигурации. Рост вовлеченности и снижение тревожности — признаки зарождения культуры кайдзен [20].

Выявленные барьеры (страх контроля, недоверие) типичны для российского контекста [17, 5]. Однако наш подход показал, что они преодолимы не масштабными инвестициями, а «точечными» управленческими решениями, повышающими прозрачность. Выбор проблемного процесса подбора в качестве пилотного обеспечил демонстрацию «быстрых побед» и сломал стереотип, что изменения ведут

к росту нагрузки.

Заключение

Результаты проведенного прикладного исследования полностью подтвердили исходную гипотезу: ключевыми барьерами на пути внедрения Lean HR являются не технические сложности, а социально-психологические факторы, связанные с дефицитом информации, страхом перегрузки и недоверием.

Разработанный и апробированный алгоритм, основанный на принципах прозрачности, поэтапности и эволюционности изменений, позволил не только существенно улучшить ключевые показатели эффективности HR-процесса подбора (сокращение сроков на 18%, уменьшение количества согласований на 40%), но и трансформировать отношение персонала к инновациям. Доля сотрудников, демонстрирующих позитивное отношение к изменениям, выросла с 10% до 80%, что свидетельствует о преодолении латентного сопротивления.

Теоретическая значимость исследования заключается в эмпирическом обосновании специфики протекания организационных изменений в HR-среде через призму концепции микрооснований динамических способностей. Работа подтверждает, что применение трехкомпонентной модели отношения для диагностики сопротивления является эффективным инструментом, позволяющим выявить и целенаправленно воздействовать на его глубинные причины, способствуя формированию культуры непрерывных улучшений.

Практическая значимость работы состоит в том, что предложенный алгоритм, не требующий значительных инвестиций и структурных реформ, может быть тиражирован и адаптирован в HR-отделах других бизнес-организаций. Полученные результаты могут служить руководством для HR-директоров и руководителей при планировании мероприятий по внедрению бережливых технологий, позволяя минимизировать сопротивление и обеспечить реальное повышение эффективности за счет активного вовлечения и заинтересованности персонала.

Библиографический список:

1. Вумек Дж. Бережливое производство: Как избавиться от потерь и добиться процветания вашей компании / Дж. Вумек, Д. Джонс. – 11-е изд. – Москва: Альпина Паблишер, 2017. 471 с.
2. Давыдова, Н.С. Бережливое производство: монография / Н.С. Давыдова. – Ижевск: Изд-во Института экономики и управления УдГУ, 2012. 138 с.
3. Деминг У.Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами / У.Э. Деминг. – Москва: Альпина Паблишер, 2011. 419 с.
4. Елсуфьева К.Д. Бережливое управление персоналом в условиях изменчивой VUCA среды / К.Д. Елсуфьева, А.С. Макекадырова // Лидерство и менеджмент. 2022. № 1. С. 233-244.

5. Кадры требуют бережливого подхода // Коммерсантъ: газета. 2025. 15 мая. // URL: https://www.kommersant.ru/doc/6932735 (Дата обращения: 05.12.2025).
6. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом: учебник / А.Я. Кибанов. – Москва: ИНФРА-М, 2014. 447 с.
7. Квач С.С. Взаимодействие предприятий и университета при подготовке кадров для ТЭК / С.С. Квач // Новые технологии ТЭК, энергоэффективность и энергосбережение в ТЭК: сборник научных трудов по материалам всероссийской научно-практической конференции, Ханты-Мансийск, 22 декабря 2021 года. – Ханты-Мансийск: Югорский государственный университет, 2022. С. 41-43.
8. Коттер Дж.П. Впереди перемен: Почему компаниям не удается организационная перестройка / Дж. П. Коттер. – Москва: Олимп-Бизнес, 2011. 256 с.
9. Литвинюк А.А. Современные технологии управления персоналом / А.А. Литвинюк, Л.С. Бабынина, Л.В. Карташова [и др.]. – Москва: Инфра-М, 2023. 582 с.
10. Мэйо Э. Социальные проблемы индустриальной цивилизации / Э. Мэйо. – Москва: Вершина, 2007. 188 с.
11. Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента / Ф.У. Тейлор. – Москва: Контроллинг, 1991. 104 с.
12. Харитонова Ю.В. Эволюция системы управления персоналом в процессе интеллектуализации человеческого капитала / Ю.В. Харитонова // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2019. № 2. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-sistemy-upravleniya-personalom-v-protsesse-intellektualizatsii-chelovecheskogo-kapitala (Дата обращения: 23.02.2026).
13. Хойна М.Н. Внедрение бережливых технологий управления персоналом организации / М.Н. Хойна // Актуальные вопросы экономики и управления: наука и практика. Криулинские чтения: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. 2021. С. 598-601.
14. Храмов Ю.В. Внедрение концепции бережливого производства в систему управления человеческими ресурсами / Ю.В. Храмов, А.И. Гильмутдинова // Вестник науки. 2019. Т. 3. № 5 (14). С. 258-262.
15. Целютина Т.В. Управление развитием lean-персонала в условиях изменчивой VUCA среды образовательной организации / Т.В. Целютина // Научный результат. Экономические исследования. 2019. Т. 5. № 1. С. 84-93.
16. Чеснокова А.Ю. Проблемы внедрения концепции «бережливое производство» с точки зрения системы управления персоналом / А.Ю. Чеснокова // XXI Всероссийская студенческая научно-практическая конференция Нижневартовского государственного университета: сборник статей. 2019. С. 153-157.
17. Шеншинов Ю.В. Исследование роли управления человеческими ресурсами в контексте бережливого производства / Ю.В. Шеншинов // Достойный труд – основа стабильного общества: сборник статей. 2020. С. 196-200.
18. Cheryl M.J. Lean Human Resources / M.J. Cheryl. – New York: Productivity Press, 2020. 272 p.
19. Ghasemzadeh E. Designing an Organizational Innovation Model with an Emphasis on the Approach of Lean Human Resource Management / E. Ghasemzadeh, M. Bagherzadeh, S. Jafari kelarijani [et al.] // Fuzzy Information and Engineering. 2022. Vol. 14. № 4. P. 468-487.
20. Imai M. Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy / M. Imai. – 2nd ed. – New York: McGraw-Hill, 2012. 448 p.
21. Kotter J.P. Leading Change / J.P. Kotter. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
22. Shewhart W.A. Economic Control of Quality of Manufactured Product / W. A. Shewhart. – New York: D. Van Nostrand Company, 1931. 501 p.
23. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance // Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28. № 13. P. 1319-1350.

References

1. Womack J. Lean Manufacturing: How to Eliminate Waste and Make Your Company Prosper / J. Womack, D. Jones. - 11th ed. – Moscow: Alpina Publisher, 2017. 471 p.

2. Davydova, N.S. Lean Manufacturing: Monograph / N.S. Davydova. – Izhevsk: Publishing House of the Institute of Economics and Management of Udmurt State University, 2012. 138 p.
3. Deming W.E. Out of the Crisis: A New Paradigm for Managing People, Systems, and Processes / W.E. Deming. – Moscow: Alpina Publisher, 2011. 419 p.
4. Elsufieva K.D. Lean Personnel Management in a Changing VUCA Environment / K.D. Elsufieva, A.S. Makekadyrova // Leadership and Management. 2022. № 1. P. 233-244.
5. Personnel Require a Lean Approach // Kommersant: newspaper. 2025. May 15. // URL: https://www.kommersant.ru/doc/6932735 (05.12.2025).
6. Kibanov A.Ya. Fundamentals of Personnel Management: textbook / A.Ya. Kibanov. – Moscow: INFRA-M, 2014. 447 p.
7. Kvach S.S. Interaction of Enterprises and the University in Training Personnel for the Fuel and Energy Complex / S.S. Kvach // New technologies in the fuel and energy complex, energy efficiency and energy saving in the fuel and energy complex: a collection of scientific papers based on the materials of the All-Russian scientific and practical conference, Khanty-Mansiysk, December 22, 2021. – Khanty-Mansiysk: Yugra State University, 2022. P. 41-43.
8. Kotter J.P. Ahead of Change: Why Companies Fail to Restructure Organizations / J.P. Kotter. – Moscow: Olimp-Business, 2011. 256 p.
9. Litvinyuk A.A. Modern technologies of personnel management / A.A. Litvinyuk, L.S. Babynina, L.V. Kartashova [et al.]. – Moscow: Infra-M, 2023. 582 p.
10. Mayo E. Social problems of industrial civilization / E. Mayo. – Moscow: Vershina, 2007. 188 p.
11. Taylor F.W. Principles of Scientific Management / F.W. Taylor. – M.: Controlling, 1991. 104 p.
12. Kharitonova, Yu.V. Evolution of the Personnel Management System in the Process of Human Capital Intellectualization / Yu.V. Kharitonova // Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences. 2019. № 2. // URL: https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-sistemy-upravleniya-personalom-v-protsesse-intellektualizatsii-chelovecheskogo-kapitala (Accessed: 23.02.2026).
13. Khoina, M.N. Implementation of Lean Human Resource Management Technologies in an Organization / M.N. Khoina // Current Issues in Economics and Management: Science and Practice. Kriulinsky Readings: Collection of Materials of the All-Russian Scientific and Practical Conference. 2021. P. 598-601.
14. Khramov Yu.V. Implementation of the Lean Manufacturing Concept in the Human Resources Management System / Yu.V. Khramov, A.I. Gilmutdinova // Science Bulletin. 2019. Vol. 3. № 5 (14). P. 258-262.
15. Tselyutina T.V. Managing Lean Personnel Development in the Context of a Changing VUCA Environment of an Educational Organization / T.V. Tselyutina // Scientific Result. Economic Research. 2019. Vol. 5. № 1. P. 84-93.
16. Chesnokova A.Yu. Problems of Implementing the Lean Manufacturing Concept from the Point of View of the Human Resources Management System / A.Yu. Chesnokova // XXI All-Russian Student Scientific and Practical Conference of Nizhnevartovsk State University: Collection of Articles. 2019. P. 153-157.
17. Shenshinov Yu.V. Study of the Role of Human Resource Management in the Context of Lean Manufacturing / Yu.V. Shenshinov // Decent Work is the Foundation of a Stable Society: Collection of Articles. 2020. P. 196-200.
18. Cheryl M.J. Lean Human Resources / M.J. Cheryl. – New York: Productivity Press, 2020. 272 p.
19. Ghasemzadeh E. Designing an Organizational Innovation Model with an Emphasis on the Approach of Lean Human Resource Management / E. Ghasemzadeh, M. Bagherzadeh, S. Jafari kelarijani [et al.] // Fuzzy Information and Engineering. 2022. Vol. 14. № 4. P. 468-487.
20. Imai M. Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy / M. Imai. – 2nd ed. – New York: McGraw-Hill, 2012. 448 p.
21. Kotter J.P. Leading Change / J.P. Kotter. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. 187 p.
22. Shewhart W.A. Economic Control of Quality of Manufactured Product / W. A. Shewhart. – New York: D. Van Nostrand Company, 1931. 501 p.
23. Teece D.J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance / D.J. Teece // Strategic Management Journal. 2007. Vol. 28. № 13. P. 1319-1350.

Ковальчук М.***В.***
Аспирант. Университет Синергия.

Лидер как источник вдохновения и пример инновационного поведения

Введение

В условиях динамичной экономики способность к инновациям определяет конкурентоспособность организации. Однако реализовать инновационный потенциал может только сплоченная и мотивированная команда, объединенная общей целью. Ключевую роль в ее формировании играет лидер, выступающий не просто администратором, а вдохновителем, инициатором изменений и ролевой моделью.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью выявить механизмы, с помощью которых лидер мотивирует инновационную команду в условиях высокой неопределенности. Проблема заключается в неэффективности традиционных иерархических моделей управления для творческих коллективов, требующих гибкости и автономии. Современный руководитель должен совмещать менеджерские функции с ролью лидера-наставника, способного делегировать полномочия, создавать доверие и вести за собой.

Целью данной статьи является комплексный анализ роли лидера как источника вдохновения и примера инновационного поведения в процессе формирования мотивации проектной команды.

Методы

Методологическую основу исследования составил всесторонний анализ научной литературы, посвященной проблемам инновационного менеджмента, лидерства и мотивации команд. Применялись методы систематизации, сравнительного анализа и синтеза теоретических концепций для построения целостной модели роли лидера в инновационном процессе.

Результаты

Трансформация роли руководителя от администратора к лидеру-вдохновителю является ответом на вызовы времени, так как качество инновационной деятельности напрямую зависит от команды и ее лидера. Современный лидер должен уметь делегировать полномочия, быть открытым для дискуссий и создавать благоприятный психологический климат, что требует от него не только управленческих

навыков, но и глубокого личностного развития[1].

Принципиальное отличие лидера от традиционного менеджера заключается в природе его влияния: менеджер опирается на должностную власть и отношения «начальник – подчиненный», а лидерство строится на психологическом воздействии и отношениях «лидер – последователь»[2]. Для инновационной команды критически важны вторые, поскольку креативность и готовность к риску невозможно регламентировать приказами. Лидер выступает как «социальный архитектор», формирующий культуру труда, поддерживающую инновации[3].

Важнейшим аспектом является личный пример: лидер должен сам быть носителем тех изменений. Это касается как открытости новым идеям, так и отношения к неудачам, которые в культуре инноваций рассматриваются как источник обучения, а не повод для наказания. Такой подход требует от лидера высокого эмоционального интеллекта, эмпатии и способности создавать атмосферу психологической безопасности[4].

Особую сложность представляет управление гибкими командами. Для них наиболее эффективны специфические формы лидерства: трансформационное (глубинные изменения ценностей), вовлекающее (создание самоорганизующейся активности) и разделенное (распределение лидерских функций по экспертизе). В противовес, харизматическое лидерство, создающее дистанцию, может оказаться менее эффективным для таких коллективов[5].

Мотивация инновационной команды выходит за рамки материального стимулирования, и лидер выступает ключевым фактором, активирующим внутренние движущие силы сотрудников. Основные механизмы этого влияния систематизированы далее:

1. Создание убедительного видения. Лидер формулирует и транслирует ясную, амбициозную, но достижимую картину будущего, слу-

1 *Люлькина Н.Г.* Инновационный менеджмент. Роль лидера в образовании. 2023. // URL: https://znanio.ru/media/innovatsionnyj-menedzhment-rol-lidera-v-obrazovanii-2861967 (Дата доступа: 31.01.2026)

2 *Романенко М.А.* Лидерство в гибких командах инновационных проектов предприятия // Лидерство и менеджмент. 2024. № 4. С. 1569-1582.

3 *Люлькина Н.Г.* Инновационный менеджмент. Роль лидера в образовании. 2023. // URL: https://znanio.ru/media/innovatsionnyj-menedzhment-rol-lidera-v-obrazovanii-2861967 (Дата доступа: 31.01.2026)

4 Лидерство в инновациях: как руководить и вдохновлять свою команду и организацию на инновации // FasterCapital. 2024. // URL: https://fastercapital.com/ru/content/Лидерство-в-инновациях--как-руководить-и-вдохновлять-свою-команду-и-организацию-на-инновации.html (Дата доступа: 31.01.2026)

5 *Романенко М.А.* Лидерство в гибких командах инновационных проектов предприятия // Лидерство и менеджмент. 2024. № 4. С. 1569-1582.

жащую «полярной звездой», для команды в условиях неопределенности. Видение должно быть реалистичным (например, по SMART) и подкрепляться «короткими победами» для поддержания веры в успех. Совместное создание и разделение видения повышает вовлеченность[6].

2. Формирование культуры доверия и психологической безопасности. Это фундаментальная основа для творчества и принятия риска. Лидер демонстрирует честность, открытость к обратной связи и моделирует поведение, при котором неудачи анализируются для извлечения уроков, а не поиска виновного. Создание такой среды – критически важная задача, поскольку страх осуждения – главный барьер для инновационных идей[7].

3. Расширение полномочий и поддержка автономии. Лидер доверяет команде, предоставляя свободу в выборе методов достижения целей в рамках четких ожиданий. Делегирование задач и ответственности превращает сотрудников в активных соавторов. Поддержка включает обеспечение ресурсами и защиту от внешних помех[8].

4. Признание и ценностная обратная связь. Публичное признание заслуг, усилий и извлеченных уроков усиливает чувство сопричастности и значимости, выступая мощным нематериальным мотиватором.

5. Непрерывное развитие и наставничество. Лидер инвестирует в рост своей команды, создавая условия для постоянного обучения и обмена знаниями. Он выступает наставником, поощряет кросс-функциональное сотрудничество, а в гибких командах – воспитывает новых ролевых лидеров, формируя культуру распределенного лидерства[9].

Сводная таблица ключевых функций лидера в мотивации инновационной команды и связанных с ними компетенций представлена ниже (таблица 1).

Таким образом, таблица систематизирует пять ключевых функций лидера-мотиватора, напрямую связывая каждую с конкретным набором компетенций. Это демонстрирует, что мотивационное воздействие – не харизматический порыв, а структурированная деятельность, требующая развитых управленческих, коммуникативных и

6 *Люлькина Н.Г.* Инновационный менеджмент. Роль лидера в образовании. 2023. // URL: https://znanio.ru/media/innovatsionnyj-menedzhment-rol-lidera-v-obrazovanii-2861967 (Дата доступа: 31.01.2026)

7 *Балзовский Д.А.* Роль руководителя в процессе инноваций / Д.А. Балзовский. – Краснодар: ФГБОУ ВО «КубГУ», 2022. 28 с.

8 Лидерство в инновациях: как руководить и вдохновлять свою команду и организацию на инновации // FasterCapital. 2024. // URL: https://fastercapital.com/ru/content/Лидерство-в-инновациях--как-руководить-и-вдохновлять-свою-команду-и-организацию-на-инновации.html (Дата доступа: 31.01.2026)

9 *Романенко М.А.* Лидерство в гибких командах инновационных проектов предприятия // Лидерство и менеджмент. 2024. № 4. С. 1569-1582.

эмоциональных навыков. Функции образуют целостную систему: от построения общей цели (архитектор видения) до создания среды для постоянного роста (наставник и интегратор).

Таблица 1. Функции и компетенции лидера как источника мотивации инновационной команды[10].

Ключевая функция лидера в м**отивации**	**Сущность функции**	**Необходимые компетенции лидера**
Архитектор видения	Формулирование и трансляция вдохновляющей, но реалистичной цели изменений. Связывание ежедневных задач с глобальным смыслом	Стратегическое мышление, навыки коммуникации и сторителлинга, способность к целеполаганию (SMART)
Гарант психологической безопасности	Создание среды, где допустимы риск, эксперимент и открытое обсуждение ошибок без страха наказания	Эмоциональный интеллект, эмпатия, честность, толерантность, умение конструктивно давать обратную связь
Энэйблер (пособник) автономии	Делегирование полномочий и ответственности, обеспечение ресурсами, устранение бюрократических барьеров	Доверие к команде, умение делегировать, способность расставлять приоритеты и защищать команду
Катализатор признания	Своевременное и публичное подтверждение ценности вклада и усилий членов команды	Наблюдательность, щедрость на похвалу, навыки публичного признания заслуг
Наставник и интегратор	Содействие развитию навыков команды, поощрение обмена знаниями и межфункционального сотрудничества	Коучинг, фасилитация, способность выявлять и развивать таланты, поддержка сетевого взаимодействия

Эффективным концептуальным основанием для лидера гибкой инновационной команды является ситуационная теория лидерства Херси-Бланшара[11] (рисунок 1). Она предполагает, что стиль руководства должен варьироваться в зависимости от готовности сотрудника или команды выполнять конкретную задачу (комбинация мотивации и компетентности). Для новичков или в кризисной ситуации уместен директивный стиль; для мотивированных, но неопытных –

10 Там же.

11 *Романенко М.А.* Лидерство в гибких командах инновационных проектов предприятия// Лидерство и менеджмент. 2024. № 4. С. 1569-1582.

наставнический; для компетентных, но теряющих мотивацию – поддерживающий; а для зрелых, мотивированных и опытных команд – делегирующий. Эта гибкость позволяет лидеру быть эффективным в динамичной среде инновационного проекта.

Рисунок 1. Ситуационная модель Херси-Бланшара[12].

Еще одной практической моделью может служить технология управления изменениями, состоящая из восьми последовательных шагов (по Дж. Коттеру[13]). В этой модели лидер последовательно выполняет разные мотивирующие роли: создает ощущение безотлагательности, формирует коалицию, разрабатывает и коммуницирует видение, наделяет команду полномочиями для действий, обеспечивает краткосрочные победы и закрепляет изменения в корпоративной культуре. Эта модель наглядно показывает, как лидерское поведение должно эволюционировать вместе с проектом для поддержания мотивации.

Обсуждение

Проведенный анализ позволяет утверждать, что роль лидера в мотивации инновационной команды носит комплексный, многомерный характер и выходит далеко за рамки традиционного кадрового менеджмента. Лидер становится создателем и хранителем контекста, в котором инновации возможны. Обсуждение результатов целесообразно структурировать вокруг основных выявленных противоречий и условий успеха.

Одной из ключевых проблем, с которой сталкивается руководи-

12 *Шадрин В.* ITIL 4: почему корпоративная культура не прививается, а команды не самоорганизуются [Электронный ресурс] / В. Шадрин. 2022. // URL: https://blog.naumen.ru/itil4-teams/ (Дата доступа: 31.01.2026)

13 *Ильченко С.В.* Лидерство в контексте инновационной деятельности предприятия // Вестник экспериментального образования. 2020. № 2. С. 1-11.

тель, является необходимость совмещения формальной власти (менеджера) и неформального авторитета (лидера). Успех обеспечивает симбиоз этих статусов – так называемое «должностное лидерство»[14]. На практике это означает, что лидер использует свои административные ресурсы не для контроля, а для создания возможностей: утверждает бюджет на эксперименты, защищает время команды на творческую работу, формализует и внедряет успешные практики, рожденные в команде[15]. Его власть становится инструментом обслуживания команды, а не доминирования над ней. Это смещение фокуса является критически важным для формирования лояльности и внутренней мотивации.

Инновации по своей природе вызывают сопротивление, коренящееся в страхе перед неопределенностью, потерей статуса или необходимостью осваивать новое[16]. Лидер выступает главным агентом по нейтрализации этого сопротивления. Механизмы, выявленные в ходе анализа, можно представить в виде таблицы (таблица 2).

Таблица 2. Стратегии лидера по преодолению сопротивления инновациям в команде[17].

Тип/уровень сопротивления	**Проявления** в **команде**	**Стратегии** и **действия лидера**
Недоверие / выжидательная позиция	Пассивность, формальное выполнение задач без энтузиазма	Активная и прозрачная коммуникация видения и причин изменений. Личный пример вовлеченности. Поощрение любых, даже небольших, позитивных действий
Отсутствие сотрудничества / пассивное сопротивление	Игнорирование новых практик, саботаж решений молчанием, апелляция к «старому доброму» опыту	Вовлечение в обсуждение проблем и поиск решений. Выявление и учет опасений. Четкое разъяснение последствий неприятия изменений для личного вклада в общий результат
Враждебность / активное сопротивление	Критика нововведений в коллективе, попытки настроить других членов команды против изменений	Открытый диалог один-на-один для выяснения глубинных причин. Привлечение к роли «критического испытателя» идей. Если позиция деструктивна – изоляция от ключевых процессов или, в крайнем случае, выход из команды

14 *Романенко М.А.* Лидерство в гибких командах инновационных проектов предприятия / М.А. Романенко // Лидерство и менеджмент. 2024. № 4. С. 1569-1582.

15 *Ильченко С.В.* Лидерство в контексте инновационной деятельности предприятия // Вестник экспериментального образования. 2020. № 2. С. 1-11.

16 Там же.

17 *Балзовский Д.А.* Роль руководителя в процессе инноваций / Д.А. Балзовский. – Краснодар: ФГБОУ ВО «КубГУ», 2022. 28 с.

Данная таблица показывает, что сопротивление – не монолитно, а имеет уровни, и для каждого уровня эффективны свои стратегии. Главный вывод – лидер должен гибко сочетать прозрачную коммуникацию, вовлечение и четкое обозначение границ, переводя энергию сопротивления в конструктивное русло. Эффективным инструментом является принцип информационной прозрачности, когда решения, действия и результаты инновационного процесса постоянно обсуждаются с командой, создавая чувство сопричастности и снижая тревожность[18].

Еще одной сложной задачей для лидера является поддержание баланса между предоставление автономии для экспериментов и необходимостью достижения конкретных измеримых результатов. Разрешение этого противоречия лежит в плоскости грамотного целеполагания и системы метрик. Лидер должен устанавливать четкие, измеримые цели по результату (например, «создать рабочий прототип с набором ключевых функций к Q3»), но не предписывать детальные методы их достижения. Система измерения успеха должна включать не только отстающие показатели (доход, доля рынка), но и опережающие: уровень вовлеченности команды, количество проведенных экспериментов, скорость обратной связи от пользователей[19]. Такой подход позволяет команде чувствовать ответственность за результат, сохраняя пространство для творческого поиска.

Наивысшим проявлением эффективности лидера является создание среды, в которой лидерские функции и мотивация распределены по всей команде. Это не отменяет роль формального лидера, но трансформирует ее: он становится наставником, тренером и архитектором командных взаимодействий. Как отмечают эксперты, в гибких командах актуально разделенное лидерство, где каждый член команды занимает лидирующую позицию в своей зоне экспертизы[20]. Задача лидера – выявить эти зоны, помочь их оформить и создать условия для синергии. В такой модели мотивация становится внутренним свойством команды, подпитываемым взаимным уважение, признанием коллег и чувством коллективной ответственности за общее дело.

18 *Ильченко С.В.* Лидерство в контексте инновационной деятельности предприятия / Вестник экспериментального образования. 2020. № 2. С. 1-11.

19 Лидерство в инновациях: как руководить и вдохновлять свою команду и организацию на инновации [Электронный ресурс] // FasterCapital. 2024. // URL: https://fastercapital.com/ru/content/Лидерство-в-инновациях--как-руководить-и-вдохновлять-свою-команду-и-организацию-на-инновации.html (Дата доступа: 31.01.2026)

20 *Романенко М.А.* Лидерство в гибких командах инновационных проектов предприятия / М. А. Романенко // Лидерство и менеджмент. 2024. № 4. С. 1569-1582.

Заключение

Проведенное исследование позволяет сделать обобщающий вывод о том, что в условиях инновационной экономики роль лидера кардинально трансформируется. Из административного контролера он становится ключевым источником мотивации, вдохновения и живой моделью инновационного поведения для своей команды. Успех инновационного проекта в решающей степени зависит не от прямых указаний лидера, а от созданного им социально-психологического климата, который стимулирует творчество, принятие риска и коллективную ответственность.

Заключая все вышеописанное, можно сделать следующие выводы:

1. Главная функция лидера – создание и поддержание среды, характеризуемой психологической безопасностью, доверием, прозрачностью коммуникаций и ценностным отношением к ошибкам как к опыту. Без этого контекста инструменты мотивации оказываются неэффективными.

2. Эффективный лидер совмещает в своей работе четкое стратегическое видение, которое задает направление, с предоставлением команде максимальной операционной автономии в выборе путей его достижения. Это балансируется через ситуационное лидерство и грамотную систему измеримых целей.

3. Кульминацией работы лидера-вдохновителя является формирование в команде культуры распределенного лидерства, где мотивация и инициатива становятся свойствами коллективного субъекта. Лидер при этом эволюционирует в роль наставника, коуча и интегратора командных процессов.

4. Мотивационная роль лидера неотделима от его работы по преодолению естественного сопротивления изменениям. Это требует от него навыков эмпатичной коммуникации, вовлечения команды в принятие решений и последовательного закрепления даже небольших успехов для поддержания веры в изменения.

5. Никакие слова не будут убедительны, если лидер не демонстрирует на личном примере открытость к новому, готовность учиться, адекватное отношение к риску и неудачам. Его поведение становится самым мощным сигналом для команды о реальных ценностях и допустимых нормах.

Таким образом, лидер в инновационной команде – это не должность, а роль, требующая комплексного развития личностных, управленческих и социальных компетенций. Его основная задача – не управлять людьми, а управлять условиями, в которых люди самостоятельно мотивируют себя и друг друга на достижение амбициозных

инновационных результатов.

Библиографический список:

1. Балзовский Д.А. Роль руководителя в процессе инноваций / Д.А. Балзовский. – Краснодар: ФГБОУ ВО «КубГУ», 2022. 28 с.
2. Ильченко С.В. Лидерство в контексте инновационной деятельности предприятия // Вестник экспериментального образования. 2020. № 2. С. 1-11.
3. Лидерство в инновациях: как руководить и вдохновлять свою команду и организацию на инновации // FasterCapital. 2024. // URL: https://fastercapital.com/ru/content/Лидерство-в-инновациях--как-руководить-и-вдохновлять-свою-команду-и-организацию-на-инновации.html (Дата доступа: 31.01.2026)
4. Люлькина Н.Г. Инновационный менеджмент. Роль лидера в образовании. 2023. // URL: https://znanio.ru/media/innovatsionnyj-menedzhment-rol-lidera-v-obrazovanii-2861967 (Дата доступа: 31.01.2026)
5. Романенко М.А. Лидерство в гибких командах инновационных проектов предприятия // Лидерство и менеджмент. 2024. № 4. С. 1569-1582.
6. Шадрин В. ITIL 4: почему корпоративная культура не прививается, а команды не самоорганизуются. 2022. // URL: https://blog.naumen.ru/itil4-teams/ (Дата доступа: 31.01.2026)
7. Юшин И.В. Управление персоналом в современной бизнес-организации // Этносоциум и межнациональная культура. 2025. № 9 (207). С. 29-39.

References

1. Balzovsky D.A. The Role of the Leader in the Innovation Process / D.A. Balzovsky. – Krasnodar: KubSU, 2022. 28 p.
2. Ilchenko S.V. Leadership in the Context of Enterprise Innovative Activities // Bulletin of Experimental Education. 2020. № 2. P. 1-11.
3. Leadership in Innovation: How to Lead and Inspire Your Team and Organization to Innovate // FasterCapital. 2024. // URL: https://fastercapital.com/ru/content/Лидерство-в-инновациях--ка-править-и-вдоновят-свою-команду-и-организация-на-инновации.html (31.01.2026)
4. Lyulkina N.G. Innovative Management. The Role of the Leader in Education. 2023. // URL: https://znanio.ru/media/innovatsionnyj-menedzhment-rol-lidera-v-obrazovanii-2861967 (31.01.2026)
5. Romanenko M.A. Leadership in Agile Teams of Innovative Enterprise Projects // Leadership and Management. 2024. № 4. P. 1569-1582.
6. Shadrin V. ITIL 4: Why Corporate Culture Doesn't Take Hold, and Teams Don't Self-Organize. 2022. // URL: https://blog.naumen.ru/itil4-teams/ (31.01.2026)
7. Yushin I.V. HR management in a modern business organization // Etnosotsium and international culture. 2025. № 9 (207). P. 29-39.

Аннотации

Шумилова О.С.
Сольская И.Ю.
Олинович Н.А.

Совершенствование методики экономической оценки устойчивости железнодорожных пассажирских перевозок

В статье получила развитие методика экономической оценки устойчивого развития железнодорожных пассажирских перевозок на основе анализа научных трудов и соответствия нормативов требованиям отрасли. Разработаны методические положения, включающие уточненную и дополненную систему показателей оценки устойчивости перевозок в дальнем следовании, что позволяет проводить качественно новую оценку, прогнозировать развитие и осуществлять стратегическое планирование с учётом технико-экономических рисков. Предложены направления дальнейших исследований по адаптации методов для пригородных перевозок.

Ключевые слова: устойчивое развитие, железнодорожные пассажирские перевозки, Российские железные дороги, показатели устойчивости, Транспортная стратегия Российской Федерации.

Сфиева Ф.А.
Шабанова М.М.

Цифровизация туристической индустрии и ее влияние на привлечение туристов

В условиях цифровой трансформации экономики туристическая индустрия претерпевает существенные изменения, затрагивающие способы продвижения туристических услуг и механизмы привлечения туристов. В связи с этим целью данного исследования является анализ влияния цифровизации туристической индустрии на процессы привлечения туристов. Материалы и методы. Методологическую основу исследования составляют общенаучные методы анализа и синтеза, системный и сравнительный подходы, а также анализ вторичных статистических данных и научных публикаций. В работе использованы материалы международных организаций, отраслевые аналитические отчёты и результаты обзорных исследований, посвящённых цифровизации туризма. Для наглядного представления результатов применялись табличные и графические методы. Результаты и обсуждения. В ходе исследования выявлено, что цифровизация туристической индустрии носит комплексный характер и охватывает такие направления, как онлайн-бронирование, цифровой маркетинг, аналитика данных, использование искусственного интеллекта и развитие цифровых экосистем. Установлено, что страны используют цифровые технологии по-разному: одни ориентированы преимущественно на аналитическое и управленческое обеспечение туризма, другие — на активное цифровое продвижение туристических направлений. При этом высокий уровень цифровизации не всегда напрямую коррелирует с ориентацией на привлечение туристов. Выводы. Результаты исследования

подтверждают, что цифровые технологии являются важным фактором формирования туристического спроса и повышения конкурентоспособности туристических дестинаций. Полученные выводы могут быть использованы при разработке стратегий цифрового развития туристической отрасли и в дальнейших научных исследованиях.

Ключевые слова: цифровые технологии, туризм, инновации, искусственный интеллект, автоматизация, цифровизация.

Родионова Л.Н.
Ахмедьянова Л.Р.

Прогнозирование финансовых результатов предприятия при формировании отчетности по МСФО

В статье представлены постановка, формализация и реализация задачи прогнозирования прибыли одного из ведущих предприятий региона на первое полугодие следующего года. В качестве математического инструментария для прогнозирования использовались временные ряды. Модель прогнозирования составлена на основе расчетов коэффициентов автокорреляции; в модели применялся способ выравнивания временного ряда методом скользящей средней. Для формирования временных рядов использовались данные финансовой отчетности компании, составленной по требованиям Международных стандартов финансовой отчетности (МСФО) за два года. Представленная модель является унифицированной и может использоваться для прогнозирования финансовых результатов на другие периоды.

Ключевые слова: Международные стандарты финансовой отчетности, прогнозирование прибыли, временные ряды.

Тинин Е.Д.

Организационная культура: управление через ценности и нормы

В статье рассматривается роль организационной культуры в управлении компанией. Анализируется, как ценности и нормы влияют на поведение сотрудников, их мотивацию и общую эффективность организации. Особое внимание уделяется методам формирования и развития организационной культуры, а также её адаптации к современным вызовам, связанным с цифровизацией и изменениями на рынке труда. Автор подчёркивает, что управление через ценности и нормы позволяет укрепить лояльность сотрудников, повысить их вовлечённость и достичь стратегических целей компании. В статье представлены практические инструменты для развития организационной культуры, приведены примеры их применения, а также рассмотрены риски и трудности, с которыми можно столкнуться при изменении культурной среды в компании.

Ключевые слова: организационная культура, ценности, нормы, управление персоналом, лояльность сотрудников, вовлечённость, корпоративная этика, развитие компании, цифровизация, управление изменениями.

Агафонова М.С.
Гайсин И.Ш.
Кирсанов А.А.
Тележный Д.А.

Методологические основы формирования цифровых инструментов управления устойчивым региональным развитием (на примере Воронежской области)

В условиях ускоряющейся цифровой трансформации социально-экономических систем управление региональным развитием приобретает качественно новые характеристики, обусловленные необходимостью интеграции информационно-коммуникационных технологий, аналитических платформ и механизмов межсекторного взаимодействия. Особую значимость приобретает разработка методического инструментария, способного обеспечить комплексную оценку устойчивости территориальных систем с учетом многомерности экономических, социальных и экологических факторов. В статье исследуются особенности цифровизации управления региональным развитием на примере Воронежской области, анализируются институциональные и технологические аспекты внедрения цифровых решений, а также обосновывается необходимость формирования интегративных методик оценки устойчивости территорий. Представлен сравнительный анализ традиционных и цифровых подходов к управлению и оценке устойчивого развития, выявлены ключевые направления совершенствования управленческих механизмов в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: социальное инвестирование, цифровая экономика, платформа, мониторинг, устойчивое развитие, государственно-частное партнёрство, санкции, цифровые технологии, блокчейн, искусственный интеллект, социальная сфера, цифровая трансформация, адаптивное управление, институциональная устойчивость.

Айгерджи М.А.
Хархалёва В.С.
Мустафаева С.Р.

Инициативное бюджетирование в Российской Федерации: теоретико-правовые основы и опыт Республики Крым

В статье рассматриваются теоретические основы и правовое: регулирование практики инициативного бюджетирования (ИБ) в Российской Федерации. Проанализированы сущность, цели и ключевые модели ИБ как инструмента общественного участия в бюджетном процессе. Особое внимание уделено нормативно правовому регулированию инициативного бюджетирования на федеральном уровне и уровне субъекта Федерации. На примере Республики Крым исследована региональная специфика внедрения механизмов ИБ, включая этапы развития нормативной базы и практической реализации проектов. Сделан вывод о том, что ИБ в современной России представляет собой институционально оформленный механизм, позволяющий сочетать повышение эффективности бюджетных расходов с развитием

гражданской активности.

Ключевые слова: инициативное бюджетирование, партисилаторное бюджетирование, общественное участие, региональная практика, Республика Крым, нормативно-правовое регулирование, модели ИБ.

Алиев О.И.

Эволюция моделей взаимодействия «образование-работодатель»: от транзакционной кооперации к экосистемной парадигме

В статье исследуется трансформация механизмов взаимодействия институтов профессионального образования и работодателей под влиянием глобальных технологических сдвигов и социально-экономических изменений. Автором предложена периодизация эволюции указанного взаимодействия, включающая классическую (транзакционную) кооперацию с ситуативным характером контактов; интеграционную (партнерскую) модель, основанную на долгосрочных инвестициях в человеческий капитал; и формирующуюся экосистемную модель, представляющую собой полицентричную самоорганизующуюся среду, функционирующую на принципах co-creation и непрерывного образования. Выявлены ключевые факторы перехода к экосистемной архитектуре, систематизированы институциональные препятствия и определены условия формирования эффективных образовательно-производственных экосистем.

Ключевые слова: экономика знаний, человеческий капитал, социальное партнерство, интеграционная модель, образовательная экосистема, непрерывное образование, ко-креация.

Анофриков Д.О.

Корпоративный бренд как фактор повышения эффективности управления взаимоотношениями со стейкхолдерами

Актуальность темы обусловлена тем, что в условиях высокой конкуренции и информационной прозрачности доверие и лояльность стейкхолдеров становятся решающими факторами успеха организации. Корпоративный бренд, будучи носителем репутации и ценностного предложения компании, существенно влияет на восприятие и поведение стейкхолдеров. Если бренд компании пользуется доверием, стейкхолдеры более склонны к сотрудничеству, повторным покупкам, инвестициям и поддержке инициатив компании. Напротив, слабый или неаутентичный бренд может подорвать отношения — стейкхолдеры чувствуют несоответствие обещаний и действий, что снижает эффективность взаимодействия. Цель данной статьи — проанализировать роль корпоративного бренда как фактора повышения эффективности управления взаимоотношениями со стейкхолдерами. В работе представлены результаты современных исследований (последних 5 лет) по данной тематике, формулируется исследовательская гипотеза, описываются методы ее проверки, а также приводятся практические примеры успешного применения принципов управления корпоративным брендом для укрепления отношений с заинтересованными сторонами.

Ключевые слова: корпоративный бренд, управление стейкхолдерами, доверие стейкхолдеров, бренд-ориентация, внутренний брендинг, лояльность, корпоративная репутация, ценности бренда, бренд-капитал, взаимодействие с заинтересованными сторонами, CSR.

Аракелян А.А.

Сущность и вызовы цифровой экономики для системы образования

Статья анализирует системные проблемы традиционной модели образования и обосновывает необходимость ее кардинальной трансформации в условиях цифровой экономики и VUCA-мира (Нестабильность, Неопределенность, Сложность, Неоднозначность). Традиционная система, ориентированная на трансляцию знаний и формальные оценки, не готовит выпускников к быстрому устареванию информации и сложности современных экосистем.

Ответом на вызовы VUCA-мира является переход от знаниевой парадигмы к компетентностной, сфокусированной на развитии надпрофессиональных («гибких») навыков (критическое мышление, креативность, командная работа) и профессиональных навыков цифровой экономики (Big Data, AI).

Ключевым инструментом этой трансформации является внедрение индивидуальных образовательных траекторий (ИОТ). ИОТ смещают фокус с унифицированного преподавания на потребности ученика, что ведет к:

1. Повышению мотивации (ученик становится со-конструктором своего обучения).
2. Глубине усвоения (движение в собственном темпе).
3. Формированию soft skills (через саморегуляцию и планирование).
4. Изменению роли учителя (от транслятора к тьютору-навигатору).

Для оценки эффективности образования требуется отказ от устаревшей «затратной» модели и формальных показателей «выпуска» (например, баллы ЕГЭ) в пользу оценки «исходов» (outcomes) и «вклада» (impact). Новые контуры оценки включают измерение развития мягких навыков, востребованность выпускников на рынке труда и их социально-экономический вклад.

Управление в этой новой модели должно стать data-driven: переход от долгосрочных, жестких планов к гибким итерациям, а принятие решений — от интуиции к анализу «цифрового следа» обучающихся. Цифровые платформы необходимы для сбора этих данных, обеспечения Ясности (Clarity) и Гибкости (Agility), что соответствует концепции VUCA Prime.

Ключевые слова: цифровая экономика, VUCA-мир, индивидуальные образовательные траектории (ИОТ), data-driven management, непрерывное обучение, гибкие навыки, человеческий капитал, управление изменениями.

Гамзатов С.Г.
Раджабова С.М.
Гамзатова С.А.

Роль медицинского колледжа в подготовке стоматологических кадров для Республики Дагестан

В статье рассматривается проблема дефицита стоматологических кадров в Республике Дагестан, в частности, специалистов по специальности «Стоматология ортопедическая». Авторы подробно анализируют организационную работу по открытию соответствующего отделения в Дербентском медицинском колледже им. Г.А. Илизарова. В работе представлены данные о кадровой обеспеченности региона, стоимости обучения и опыте создания материально-технической базы для подготовки зубных техников. Делается вывод о значительном вкладе медицинских колледжей в улучшение экономических показателей здравоохранения и повышение доступности стоматологической помощи в регионе.

Ключевые слова: медицинское образование, стоматология ортопедическая, зубной техник, дефицит кадров, Республика Дагестан, экономика здравоохранения, среднее профессиональное образование.

Гончарова Н.А.
Аннор В.
Оваре Р.Я.
Артюх Д.В.

Механизм влияния налогообложения на развитие общества: пример Ганы и России

Налогообложение играет центральную роль в развитии государства поскольку увеличивает доходы и укрепляет государственный потенциал, усиливает государственные институты и поддерживает экономические преобразования. Страны с более высоким и диверсифицированным соотношением налоговых поступлений к ВВП имеют более сильные структуры управления и более устойчивый рост. Исследования по налогообложению Ганы показывают сохраняющееся низкое соотношение налоговых поступлений к ВВП, сильную зависимость от косвенного налогообложения и проблемы, связанные с соблюдением налогового законодательства и неформальной экономикой. Исследования также связывают слабую мобилизацию внутренних доходов с постоянным давлением на государственный долг Ганы. Налоговая система России демонстрирует централизованную и технологически развитую налоговую систему с более сильными цифровыми механизмами контроля и более высоким соотношением налогов к ВВП. Однако российская налоговая система по-прежнему сильно зависит от доходов от нефти и газа, что делает ее уязвимой к ценовым шокам на сырьевые товары. Анализ систем налогообложения обоих государств показывает те стороны фискальной политики, которые требуется усовершенствовать и опыт который государства могут воспринять друг у друга: Россия должна продолжать политику поддержку российского товаропроизводителя, чтобы стать менее зависимой

от динамики продаж нефтепродуктов, а Гана создавать цифровые аналоги, направленные на повышение контроля налоговой дисциплины.

Ключевые слова: налогообложение, Гана, Россия, фискальная политика, теневая экономика, налоговая система, налоговые реформы, акцизы, НДС, экономическое развитие.

Дзижко А.С.
Топчиёв Н.П.
Фалина Н.В.

Устойчивость банковской системы и развитие страхового рынка в условиях современных вызовов и перспектив цифровой трансформации

В современных условиях финансовая система сталкивается с множеством вызовов, требующих повышения устойчивости ее ключевых элементов: банковской системы и страхового рынка. Цифровизация, глобализация и растущие регуляторные требования оказывают влияние на устойчивость этих институтов, создавая новые возможности и риски. Банковская система играет критическую роль в обеспечении макроэкономической стабильности, в то время как страховой рынок выступает стабилизатором, минимизируя финансовые потери экономических агентов. В данной статье рассматриваются факторы, влияющие на устойчивость банков и страховых компаний, анализируются вызовы, включая киберугрозы, конкуренцию со стороны финтех-компаний и влияние геополитических факторов. Особое внимание уделяется цифровой трансформации и интеграционным процессам, открывающим новые перспективы для этих секторов. Разработаны практические рекомендации по повышению устойчивости банковской системы и развитию страхового рынка в условиях современных вызовов и технологических изменений.

Ключевые слова: устойчивость банковской системы, страховой рынок, цифровизация, макроэкономическая стабильность, финансовые риски, киберугрозы, регуляторные требования.

Михайлов В.С.

Институциональные реформы в регионах с преимущественным развитием нефтегазохимического комплекса

Статья посвящена проблеме оттока кадров, и замедлению процесса диверсификации экономики и осуществления импортозамещения в Республике Башкортостан как регионе с преимущественным развитием нефтегазохимического комплекса, истории соответствующих институциональных реформ, инициируемых центральными и местными органами власти. Проанализированы особенности неформальных институтов (оказывающих влияние на экономическую, инновационно-предпринимательскую деятельность населения). Исследованы факторы, влияющие на повышение или снижение уровня избегания неопределённости. Предложены рекомендации по предотвращению дальнейшего оттока кадров из региона.

Ключевые слова: технологии, неписаные правила, экономика, влияние, природные ресурсы, история, органы власти.

Ренкас А.В.

Особенности развития циркулярной экономики в зарубежных странах: анализ институциональных реформ

В условиях укоренной индустриализации и цифровизации промышленного производства и потребления проблема организации экономики замкнутого цикла в зарубежных странах с технологическим лидерством выходит на новый уровень. Целью данной статьи является анализ особенностей развития экономики замкнутого цикла в зарубежных странах. Достоверность и обоснованность полученных данных обеспечивается теоретическим анализом российской и зарубежной научной литературы, анализом зарубежного опыта. Компаративный анализ особенностей развития экономики замкнутого цикла в Китае, ЕС и США позволяет заключить, что единой стратегии перехода производства и потребления к экономике замкнутого цикла не наработано. Проведен сравнительный анализ особенностей организации циркулярной экономики в зарубежных странах. Было установлено, что решая проблему организации экономики замкнутого цикла у каждой страны имеются специфические достижения. Объединяющим моментом для всех стран является использование территориального и отраслевого подходов к организации циклической экономики, а также принятие стратегических документов.

Ключевые слова: циркулярная экономика, экологическое движение, устойчивое развитие, безотходное производство, ресурсная безопасность, устойчивое потребление.

Петенева А.С.
Рюмина Ю.А.

Совершенствование государственной поддержки финансового оздоровления организаций на региональном уровне: технологии, практики и институциональная модель

В условиях макроэкономической волатильности, санкционного давления и роста системных рисков традиционные реактивные механизмы санации предприятий демонстрируют снижение эффективности. В статье на примере Краснодарского края проведён комплексный анализ современных практик государственной поддержки финансового оздоровления хозяйствующих субъектов. Выявлены структурные барьеры: жёсткий годовой бюджетный цикл, фрагментарность каналов поддержки, отсутствие инструментов ранней диагностики кризисных траекторий и низкая степень цифровизации процессов распределения ресурсов. Предложена концептуальная модель перехода от субсидиарно-реактивной парадигмы к превентивной экосистеме финансового оздоровления. Модель базируется на трёх технологических блоках: (1) адаптация управленческих финансовых практик (Agile-бюджетирование, Zero-Based Budgeting); (2) создание Единой краевой цифровой платформы финансового оздоровления (ЦПФО) с интеграцией BI-аналитики и AI-модуля диагностики; (3) институционально-правовое сопровождение (формирование аккредитованного реестра

независимых санаторов, введение режима «восстановительного периода» с налоговыми преференциями). Реализация предложенных направлений позволит сократить временной лаг между выявлением негативных тенденций и оказанием поддержки, повысить прозрачность распределения бюджетных средств и обеспечить долгосрочную устойчивость системообразующих предприятий региона.

Ключевые слова: финансовое оздоровление, государственная поддержка, региональная экономика, цифровая трансформация, Agile-бюджетирование, Zero-Based Budgeting, искусственный интеллект, превентивная санация, Краснодарский край.

Шовкопляс А.Ш.
Кривуля О.А.

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов на аграрных предприятиях Луганской Народной Республики

Эффективное использование трудовых ресурсов напрямую влияет на производительность труда, себестоимость продукции, рентабельность предприятия и конкурентоспособность экономики в целом. анализ использования трудовых ресурсов представляет собой комплексное исследование, направленное на оценку эффективности использования трудового потенциала, выявление резервов повышения производительности труда и разработку мероприятий по оптимизации управления человеческими ресурсами.

Цель исследования – провести комплексный экономический анализ эффективности использования трудовых ресурсов на аграрных предприятиях Луганской Народной Республики (ЛНР), а также дать оценку современному состоянию и выявлению резервов повышения эффективности использования кадрового потенциала в сельском хозяйстве ЛНР для обеспечения устойчивого развития агропромышленного комплекса региона.

Исследование основано на применении общенаучных методов (анализа, синтеза, сравнения, группировки) и специальных экономико-статистических методов. В статье проведен анализ производительности труда работников аграрных предприятий, а также проведен расчет системы показателей эффективности использования труда (фондовооруженность). Использованы данные официальной статистики, результаты выборочных исследований и финансовой отчетности сельскохозяйственных предприятий ЛНР за период 2023-2025 гг.

Установлено, что ключевыми проблемами, снижающими эффективность труда в аграрном секторе ЛНР, являются: высокая степень износа техники, низкий уровень механизации, сезонность занятости и дефицит молодых квалифицированных специалистов.

Ключевые слова: трудовые ресурсы, эффективность труда, производительность труда, аграрные предприятия, сельское хозяйство, Луганская Народная Республика (ЛНР), кадровый потенциал, управление персоналом.

Смольянинова И.В.
Агафонова М.С.
Косухин Д.А.
Тюрин В.В.

Концептуализация и развитие интегрированных информационно-аналитических систем технического регулирования в условиях цифровой трансформации экономики

В условиях ускоренной цифровизации мировой экономики и усложнения технологических цепочек производства особую актуальность приобретает проблема совершенствования информационного обеспечения системы технического регулирования как ключевого института обеспечения качества, безопасности и конкурентоспособности продукции. Современные вызовы, обусловленные глобализацией рынков, ростом требований к стандартизации и сертификации, а также необходимостью обеспечения прослеживаемости продукции на всех этапах жизненного цикла, требуют перехода от фрагментарных информационных решений к интегрированным цифровым платформам, основанным на использовании технологий больших данных, искусственного интеллекта и распределённых реестров. В статье рассматриваются теоретико-методологические основы формирования цифровой инфраструктуры технического регулирования, анализируются существующие подходы к организации информационного обеспечения, а также предлагаются направления его трансформации с учётом современных технологических трендов. Особое внимание уделяется количественной оценке эффектов цифровизации, включая повышение прозрачности процедур сертификации, сокращение административных издержек и снижение рисков недобросовестной продукции.

Ключевые слова: техническое регулирование, цифровая трансформация, информационные системы, стандартизация, сертификация, большие данные, цифровые платформы, прослеживаемость продукции, искусственный интеллект, управление качеством.

Солодова А.С.
Волгин С.И.

Повышение конкурентоспособности организации общественного питания за счет оптимизации торгового ассортимента с помощью ABC-анализа

Данная статья знакомит читателей с важными аспектами взаимосвязи конкурентоспособности организации с её же собственным ассортиментом. Авторы использует ABC метод управления ресурсами. Мы погрузимся в мир эффективного управления ресурсами, где ключевую роль будет играть ABC-метод. Этот проверенный временем инструмент позволяет выделить наиболее значимые позиции в товарной матрице, сфокусировать внимание на наиболее прибыльных и востребованных позициях, а также оптимизировать использование ограниченных ресурсов. Статья предлагает практические рекомендации по использованию ABC метода, как инструмента для эффективного планирования и управления ресурсами и достижения поставленных целей организации.

В статье рассматривается оптимизация ассортимента продукции в орга-

низации общественного питания ЗАО «Любимый город» – кафе «Пять минут счастья» в городе Рыбинск.

Ключевые слова: конкурентоспособность, оптимизация, ассортимент, ресурс, продукция, организация общественного питания, метод, АВС-анализ.

Филиппов С.В.

Особенности системы управления продажами торгового предприятия

Анализируются особенности системы управления продажами торгового предприятия, исследуются показатели эффективности продаж, рассмотрены элементы системы управления продажами, выделены специфические отличия оптовой и розничной торговли, выявлены перспективные направления совершенствования организации продаж, проанализированы особенности различных инструментов сбора обратной связи с клиентами.

Ключевые слова: управление продажами, экономический результат, эффективность, ключевые показатели эффективности, оптовая торговля, организация продаж, обратная связь с клиентами.

Тинин Е.Д.

Влияние цифровой трансформации на организационное поведение

В нынешней экономической среде организационное поведение играет ключевую роль. Компании, внедряющие цифровые преобразования, часто сталкиваются с кризисами. В таких условиях наличие организационной культуры становится критически важным, так как именно ценности и доверие внутри коллектива определяют успешность адаптации к переменам. Укрепление и адаптацию корпоративной культуры можно достичь с помощью специально разработанных стратегий.

В данной работе дано определение цифровой трансформации организационного поведения как комплекса убеждений, созданных или принятых определенной группой людей, которые оказались полезными для адаптации к цифровой трансформации. Эти убеждения передаются новым сотрудникам, формируя их отношение к цифровизации бизнес-процессов и развитию цифровых технологий.

В заключение подчеркивается, что организационная культура играет важную роль в формировании миссии и системы ценностей сотрудников, соответствующих философии цифровой трансформации организации.

Ключевые слова: цифровая трансформация организации, глобализация, цифровая перестройка, интеграция цифровых инструментов.

Агеева А.Б.
Лисицкий И.А.
Степанова Ю.В.

Тенденции развития агропромышленного комплекса в России

В современных условиях развитие агропромышленного комплекса России приобретает особое значение для обеспечения продовольственной независимости и укрепления экономического суверенитета страны. В статье

выделены особенности развития агропромышленного комплекса России в 2025 г. Дана характеристика географии и структуры экспорта продукции агропромышленного комплекса Российской Федерации. Выявлены ключевые тенденции развития агропромышленного комплекса России в 2026 г., определяющие трансформацию отрасли с учетом модернизации, внедрения инновационных технологий и цифровизации производственных циклов. Определены ключевые вызовы для развития агропромышленного комплекса России на краткосрочную перспективу, среди которых геополитические ограничения, макроэкономическая нестабильность, климатические риски и системный кадровый дефицит. Сделан вывод о том, что модернизация и цифровизация агропромышленного комплекса выступают основой для повышения конкурентоспособности отечественной продукции на внутреннем и внешнем рынках, а также являются стратегическим инструментом реализации политики импортозамещения и обеспечения продовольственной безопасности страны.

Ключевые слова: агропромышленный комплекс, инновационные технологии, конкурентоспособность, импортозамещение, модернизация, продовольственная безопасность, риски, сельскохозяйственное производство, цифровизация, экспорт.

Ковальчук М.В.

Мотивация сотрудников стартапа: что работает на ранних этапах инновационного бизнеса

В статье проводится комплексный анализ специфики мотивации персонала на ранних этапах развития инновационного бизнеса (стартапа). Исследуется противоречие между высокой потребностью в вовлеченных, креативных и самоотверженных сотрудниках и объективной нехваткой финансовых ресурсов для их традиционного материального стимулирования. На основе синтеза классических теорий мотивации и современных практик управления в условиях неопределенности предложена модель баланса материальных и нематериальных инструментов. Подробно рассмотрены такие ключевые аспекты, как роль основателей, особенности мотивации креативных специалистов и «продажников», построение системы KPI и формирование корпоративной культуры. Статья предлагает практические рекомендации по удержанию и вдохновению талантливых профессионалов, которые являются критическим активом для выживания и роста стартапа.

Ключевые слова: мотивация персонала, стартап, инновационный бизнес, нематериальная мотивация, корпоративная культура, KPI, ограниченные ресурсы.

Малышкин Н.Г.
Зозуля П.В.
Зозуля А.В.
Набатова В.

Перспективы развития женского предпринимательства в России

В исследовании проведенном авторами были определены индикаторы,

оказывающие влияние на текущее положение женского предпринимательства: как позитивные, так и ограничивающие рост. К ним относятся ограниченный доступ к финансовым ресурсам, государственной поддержке, отсутствие достаточных знаний для ведения бизнеса, социокультурные особенности. С целью повышения эффективности анализируемой деятельности требуется, прежде всего, улучшение институциональной поддержки в данном направлении, упрощение доступа к источникам финансирования и кредитования, повышение уровня финансовой культуры и грамотности у начинающих женщин-предпринимателей через соответствующее образование. Практическая значимость исследования заключается в возможности использования выводов при усовершенствовании государственных программ поддержки малого и среднего предпринимательства.

Ключевые слова: женское предпринимательство, малый и средний бизнес, государственная поддержка малого и среднего бизнеса, экономическое развитие, гендерное социально-экономическое равенство, социально-экономическое развитие.

Мамий С.А.
Бочкова Т.А.
Мищенко Е.А.
Лазько Л.В.

Безработица в эпоху автоматизации - влияние ИИ и роботизации на рынок труда

В статье рассмотрено влияние искусственного интеллекта (ИИ) и промышленной роботизации на структуру занятости и уровень безработицы в развитых и развивающихся экономиках. Проанализированы количественные данные международных организаций и ведущих исследовательских центров, свидетельствующие о масштабах технологического замещения рабочей силы. Показано, что автоматизация оказывает неравномерное воздействие на различные сегменты рынка труда: в первую очередь под угрозой оказываются рутинные профессии - как физические, так и когнитивные. Вместе с тем выявлен феномен «эффекта компенсации»: технологические изменения одновременно уничтожают старые рабочие места и порождают новые, прежде всего в сферах разработки, обслуживания и применения технологий. Рассмотрены сценарии развития рынка труда до 2030–2035 годов и обозначены направления государственной политики, способные снизить социальные издержки цифрового перехода.

Ключевые слова: безработица, искусственный интеллект, роботизация, рынок труда, автоматизация, технологическое замещение, цифровая экономика, структурная безработица, переквалификация, макроэкономика.

Солодова А.С.
Волгин С.И.

Повышение конкурентоспособности организации общественного питания за счет оптимизации торгового ассортимента с помощью XYZ-анализа

Данная статья знакомит читателей с важными аспектами взаимосвязи конкурентоспособности организации с её же собственным ассортиментом. Авторы использует XYZ метод управления ресурсами. Особое внимание уделяется использованию XYZ-метода управления ресурсами – современного инструмента, позволяющего системно анализировать и управлять ассортиментом, ресурсами и производственными процессами. В отличие от ABC-анализа, который фокусируется на вкладе в выручку или прибыль, XYZ-анализ фокусируется на стабильности спроса (предсказуемости). В статье предлагаются практические рекомендации по использованию XYZ метода, как инструмента для эффективного планирования и управления ресурсами и достижения поставленных целей организации.

В статье рассматривается оптимизация ассортимента продукции в организации общественного питания ЗАО «Любимый город» – кафе «Пять минут счастья» в городе Рыбинск.

Ключевые слова: конкурентоспособность, оптимизация, ассортимент, ресурс, продукция, организация общественного питания, метод, XYZ-анализ.

Филиппов С.В.

Структурные особенности рынка медицинских изделий

Исследуются структурные особенности рынка медицинских изделий, предложен подход к группировке по классификационным признакам, связанным с типом изделия, сферой применения и географическим регионом, выделены характерные особенности рынка медицинских изделий, определены факторы современных коммуникационных технологий, способствующие интенсивному его развитию.

Ключевые слова: рынок медицинских изделий, структура рынка, целевые группы, диджитализация, телемедицина, искусственный интеллект, цифровая диагностика, мониторинг здоровья, автоматизация бизнес-процессов.

Квач И.В.
Квач Е.С.

Преодоление сопротивления персонала при внедрении бережливых технологий в HR-отдел бизнес-организации

Цель: Целью данного исследования является оценка влияния внедрения элементов бережливых технологий на эффективность деятельности HR-отдела и проверка гипотезы о том, что низкая вовлеченность сотрудников обусловлена недостаточной коммуникацией, страхом перед увеличением нагрузки и недоверием к изменениям.

Методы: Исследование проводилось в формате прикладного эмпирического анализа на базе HR-отдела гостиницы. Было проведено две волны (до и после внедрения) глубинных полуструктурированных интервью с 10 руководителями и сотрудниками. Для анализа отношения к изменениям применялась трехкомпонентная модель, позволившая дифференцировать когнитивные, эмоциональные и поведенческие аспекты сопротивления.

Результаты: На этой основе был разработан и апробирован алгоритм внедрения Lean-инструментов, базирующийся на цикле PDCA. Результаты. Реализация алгоритма позволила сократить количество этапов согласования при подборе персонала с 9 до 5, снизить средний срок закрытия вакансии на 18% и вдвое уменьшить количество повторных запросов от руководителей. Повторное интервьюирование зафиксировало рост позитивного отношения к изменениям, снижение тревожности и повышение доверия к HR-службе.

Выводы: Полученные результаты подтверждают выдвинутую гипотезу. Предложенный алгоритм, основанный на принципах прозрачности и обратной связи, доказал свою эффективность в преодолении сопротивления. Практическая значимость состоит в возможности масштабирования разработанного алгоритма для повышения эффективности HR-процессов в других бизнес-организациях.

Ключевые слова: бережливые технологии, Lean HR, управление персоналом, сопротивление изменениям, вовлеченность персонала, кайдзен.

Ковальчук М.В.

Лидер как источник вдохновения и пример инновационного поведения

В статье исследуется ключевая роль лидера в формировании и поддержании мотивации инновационной команды. Автор рассматривает лидера как центральный источник вдохновения и живой пример инновационного поведения, без которого невозможно создание среды для креативности и управление изменениями. На основе анализа современных подходов к лидерству в условиях неопределенности выделены специфические компетенции и поведенческие модели, необходимые для вовлечения команды в инновационный процесс. Практическая значимость работы заключается в разработке структурированных рекомендаций по интеграции лидерских практик в систему управления инновационными проектами. Результаты статьи позволяют переосмыслить функции руководителя, смещая фокус с административного контроля на формирование психологической безопасности и культуры совместного творчества.

Ключевые слова: инновационное лидерство, мотивация команды, вовлеченность, трансформационное лидерство, психологическая безопасность, управление изменениями, командная самоорганизация.

Abstracts

Shumilova* *O.S.
Solskaya* *I.Y.
Olinovich* *N.A.

Improving the methodology for economic assessment of sustainability of rail passenger transportation

The article contains an improvement of the methodology for economic assessment of sustainable development of railway passenger traffic based on the analysis of scientific works. Methodological provisions have been developed, including a refined and expanded system of assessment indicators, which allows for forecasting development and strategic planning taking into account technical and economic risks. Directions for further research on adapting methods for suburban transportation have been proposed.

Key words: sustainable development, railway passenger transportation, Russian railways, sustainability indicators, Transport strategy of the Russian Federation.

Sfieva* *F.A.
Shabanova* *M.M.

Digitalization of the tourism industry and its impact on attracting tourists

In the context of the digital transformation of the economy, the tourism industry is undergoing significant changes affecting the ways of promoting tourism services and mechanisms for attracting tourists. In this regard, the purpose of this study is to analyze the impact of the digitalization of the tourism industry on the processes of attracting tourists. Materials and methods. The methodological basis of the research consists of general scientific methods of analysis and synthesis, systematic and comparative approaches, as well as analysis of secondary statistical data and scientific publications. The work uses materials from international organizations, industry analytical reports and the results of survey studies on the digitalization of tourism. Tabular and graphical methods were used to visually present the results. Results and discussions. The study revealed that the digitalization of the tourism industry is complex and covers such areas as online booking, digital marketing, data analytics, the use of artificial intelligence and the development of digital ecosystems. It has been established that countries use digital technologies in different ways: some focus mainly on analytical and managerial support for tourism, while others focus on active digital promotion of tourist destinations. At the same time, a high level of digitalization does not always directly correlate with the focus on attracting tourists. Conclusions. The results of the study confirm that digital technologies are an important factor in generating tourist demand and increasing the competitiveness of tourist destinations. The findings can be used in developing strategies for the digital development of the

tourism industry and in further scientific research.

Key words: digital technologies, tourism, innovation, artificial intelligence, automation, digitalization.

Rodionova* *L.N.
Akhmedyanova* *L.R.

Forecasting financial results when preparing IFRS reports

This article explores a model for forecasting the profitability of a leading regional enterprise for the first half of a reporting year. Time series analysis served as the core analytical tool, with the model built on autocorrelation coefficients and smoothed through a moving average method. The data for constructing the time series were drawn from two years of financial statements prepared in accordance with International Financial Reporting Standards (IFRS). The resulting forecasting model is unified and can be applied to predict financial outcomes for subsequent periods.

Key words: International Financial Reporting Standards, profit forecasting, time series analysis.

Tinin* *E.D.

Organizational culture: management through values and norms

The article examines the role of organizational culture in company management. It analyzes how values and norms affect employee behavior, motivation, and overall organizational effectiveness. Special attention is paid to the methods of formation and development of organizational culture, as well as its adaptation to modern challenges related to digitalization and changes in the labor market. The author emphasizes that managing through values and norms helps strengthen employee loyalty, increase their engagement, and achieve the company's strategic goals. The article presents practical tools for developing organizational culture, provides examples of their application, and examines the risks and difficulties that can be encountered when changing the cultural environment in a company.

Key words: organizational culture, values, norms, personnel management, employee loyalty, engagement, corporate ethics, company development, digitalization, change management.

Agafonova* *M.S.
Gaisin* *I.Sh.
Kirsanov* *A.A.
Telezhny* *D.A.

Methodological foundations of the formation of digital management tools for sustainable regional development (using the example of the Voronezh region)

In the context of the accelerating digital transformation of socio-econom-

ic systems, regional development management is acquiring qualitatively new characteristics due to the need to integrate information and communication technologies, analytical platforms and mechanisms for intersectoral interaction. Of particular importance is the development of methodological tools capable of providing a comprehensive assessment of the sustainability of territorial systems, taking into account the multidimensional nature of economic, social and environmental factors. The article examines the features of digitalization of regional development management using the example of the Voronezh Region, analyzes the institutional and technological aspects of implementing digital solutions, and substantiates the need for the formation of integrative methods for assessing the sustainability of territories. A comparative analysis of traditional and digital approaches to management and assessment of sustainable development is presented, key areas of improvement of management mechanisms in the digital economy are identified.

Key words: social investment, digital economy, platform, monitoring, sustainable development, public-private partnership, sanctions, digital technologies, blockchain, artificial intelligence, social sphere, digital transformation, adaptive management, institutional resilience.

Aygerdji M.A.
Kharkhaleva V.S.
Mustafayeva S.R.

Initiative budgeting in the Russian Federation: theoretical and legal foundations and the experience of the Republic of Crimea

The article discusses the theoretical foundations and legal regulation of the practice of initiative budgeting in the Russian Federation. The essence, goals and key models of information security as a tool of public participation in the budget process are analyzed. Special attention is paid to the legal regulation of initiative budgeting at the federal and federal levels. Using the example of the Republic of Crimea, the regional specifics of the introduction of information security mechanisms, including the stages of the development of the regulatory framework and the practical implementation of projects, are studied. It is concluded that information security in modern Russia is an institutionally designed mechanism that allows combining increased efficiency of budget expenditures with the development of civic engagement.

Key words: initiative budgeting, participatory budgeting, public participation, regional practice, Republic of Crimea, regulatory and legal regulation, information security models.

Aliev O.I.

Evolution of «education-employer» interaction models: from transactional cooperation to the ecosystem paradigm

The article examines the transformation of mechanisms of interaction be-

tween vocational education institutions and employers under the influence of global technological shifts and socio-economic changes. The author proposes a periodization of the evolution of this interaction, including classical (transactional) cooperation with situational contacts; an integration (partnership) model based on long-term investments in human capital; and an emerging ecosystem model representing a polycentric self-organizing environment operating on the principles of co-creation and lifelong learning. Key factors of transition to the ecosystem architecture are identified, institutional obstacles are systematized, and conditions for the formation of effective educational and industrial ecosystems are determined.

Key words: knowledge economy, human capital, social partnership, integration model, educational ecosystem, continuous education, co-creation.

Anofrikov D.O.

The corporate brand as a factor in enhancing the effectiveness of stakeholder relationship management

The relevance of the topic is due to the fact that in an environment of high competition and informational transparency, stakeholder trust and loyalty are becoming decisive factors in organizational success. The corporate brand, as a carrier of the company's reputation and value proposition, significantly influences stakeholder perception and behavior. When a company's brand is trusted, stakeholders are more likely to cooperate, make repeat purchases, invest, and support corporate initiatives. Conversely, a weak or inauthentic brand can undermine relationships—stakeholders perceive a mismatch between promises and actions, which reduces the effectiveness of engagement. The aim of this article is to analyze the role of the corporate brand as a factor in enhancing the effectiveness of stakeholder relationship management. The paper presents findings from recent studies (over the past five years) on this topic, formulates a research hypothesis, describes the methodology for its testing, and provides practical examples of the successful application of corporate brand management principles to strengthen relationships with stakeholders.

Key words: corporate brand, stakeholder management, stakeholder trust, brand orientation, internal branding, loyalty, corporate reputation, brand values, brand equity, stakeholder engagement, CSR.

Arakelyan A.A.

The essence and challenges of the digital economy for the education system

The article analyzes the systemic problems of the traditional education model and justifies the need for its fundamental transformation amid the digital economy and the VUCA world (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). The traditional system, focused on the transmission of knowledge and formal assessments, fails to prepare graduates for the rapid obsolescence of information and the com-

plexity of modern ecosystems.

The response to the challenges of the VUCA world is a shift from the knowledge-based paradigm to the competency-based one, focused on developing transversal («soft») skills (critical thinking, creativity, teamwork) and the professional skills of the digital economy (Big Data, AI).

The key tool for this transformation is the implementation of Individual Educational Trajectories (IETs). IETs shift the focus from standardized teaching to the student's needs, leading to:

1. Increased Motivation (the student becomes a co-constructor of their learning).

2. Deeper Learning (moving at one's own pace).

3. Development of Soft Skills (through self-regulation and planning).

4. Transformation of the Teacher's Role (from transmitter to tutor-navigator).

To evaluate educational effectiveness, the outdated «cost-based» model and formal «output» indicators (e.g., Unified State Exam scores) must be abandoned in favor of assessing «outcomes» and «impact.» New assessment frameworks include measuring the progress of soft skills, graduate employability, and their social and economic contribution.

Management in this new model must become data-driven: shifting from long-term, rigid plans to agile iterations, and moving decision-making from intuition to analyzing the students' «digital footprint.» Digital platforms are essential for collecting this data, ensuring Clarity and Agility (corresponding to the VUCA Prime concept).

Key words: digital economy, VUCA world, individualized educational trajectories (IET), data-driven management, continuous learning, soft skills, human capital, change management.

Gamzatov S.G.
Radzhabova S.M.
Gamzatova S.A.

The role of the medical college in training dental personnel for the Republic of Dagestan

This article examines the shortage of dental personnel in the Republic of Dagestan, specifically specialists in the specialty of orthopedic dentistry. The authors provide a detailed analysis of the organizational work to open a relevant department at the Derbent Medical College named after G.A. Ilizarov. The paper presents data on the region's staffing levels, tuition costs, and the experience of creating a material and technical base for training dental technicians. It concludes that medical colleges significantly contribute to improving the economic indicators of healthcare and increasing the accessibility of dental care in the region.

Key words: medical education, orthopedic dentistry, dental technician, personnel shortage, Republic of Dagestan, healthcare economics, secondary vocational education.

Goncharova N.A.
Annor B.
Oware R.Y.
Artyukh D.V.

The mechanism of taxation's impact on society's development: the example of Ghana and Russia

Taxation plays a central role in state development, as it increases revenues and strengthens state capacity, enhances public institutions, and supports economic transformation. Countries with higher and more diversified tax-to-GDP ratios have stronger governance structures and more sustainable growth. Research on Ghana's taxation system highlights the persistent low tax-to-GDP ratio, heavy reliance on indirect taxation, and challenges related to tax compliance and the informal economy. The research also links the weak mobilization of domestic revenue to the ongoing pressure on Ghana's public debt. Russia's tax system demonstrates a centralized and technologically advanced tax system with stronger digital control mechanisms and a higher tax-to-GDP ratio. However, the Russian tax system is still heavily dependent on revenues from oil and gas, which makes it vulnerable to price shocks in commodity markets. An analysis of the tax systems of both countries reveals areas of fiscal policy that need improvement and lessons that can be learned from each other: Russia should continue its policy of supporting Russian producers to become less dependent on the dynamics of oil and gas sales, while Ghana should focus on creating digital solutions to improve tax compliance.

Key words: taxation, Ghana, Russia, fiscal policy, shadow economy, tax system, tax reforms, excise taxes, VAT, economic development.

Dzizhko A.S.
Topchiev N.P.
Falina N.V.

The sustainability of the banking system and the development of the insurance market in the context of modern challenges and the prospects of digital transformation

In modern conditions, the financial system is facing many challenges that require increasing the stability of its key elements: the banking system and the insurance market. Digitalization, globalization, and growing regulatory requirements are affecting the sustainability of these institutions, creating new opportunities and risks. The banking system plays a critical role in ensuring macroeconomic stability, while the insurance market acts as a stabilizer, minimizing financial losses of economic agents. This article examines the factors affecting the stability of banks and insurance companies, analyzes challenges, including cyber threats, competition from fintech companies and the influence of geopolitical factors. Special attention is paid to digital transformation and integration processes, which open up new perspectives for these sectors. Practical recommendations have been developed to improve the stability of the banking system and the development of the insurance

market in the face of modern challenges and technological changes.

Key words: banking system stability, insurance market, digitalization, macroeconomic stability, financial risks, cybersecurity threats, regulatory requirements.

Mikhailov V.S.

Institutional reforms in regions with preferential development of the oil and gas chemical complex

This article examines the problem of labor outflow and the slowdown in economic diversification and import substitution in the Republic of Bashkortostan, a region with a predominantly developed petrochemical complex. It also examines the history of relevant institutional reforms initiated by central and local authorities. The characteristics of informal institutions (influencing the economic, innovative, and entrepreneurial activities of the population) are analyzed. Factors influencing the level of uncertainty avoidance are examined. Recommendations for preventing further labor outflow from the region are proposed.

Key words: technology, unwritten rules, economics, influence, natural resources, history, authorities.

Renkas A.V.

Features of the development of the circular economy in foreign countries: analysis of institutional reforms

In the context of deep-rooted industrialization and digitalization of industrial production and consumption, the problem of organizing a closed-loop economy in foreign countries with technological leadership is reaching a new level. The purpose of this article is to analyze the features of the development of a closed-loop economy in foreign countries. The reliability and validity of the data obtained is ensured by a theoretical analysis of Russian and foreign scientific literature, an analysis of foreign experience. A comparative analysis of the features of the development of a closed-loop economy in China, the EU and the USA allows us to conclude that there is no unified strategy for the transition of production and consumption to a closed-loop economy. A comparative analysis of the features of the organization of the circular economy in foreign countries is carried out. It was found that each country has specific achievements in solving the problem of organizing a closed-loop economy. The unifying point for all countries is the use of territorial and sectoral approaches to the organization of a cyclical economy, as well as the adoption of strategic documents.

Key words: circular economy, ecological movement, sustainable development, waste-free production, resource security, sustainable consumption.

Peteneva A.S.
Ryumina Yu.A.

Improving state support for financial recovery of organizations at the regional level: technologies, practices and institutional model

Under conditions of macroeconomic volatility, sanctions pressure, and growing systemic risks, traditional reactive corporate rehabilitation mechanisms are demonstrating declining effectiveness. Using Krasnodar Krai as a case study, this article conducts a comprehensive analysis of modern state support practices for the financial recovery of economic entities. Structural barriers are identified: rigid annual budgeting cycles, fragmentation of support channels, lack of early crisis diagnostics tools, and low digitalization of resource allocation processes. A conceptual model for transitioning from a subsidy-reactive paradigm to a preventive financial recovery ecosystem is proposed. The model is built on three technological blocks: (1) adaptation of financial management practices (Agile budgeting, Zero-Based Budgeting); (2) creation of a Unified Regional Digital Platform for Financial Recovery (URDPFR) integrating BI analytics and an AI diagnostic module; (3) institutional and legal support (formation of an accredited registry of independent rehabilitation specialists, introduction of a "recovery period" regime with tax incentives). Implementation of these directions will reduce the time lag between identifying negative trends and providing support, increase transparency in budget allocation, and ensure long-term sustainability of systemically important enterprises in the region.

Key words: financial recovery, state support, regional economy, digital transformation, Agile budgeting, Zero-Based Budgeting, artificial intelligence, preventive rehabilitation, Krasnodar Krai.

Shovkoplyas A.Sh.
Krivulya O.A.

Analysis of the effectiveness of the use of labor resources in agricultural enterprises of the Lugansk People's Republic

Effective use of labor resources directly affects labor productivity, cost of production, profitability of the enterprise and competitiveness of the economy as a whole. The analysis of the use of labor resources is a comprehensive study aimed at assessing the effectiveness of the use of labor potential, identifying reserves for increasing labor productivity and developing measures to optimize human resource management.

The purpose of the study is to conduct a comprehensive economic analysis of the efficiency of the use of labor resources at agricultural enterprises of the Luhansk People's Republic (LNR), as well as to assess the current state and identify reserves for improving the efficiency of using human resources in agriculture in the LNR to ensure the sustainable development of the agro–industrial complex of the region.

The research is based on the application of general scientific methods (analysis, synthesis, comparison, grouping) and special economic and statistical methods. The article analyzes the labor productivity of employees of agricultural enterprises, as well as calculates a system of labor efficiency indicators (stock ratio). The data of official statistics, the results of sample studies and financial statements of agricultural enterprises of the LPR for the period 2023-2025 were used.

It has been established that the key problems reducing labor efficiency in the

agricultural sector of the LPR are: a high degree of wear and tear of machinery, a low level of mechanization, seasonality of employment and a shortage of young qualified specialists.

Key words: labor resources, labor efficiency, labor productivity, agricultural enterprises, agriculture, Lugansk People's Republic (LNR), human resources, personnel management.

Smolyaninova I.V.
Agafonova M.S.
Kosukhin D.A.
Tyurin V.V.

Conceptualization and development of integrated information and analytical systems for technical regulation in the context of digital economic transformation

In the context of accelerated digitalization of the global economy and the complexity of technological production chains, the problem of improving the information support of the technical regulation system as a key institution for ensuring the quality, safety, and competitiveness of products has become particularly relevant. Modern challenges, driven by the globalization of markets, the increasing requirements for standardization and certification, and the need to ensure the traceability of products at all stages of their life cycle, require a transition from fragmented information solutions to integrated digital platforms based on the use of big data technologies, artificial intelligence, and distributed registries. The article discusses the theoretical and methodological foundations of the formation of the digital infrastructure of technical regulation, analyzes the existing approaches to the organization of information support, and also proposes directions for its transformation taking into account modern technological trends. Special attention is paid to the quantitative assessment of the effects of digitalization, including increasing the transparency of certification procedures, reducing administrative costs, and reducing the risks of unfair products.

Key words: technical regulation, digital transformation, information systems, standardization, certification, big data, digital platforms, product traceability, artificial intelligence, quality management.

Solodova A.S.
Volgin S.I.

Improving the competitiveness of public catering by optimizing the retail assortment using ABC analysis

This article introduces readers to the important aspects of the relationship between an organization's competitiveness and its own product range. The authors use the ABC method of resource management. We will delve into the world of effective resource management, where the ABC method plays a crucial role. This time-tested tool allows us to identify the most significant positions in the product

matrix, focus on the most profitable and sought-after positions, and optimize the use of limited resources. The article provides practical recommendations for using the ABC method as a tool for effective resource planning and management, enabling organizations to achieve their goals.

The article discusses the optimization of product assortment in the public catering organization Lyubimy Gorod CJSC – Five Minutes of Happiness cafe in the city of Rybinsk.

Key words: competitiveness, optimization, assortment, resource, products, catering organization, method, ABC analysis.

Filippov S.V.

Features of the sales management system of a trading company

The article analyzes the features of the sales management system of a trading company, examines sales performance indicators, examines the elements of the sales management system, highlights the specific differences between wholesale and retail trade, identifies promising areas for improving sales organization, analyzes the features of various tools for collecting customer feedback.

Key words: sales management, economic result, efficiency, key performance indicators, wholesale trade, sales organization, customer feedback.

Tinin E.D.

The impact of digital transformation on organizational behavior

In the current economic environment, organizational behavior plays a key role. Companies implementing digital transformations often face crises. In such circumstances, the presence of an organizational culture becomes critical, as values and trust within the team determine the successful adaptation to change. Strengthening and adapting corporate culture can be achieved through specially developed strategies.

This paper defines digital transformation of organizational behavior as a set of beliefs created or adopted by a specific group of people that have proven useful for adapting to digital transformation. These beliefs are transmitted to new employees, shaping their attitudes toward the digitalization of business processes and the development of digital technologies.

In conclusion, it is emphasized that organizational culture plays a significant role in shaping the mission and value system of employees, which align with the organization's digital transformation philosophy.

Key words: digital transformation of an organization, globalization, digital restructuring, integration of digital tools.

Ageeva A.B.
Lisitsky I.A.
Stepanova Yu.V.

Trends in the development of the agro-industrial complex in Russia

In modern conditions, the development of the Russian agro-industrial com-

plex is of particular importance for ensuring food independence and strengthening the country's economic sovereignty. The article highlights the features of the development of the agro-industrial complex of Russia in 2025. It describes the geography and structure of exports of products of the agro-industrial complex of the Russian Federation. The key trends in the development of the Russian agro-industrial complex in 2026 have been identified, determining the transformation of the industry, taking into account modernization, the introduction of innovative technologies and the digitalization of production cycles. The key challenges for the development of the Russian agro-industrial complex in the short term have been identified, including geopolitical constraints, macroeconomic instability, climate risks and a systemic personnel shortage. It is concluded that the modernization and digitalization of the agro-industrial complex are the basis for increasing the competitiveness of domestic products in the domestic and foreign markets, and are also a strategic tool for implementing the policy of import substitution and ensuring food security of the country.

Key words: agro-industrial complex, innovative technologies, competitiveness, import substitution, modernization, food security, risks, agricultural production, digitalization, export.

Kovalchuk M.V.

Motivating startup employees: what works in the early stages of innovative businesses

This article provides a comprehensive analysis of the specifics of employee motivation in the early stages of innovative business (startup) development. It explores the contradiction between the high demand for engaged, creative, and dedicated employees and the objective lack of financial resources for traditional material incentives. Based on a synthesis of classical motivation theories and modern management practices under uncertainty, a model for balancing tangible and intangible incentives is proposed. Key aspects such as the role of founders, the specifics of motivating creative professionals and salespeople, building a KPI system, and shaping a corporate culture are examined in detail. The article offers practical recommendations for retaining and inspiring talented professionals, who are a critical asset for a startup's survival and growth.

Key words: employee motivation, startup, innovative business, intangible incentives, corporate culture, KPIs, limited resources.

Malyshkin N.G.
Zozulya P.V.
Zozulya A.V.
Nabatova V.

Prospects for the development of women's entrepreneurship in Russia

The authors' study identified indicators that influence the current state of women's entrepreneurship, including both positive and growth-limiting factors.

These include limited access to financial resources and government support, a lack of sufficient knowledge for running a business, and sociocultural factors. To improve the effectiveness of the analyzed activities, it is necessary, first and foremost, to improve institutional support in this area, facilitate access to sources of financing and credit, and enhance the financial culture and literacy of aspiring female entrepreneurs through appropriate education. The practical significance of the study lies in the potential use of the findings to improve government support programs for small and medium-sized businesses.

Key words: women's entrepreneurship, small and medium-sized businesses, government support for small and medium-sized businesses, economic development, gender equality, socioeconomic development.

Mamiy S.A.
Bochkova T.A.
Mishchenko E.A.
Lazko L.V.

Unemployment in the age of automation - the impact of AI and robotics on the labour market

The article examines the impact of artificial intelligence (AI) and industrial robotics on the structure of employment and unemployment rates in developed and developing economies. Quantitative data from international organisations and leading research centres indicating the scale of technological labour displacement have been analysed. It is shown that automation exerts an uneven effect on different segments of the labour market: routine occupations - both physical and cognitive - are the first to face displacement risk. At the same time, the phenomenon of the 'compensation effect' has been identified: technological change simultaneously destroys old jobs and creates new ones, primarily in the development, maintenance and application of technologies. Scenarios for labour market development up to 2030–2035 are discussed and policy directions capable of reducing the social costs of the digital transition are outlined.

Key words: unemployment, artificial intelligence, robotics, labor market, automation, technological substitution, digital economy, structural unemployment, retraining, macroeconomics.

Solodova A.S.
Volgin S.I.

Increasing the competitiveness of a catering organization by optimizing its product range using XYZ analysis

This article introduces readers to important aspects of the relationship between an organization's competitiveness and its own product range. The authors use the XYZ resource management method. Special attention is given to the use of the XYZ resource management method, a modern tool that allows for systematic analysis and management of product ranges, resources, and production processes. Un-

like ABC analysis, which focuses on revenue or profit contributions, XYZ analysis focuses on demand stability (predictability). The article provides practical recommendations for using the XYZ method as a tool for effective resource planning and management, as well as for achieving the organization's goals.

The article focuses on optimizing the product range in the public catering organization «Lyubimy Gorod» CJSC, specifically in the Five Minutes of Happiness cafe in the city of Rybinsk.

Key words: competitiveness, optimization, assortment, resource, products, catering organization, method, XYZ analysis.

Filippov S.V.

Structural features of the medical device market

The structural features of the medical device market are investigated, an approach to grouping according to classification criteria related to the type of product, scope of application and geographical region is proposed, characteristic features of the medical device market are highlighted, and factors of modern communication technologies contributing to its intensive development are identified.

Key words: medical device market, market structure, target groups, digitalization, telemedicine, artificial intelligence, digital diagnostics, health monitoring, automation of business processes.

Kvach I.V.
Kvach E.S.

Overcoming employee resistance when implementing lean technologies in the HR department of a business organization

Objective: The purpose of this study is to assess the impact of implementing lean technology elements on HR department performance and test the hypothesis that low employee engagement is due to poor communication, fear of increased workload, and mistrust of change.

Methods: The study was conducted as an applied empirical analysis using a hotel's HR department. Two waves (before and after implementation) of in-depth semi-structured interviews were conducted with 10 managers and employees. A three-component model was used to analyze attitudes toward change, allowing for differentiation between the cognitive, emotional, and behavioral aspects of resistance.

Results: Based on this model, an algorithm for implementing lean tools, based on the PDCA cycle, was developed and tested. Results: Implementation of the algorithm reduced the number of approval stages during recruitment from 9 to 5, decreased the average time to fill a vacancy by 18%, and halved the number of follow-up requests from managers. Follow-up interviews revealed an increase in positive attitudes toward change, a decrease in anxiety, and increased trust in the HR department.

Conclusions: The results confirm the hypothesis. The proposed algorithm, based on the principles of transparency and feedback, has proven effective in overcoming resistance. The practical significance lies in the potential for scaling the developed algorithm to improve the efficiency of HR processes in other business organizations.

Key words: lean technologies, Lean HR, personnel management, resistance to change, employee engagement, kaizen.

Kovalchuk M.V.

The leader as a source of inspiration and an example of innovative behavior

This article examines the key role of leadership in shaping and maintaining the motivation of an innovative team. The author views leaders as a central source of inspiration and a living example of innovative behavior, without which it is impossible to create an environment for creativity and manage change. Based on an analysis of modern approaches to leadership under uncertainty, specific competencies and behavioral models necessary for engaging a team in the innovation process are identified. The practical significance of this work lies in the development of structured recommendations for integrating leadership practices into innovation project management systems. The article's results allow for a rethinking of leadership functions, shifting the focus from administrative control to fostering psychological safety and a culture of co-creation.

Key words: innovative leadership, team motivation, engagement, transformational leadership, psychological safety, change management, team self-organization.

Авторы

Агафонова М.С. - кандидат экономических наук, доцент. Заведующий кафедрой прикладной информатики. Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж. SPIN-код 1007-9325

Агеева А.Б. - кандидат экономических наук, ФГБОУ ВО Пермский государственный аграрно-технологический университет имени академика Д.Н. Прянишникова.

Айгерджи М.А. - студентка 3 курса бакалавриата, ГБОУВО РК «Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова».

Алиев О.И. - проректор по научной работе, информатизации и международной деятельности ФГБУ ВО Северо-Кавказская государственная академия, кандидат экономических наук, доцент кафедры «Информационных систем и технологий».

Аннор В. - студент магистратуры. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, г. Краснодар.

Анофриков Д.О. - старший преподаватель кафедры экономики и финансов, аспирант. Омский государственный университет имени Ф.М. Достоевского, г. Омск. SPIN-код: 4233-2838 / Author ID: 1080494

Аракелян А.А. - аспирант, Российско-Армянский университет, г. Ереван.

Артюх Д.В. - студент магистратуры. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар.

Ахмедьянова Л.Р. - соискатель кафедры экономики предпринимательства. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уфимский университет науки и технологий», г. Уфа.

Бочкова Т.А. - кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории. ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар.

Волгин С.И. - кандидат педагогических наук, доцент института экономики и менеджмента. ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», г. Ярославль.

Гайсин И.Ш. - аспирант кафедры экономики. Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж.

Гамзатова С.А. - кандидат экономических наук, преподаватель. Дербентский медицинский колледж имени Г.А. Илизарова.

Гамзатов С.Г. - директор. Дербентский медицинский колледж имени Г.А. Илизарова.

Гончарова Н.А. - кандидат экономических наук, доцент. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар.

Дзижко А.С. - обучающийся факультета очного обучения, Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар.

Зозуля А.В. - кандидат экономических наук, доцент. Государственный университет управления.

Зозуля П.В. - кандидат экономических наук, доцент. Государственный университет управления.

Квач Е.С. - магистрант. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Санкт-Петербургский государственный университет».

Квач И.В. - старший преподаватель кафедры инженерной графики. Федеральное

государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» имени Д.Ф. Устинова» (Балтийский государственный технический университет «ВОЕНМЕХ» имени Д.Ф. Устинова).

Кирсанов А.А. - аспирант кафедры экономики. Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж.

Косухин Д.А. - аспирант кафедры экономики. Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж.

Ковальчук М.В. - аспирант. Университет Синергия.

Кривуля О.А. - кандидат экономических наук, доцент. ФГБОУ ВО «Луганский государственный аграрный университет имени К.Е. Ворошилова», г. Луганск.

Лазько Л.В. - старший преподаватель кафедры экономической теории. ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар.

Лисицкий И.А. - старший преподаватель. Инженерный факультет Кафедра физики и фундаментальных инженерных дисциплин. Автономная некоммерческая организация высшего образования «Московский университет «Синергия»». SPIN-код: 9298-2818

Малышкин Н.Г. - кандидат экономических наук, доцент. Государственный университет управления.

Мамий С.А. - кандидат экономических наук, доцент кафедры экономической теории. ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар.

Михайлов В.С. - младший научный сотрудник, лаборатория современных проблем региональной экономики. Институт социально-экономических исследований Уфимского федерального исследовательского центра Российской академии наук, г. Уфа.

Мищенко Е.А. - старший преподаватель кафедры экономической теории. ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина», г. Краснодар.

Мустафаева С.Р. - кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита. Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования Республики Крым «Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова».

Набатова В. - аспирант. Государственный университет управления.

Оваре Р.Я. - студент магистратуры. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, г. Краснодар.

Олинович Н.А. - кандидат экономических наук, доцент кафедры «Управление качеством и инженерная графика». Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения», г. Иркутск.

Петенева А.С. - студент магистратуры направления «Финансы и кредит», (профиль «Финансовый менеджмент в цифровой экономике») Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Краснодарский филиал, г. Краснодар.

Раджабова С.М. - преподаватель. Дербентский медицинский колледж имени Г.А. Илизарова.

Ренкас А.В. - аспирант, кафедра информационных технологий в экономике и управлении (ИТЭУ), ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский университет

«МИЭ»» (Московский энергетический институт), г. Смоленск. SPIN-код: 7578-0043

Родионова Л.Н. - доктор экономических наук, профессор кафедры экономики предпринимательства. Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уфимский университет науки и технологий», г. Уфа. SPIN-код: 6477-6132

Рюмина Ю.А. - кандидат экономических наук, доцент кафедры «Экономика и финансы». Краснодарский филиал Финансового университета, г. Краснодар.

Смольянинова И.В. - кандидат экономических наук, доцент. Проректор по научной работе. Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж. SPIN-код: 2801-0964

Солодова А.С. - студент Института Экономики и Менеджмента. ФГБОУ ВО «Ярославский государственный технический университет», г. Ярославль.

Сольская И.Ю. - доктор экономических наук, профессор кафедры «Финансовый и стратегический менеджмент». Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения», г. Иркутск.

Степанова Ю.В. - кандидат сельскохозяйственных наук, доцент кафедры садоводства и селекции, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Самарский государственный аграрный университет», г. Кинель. SPIN-код: 1809-2139

Сфиева Ф.А. - преподаватель, ведущий специалист. Дагестанский государственный технический университет. Отдел международного сотрудничества, Технический Пожарно-спасательный колледж, г. Махачкала, Республика Дагестан.

Тележный Д.А. - аспирант кафедры экономики. Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж.

Тинин Е.Д. - аспирант. Университет Синергия.

Топчиёв Н.П. - обучающийся факультета очного обучения, Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар.

Тюрин В.В. - аспирант кафедры экономики. Воронежский экономико-правовой институт, г. Воронеж.

Фалина Н.В. - кандидат экономических наук, доцент. Кубанский государственный аграрный университет, г. Краснодар.

Филиппов С.В. - кандидат экономических наук, доцент кафедры естественнонаучных дисциплин, информационных технологий и управления, Каменский технологический институт (филиал) Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, г. Каменск-Шахтинский.

Хархалёва В.С. - студентка 3 курса бакалавриата, ГБОУВО РК «Крымский инженерно-педагогический университет имени Февзи Якубова».

Шабанова М.М. - доктор экономических наук, профессор. Дагестанский Государственный Технический Университет, г. Махачкала, Республика Дагестан.

Шовкопляс А.Ш. - кандидат экономических наук, доцент. ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля», г. Луганск.

Шумилова О.С. - старший преподаватель кафедры «Управление качеством и инженерная графика». Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Иркутский государственный университет путей сообщения», г. Иркутск.

Authors

Agafonova M.S., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Head of the Applied Informatics Department. Voronezh Institute of Economics and Law, Voronezh. SPIN-code: 1007-9325

Ageeva A.B., PhD in Economics, Perm State Agrarian-Technological University named after Academician D.N. Pryanishnikov.

Akhmedyanova L.R., PhD Candidate, Department of Entrepreneurship Economics. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Ufa University of Science and Technology», Ufa.

Aliev O.I., Vice-Rector for Research, Informatization, and International Activities at the North Caucasus State Academy, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor at the Department of Information Systems and Technologies.

Annor B., Master's student. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar.

Anofrikov D.O., Senior Lecturer, Department of Economics and Finance. PhD Student. Dostoevsky Omsk State University, Omsk. SPIN-code: 4233-2838 / Author ID: 1080494

Arakelyan A.A., Postgraduate student, Russian-Armenian University, Yerevan.

Artyukh D.V., Master's student. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin", Krasnodar.

Aygerdji M.A., 3rd year undergraduate student, Crimean Engineering and Pedagogical University named after Fevzi Yakubov.

Bochkova T.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economic Theory. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin", Krasnodar.

Dzizhko A.S., Student of the Faculty of Distance Learning, Kuban State Agrarian University, Krasnodar.

Falina N.V., Candidate of Economics, Kuban State Agrarian University, Krasnodar.

Filippov S.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Natural Sciences, Information Technology and Management, Kamensk Technological Institute (branch) of the South-Russian State Polytechnical University (NPI) named after M.I. Platov, Kamensk-Shakhtinsky.

Gaisin I.Sh., Postgraduate Student, Department of Economics. Voronezh Institute of Economics and Law, Voronezh.

Gamzatova S.A., Candidate of Economic Sciences, Lecturer of the Derbent Medical College named after G.A. Ilizarov.

Gamzatov S.G., Director of the Derbent Medical College named after G.A. Ilizarov.

Goncharova N.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin", Krasnodar.

Kharkhaleva V.S., 3rd year undergraduate student, Crimean Engineering and Pedagogical University named after Fevzi Yakubov.

Kirsanov A.A., Postgraduate Student, Department of Economics. Voronezh

Institute of Economics and Law, Voronezh.

Kosukhin D.A., Postgraduate Student, Department of Economics. Voronezh Institute of Economics and Law, Voronezh.

Kovalchuk M.V., Postgraduate student. Synergy University.

Krivulya O.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. K.E. Voroshilov Luhansk State Agrarian University, Luhansk.

Kvach E.S., Master's Student, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education, Saint Petersburg State University.

Kvach I.V., Senior Lecturer, Department of Engineering Graphics, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education, Baltic State Technical University "VOENMEKH" named after D.F. Ustinov (Baltic State Technical University "VOENMEKH" named after D.F. Ustinov).

Lazko L.V., Senior Lecturer, Department of Economic Theory. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin", Krasnodar.

Lisitsky I.A., Senior Lecturer, Faculty of Engineering, Department of Physics and Fundamental Engineering Disciplines, Autonomous Non-Profit Organization of Higher Education "Moscow University "Synergy". SPIN-code: 9298-2818

Malyshkin N.G., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. State University of Management.

Mikhailov V.S., Junior Researcher, Laboratory of Contemporary Problems of Regional Economics. Institute of Social and Economic Research, Ufa Federal Research Center, Russian Academy of Sciences, Ufa.

Mishchenko E.A., Senior Lecturer, Department of Economic Theory. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin", Krasnodar.

Mamiy S.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economic Theory. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin", Krasnodar.

Mustafayeva S.R., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Accounting, Analysis, and Audit, State Budgetary Educational Institution of Higher Education of the Republic of Crimea "Fevzi Yakubov Crimean Engineering and Pedagogical University".

Nabatova V., Postgraduate Student. State University of Management.

Olinovich N.A., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Quality Management and Engineering Graphics. Irkutsk State Transport University, Irkutsk.

Oware R.Y., Master's student. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin, Krasnodar.

Peteneva A.S., Master's student in Finance and Credit (major in Financial Management in the Digital Economy), Financial University under the Government of the Russian Federation, Krasnodar Branch, Krasnodar.

Radzhabova S.M., Lecturer of the Derbent Medical College named after G.A. Ilizarov.

Renkas A.V., Postgraduate Student, Department of Information Technologies in Economics and Management (ITEM), National Research University of Energy (Moscow Power Engineering Institute), Smolensk. SPIN-code: 7578-0043

Rodionova L.N., Doctor of Economics, Associate Professor. Department of Entrepreneurship Economics. Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «Ufa University of Science and Technology», Ufa. SPIN-code: 6477-6132

Ryumina Yu.A., PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Finance, Krasnodar Branch of the Financial University, Krasnodar.

Sfieva F.A., Lecturer, leading specialist. Dagestan State Technical University. Department of International Cooperation, Technical Fire and Rescue College, Makhachkala, Republic of Dagestan.

Shabanova M.M., Doctor of Economics, Professor. Dagestan State Technical University, Makhachkala, Republic of Dagestan.

Shovkoplyas A.Sh., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Vladimir Dahl Luhansk State University, Luhansk.

Shumilova O.S., Senior Lecturer at the Department of Quality Management and Engineering Graphics. Irkutsk State Transport University, Irkutsk.

Smolyaninova I.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. Vice-Rector for Research. Voronezh Institute of Economics and Law, Voronezh. SPIN-code: 2801-0964

Solodova A.S., Student, Institute of Economics and Management, Yaroslavl State Technical University, Yaroslavl.

Solskaya I.Y., Doctor of Economics, Associate Professor. Irkutsk State Transport University, Irkutsk.

Stepanova Yu.V., PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor, Department of Horticulture and Breeding, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Samara State Agrarian University", Kinel. SPIN-code: 1809-2139

Telezhny D.A., Postgraduate Student, Department of Economics. Voronezh Institute of Economics and Law, Voronezh.

Topchiev N.P., Student of the Faculty of Distance Learning, Kuban State Agrarian University, Krasnodar.

Tyurin V.V., Postgraduate Student, Department of Economics. Voronezh Institute of Economics and Law, Voronezh.

Tinin E.D., Graduate student. Synergy University.

Volgin S.I., Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Institute of Economics and Management, Yaroslavl State Technical University, Yaroslavl.

Zozulya A.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. State University of Management.

Zozulya P.V., Candidate of Economic Sciences, Associate Professor. State University of Management.