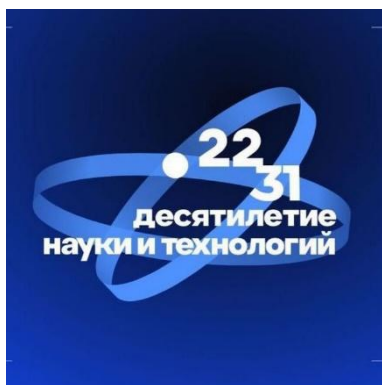




ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОРГАНИЗАЦИЯМИ И РЕГИОНАМИ

**XI Международная
научно-практическая конференция
Сборник статей**



Пенза 2026

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РФ
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПЕНЗЕНСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ФЕДЕРАЛЬНОЙ АНТИМОНОПОЛЬНОЙ СЛУЖБЫ
РОССИИ
МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ НАУКИ
И ПРАКТИКИ ОРГАНИЗАЦИИ ПРОИЗВОДСТВА (Пензенское отделение)
МЕЖОТРАСЛЕВОЙ НАУЧНО-ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР ПГАУ

**ФОРМИРОВАНИЕ
КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ,
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ
ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОРГАНИЗАЦИЯМИ
И РЕГИОНАМИ**

**Сборник статей
XI Международной
научно-практической конференции**

18-19 мая 2026 г.

**Пенза
ПГАУ
2026**

УДК 338.24:658
ББК 65.0509(2)2:65.9(2)29
Ф79

Под научной редакцией
доктора экономических наук, профессора
ФГБОУ ВО «Пензенский государственный университет» *О.А. Лузгиной*

Ф79 **Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами:** сборник статей XI Международной научно-практической конференции / Пензенский государственный университет [и др.]; под ред. Лузгиной О.А. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2026. – 556 с. – URL:https://mnic.pgau.ru/file/doc/konferencii/2026/Сборник_МК-19-26.pdf . – Текст: электронный.

ISBN 978-5-00196-441-4

В сборнике статей конференции рассмотрены проблемы и перспективы конкурентоспособности и управления предприятиями разных отраслей народнохозяйственного комплекса в современных условиях.

The conference's collection of articles examines the problems and prospects of competitiveness and management of enterprises in various sectors of the national economic complex in modern conditions.

УДК 338.24:658
ББК 65.0509(2)2:65.9(2)29

ISBN 978-5-00196-441-4

МНИЦ ПГАУ, 2026

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОД-КУРОРТ АНАПА)

Т.Р. Абдураманова, Т.В. Петренко

*Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилин,
г. Краснодар, Россия*

Статья посвящена проблеме использования цифровых технологий в деятельности органов местного самоуправления. На примере муниципального образования город-курорт Анапа рассмотрены основные проблемы и пути их решения в сфере цифровизации муниципального управления. Предложены направления по совершенствованию использования системы «Умный город» для решения экологических проблем.

Ключевые слова: цифровизация, информационно-коммуникационные технологии, информационное обеспечение, муниципальное управление, органы местного самоуправления, город-курорт Анапа.

Внедрение цифровых технологий в муниципальное управление оптимизирует функции органов власти, автоматизируя процессы в рамках административной реформы. Это значительно улучшает межведомственное взаимодействие и повышает качество услуг для граждан и бизнеса, включая развитие онлайн-услуг без посещения учреждений. Технологии, такие как компьютерные системы и телекоммуникации, переводят отношения власти и населения в цифровой формат.

Эффективность цифровой трансформации муниципального образования город-курорт Анапа напрямую зависит от количества и качества внедряемых проектных решений «Умный город», внедрение и развитие которых предусмотрено национальной программой «Цифровая экономика Российской Федерации», утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р. [1]

Проект «Умный город» направлен на формирование эффективной системы управления городским хозяйством, создание безопасных и комфортных условий для жизни горожан и повышение конкурентоспособности муниципального образования город-курорт Анапа. В этой связи развитие концепции «Умный город» – это стратегически верный шаг, который открывает широкие возможности для привлечения внешнего финансирования, участия в региональных и федеральных программах.

Мы провели SWOT-анализ информационного обеспечения органов местного самоуправления город-курорта Анапа, результаты которого отражены на рисунке 1.

Сильные стороны (Strengths): Развитая сеть официальных сайтов и аккаунтов в соцсетях. Городское управление с помощью системы "Умный город". Предоставление муниципальных услуг в цифровом формате. Реализация двух муниципальных программ в сфере информационного обеспечения и информатизации муниципального управления.	Возможности (Opportunities): Внедрение ИИ в процессы муниципального управления. Повышение качества контента для социальных сетей. Повышение эффективности использования систем "Умный город", в том числе "Цифрового двойника муниципального образования город-курорт Анапа". Активное чат-ботов, мессенджеров, голосовых помощников при взаимодействии с населением
Слабые стороны (Weaknesses): Потребность в квалифицированных IT-специалистах. Необходимость повышения скорости реакции на обращения в соцсетях. Высокая нагрузка на сотрудников, ответственных за информационную политику. Автоматизированные системы не решают проблему загрязнения моря (водоросли, нефтепродукты).	Риски (Threats): Киберугрозы и возможность взлома информационных систем. Риск распространения недостоверной информации (фейков). Низкое качество работы в случае недостаточного финансирования. Ограниченный доступ населения к сети "Интернет". Экологические проблемы.

Рисунок 1 – SWOT-анализ использования цифровых технологий в органах местного самоуправления муниципального образования город-курорт Анапа

Как мы видим, сильные стороны информационного обеспечения касаются ведения официальных сайтов местных органов власти, а также аккаунтов в социальных сетях. Также положительным моментом является реализация в муниципальном образовании двух целевых программ: «Цифровое муниципальное образование город-курорт Анапа» и «Информационное обеспечение деятельности органов местного самоуправления муниципального образования город-курорт Анапа», которые финансируют информационное обеспечение и цифровую трансформацию процессов муниципального управления в городе-курорте Анапа. Это положительно сказывается на имидже органов муниципальной власти [3].

Город-курорт Анапа вошел в рейтинг «умных городов России», который составил Минстрой РФ. Индекс IQ учитывает такие направления, как городское управление, умное ЖКХ, инновации для городской среды, умный городской транспорт и другие [2].

Среди слабых сторон можно отметить дефицит кадров в сфере IT, которые призваны осуществлять внедрение цифровизации в работу органов муниципальной власти, а также высокую нагрузку на сотрудников, ответственных за информационную политику.

Также, не смотря на внедрение «умных систем», которые повышают оперативность управления городской средой, они используются недостаточно

эффективно, что является перспективным направлением в развитии информационного обеспечения муниципального управления в городе-курорте Анапа. В частности, необходимо максимально задействовать данные системы, например, «Цифровой двойник Анапы», для решения экологических проблем, которые становятся как никогда актуальными для города-курорта.

Так, актуальной проблемой для города-курорта сегодня является наблюдение за экологической обстановкой прибрежных территорий. Экологический мониторинг очень важен для оценки последствий разлива нефтепродуктов, восстановления экосистемы и обеспечения безопасности пляжей. Ежедневный контроль воды и чистоты песка необходимы из-за остаточных явлений, несмотря на отсутствие новых загрязнений и восстановление турпотока. Можно предложить разработку экологического блока в информационной системе «Цифрового двойника города-курорта Анапа», чтобы заинтересованные службы могли оперативно получать все многообразие данных о состоянии окружающей среды.

В качестве перспективных направлений для цифровой трансформации можно рассмотреть также использование ИИ и чат-ботов для организации работы с населением, работе с обращениями граждан.

Также необходимо поработать над качеством контента в социальных сетях, который должен более оперативно реагировать на запросы населения и учитывать мнение разных целевых аудиторий – категорий граждан [4].

В качестве рисков, в случае неэффективной политики в сфере информационного обеспечения и информационной безопасности, видим киберугрозы и возможность взлома информационных систем, риск распространения недостоверной информации (фейков), а также низкое качество работы в случае недостаточного финансирования. Также риски связаны с ограничением доступа к сети «Интернет».

Также в качестве рисков мы видим экологические проблемы, в случае если цифровые «умные» системы не покажут эффективного результата.

В условиях внедрения цифровых технологий в муниципальное управление, повышение квалификации сотрудников становится не просто желательным, а необходимым процессом. В этой связи регулярное прохождение муниципальными служащими повышения квалификации в сфере цифровизации и автоматизации процессов муниципального управления – является обязательным условием для успешной адаптации муниципалитетов к условиям цифровой экономики.

Список использованных источников

1. Об утверждении программы «Цифровая экономика Российской Федерации»: распоряжение Правительства Российской Федерации от 28 июля 2017 г. № 1632-р // Собрание законодательства Российской Федерации. - 2017. - № 32. - Ст. 5138.

2. Анапа вошла в рейтинг «умных» городов России // Анапское Черноморье. - 2024. - 2 окт. (№ 75). [эл. ресурс]. – URL: <https://anapa-ch.ru/anapa-voshla-v-rejting-umnyx-gorodov-rossii/>

3. Курасова Е.О. Особенности формирования и продвижения регионального имиджа / Е.О. Курасова, Т.В. Петренко // Научное обеспечение агропромышленного комплекса: сб. статей по матер. 71-й научно – практ. конфер. студентов по итогам НИР за 2015 г. - Краснодар: КубГАУ, 2016. - С. 429 -432.

4. Петренко Т.В., Аветисян А.А. Совершенствование управления общественными отношениями и связями с общественностью в органах муниципальной власти // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сб. статей IV Междунар. научно-практ. конференции. - 2019. - С. 197-199.

DIGITAL TECHNOLOGIES IN THE ACTIVITIES OF LOCAL GOVERNMENT BODIES (ON THE EXAMPLE OF THE MUNICIPAL FORMATION OF THE RESORT CITY OF ANAPA)

T.R. Abduramanova, T.V. Petrenko

*I.T. Trubilin Kuban State Agrarian University,
Krasnodar, Russia*

This article examines the use of information and communication technologies in local government. Using the municipal resort town of Anapa as an example, it examines the main challenges and solutions in the digitalization of municipal governance. It also suggests ways to improve the use of the Smart City system to address environmental issues.

Keywords: digitalization, information and communication technologies, information support, municipal governance, local government, Anapa.

УДК 338.24+004.8

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В ЭКОНОМИКЕ ДАННЫХ: ГЕНЕРАТИВНЫЙ ИИ, ЦИФРОВЫЕ ДВОЙНИКИ И ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИЙ

О.В. Абрамов

*НУ Институт прикладных информационных технологий,
г. Москва, Россия*

Рассматривается механизм формирования конкурентных преимуществ организаций в условиях экономики данных. Особое внимание уделено роли сквозных технологий – генеративного искусственного интеллекта и цифровых двойников в трансформации стратегического управления, обосновывается экономическая целесообразность интеграции инноваций в производственные процессы и

предложена концептуальная модель оценки инновационно-цифрового потенциала предприятий.

Ключевые слова: экономика данных, конкурентоспособность, стратегическое управление, генеративный искусственный интеллект, цифровые двойники, цифровая зрелость, инновационный потенциал.

Стремительное развитие технологий, в том числе генеративного искусственного интеллекта (GenAI) и интернета вещей (IoT), открывает перед субъектами экономики беспрецедентные возможности для повышения конкурентоспособности. Трансформация глобальных экономических систем неразрывно связана с переходом к пятой промышленной революции, ядром которой стала синергия человеческого капитала и алгоритмов машинного обучения [1]. Конкурентная среда в экономике данных формируется на стыке качественных инфраструктурных решений, доступности структурированных массивов данных и высокого инновационного потенциала компаний и это определяет острую потребность в новых концептуальных подходах к стратегическому управлению и объективной оценке эффективности технологических инвестиций.

Экономика данных больше не является исключительно концептуальным феноменом; она перешла в стадию полномасштабной практической реализации [2]. Информация превратилась в основной производственный ресурс, определяющий рыночную силу компаний и данный сдвиг изменяет конкурентную среду через два ключевых канала. Во-первых, глубоко трансформируется потребительское поведение. По данным исследовательского института Carpgemini, 74% потребителей готовы полностью сменить предпочитаемый бренд, если обнаружат на рынке более конкурентное предложение с прозрачным ценообразованием и персонализированным подходом к сервису [3]. Такая условная лояльность требует от компаний внедрения систем непрерывной аналитики в реальном времени для динамической адаптации ценовых и продуктовых стратегий. Во-вторых, меняются производственные реалии и требования к внутренним процессам. Отчет Digitopia демонстрирует наличие так называемого «реального разрыва» в цифровой зрелости организаций по всему миру. Компании, не имеющие устойчивой операционной базы для цифровой трансформации, сталкиваются со стагнацией показателей прибыли при попытке пилотного внедрения алгоритмов. Для наглядности уровень цифровой и ИИ-зрелости по ключевым отраслям представлен в таблице 1.

Как видно из таблицы 1, традиционная базовая цифровая зрелость во многих секторах значительно опережает ИИ-зрелость (которая в среднем по экономике находится на уровне 2.38 балла). Это подтверждает тезис о том, что для получения конкурентных преимуществ необходима комплексная перестройка корпоративного управления [5].

Генеративный искусственный интеллект (GenAI) выступает мощным макроэкономическим драйвером снижения издержек и радикального роста производительности труда. Исследование международной консалтинговой компании McKinsey показывает, что 71% бизнес-лидеров уже используют инструменты

GenAI как минимум в одной из функциональных областей организации [6]. При этом экономический эффект напрямую зависит от глубины интеграции.

Таблица 1 – Отраслевые показатели цифровой и ИИ-зрелости в 2025–2026 гг.

Отрасль	Средний индекс зрелости (из 5)	Ключевые барьеры внедрения искусственного интеллекта
Банковский сектор и финансы	3.45	Проблемы кибербезопасности, разрозненность устаревших ИТ-систем, строгий комплаенс
Потребительские товары (FMCG)	3.18	Нехватка квалифицированных ИИ-инженеров, сложность персонализации массивов данных
Автомобилестроение и машиностроение	3.12	Высокая капиталоемкость интеграции цифровых двойников для глобальных цепочек поставок
Строительство и туризм	2.62 – 2.72	Низкий уровень базовой цифровизации, отсутствие измеримого показателя возврата инвестиций (ROI)

(Источник: составлено автором на основе данных [4])

Параллельно на потребительских рынках формируется новый сегмент так называемых «AI-Assisted Shoppers» – покупателей, принимающих решения исключительно при помощи интеллектуальных алгоритмов сравнения товаров [7]. Это заставляет производственные и торговые компании перестраивать стратегии маркетинга под стандарты машинных рекомендательных систем, внедряя ИИ не только в производство, но и на границе взаимодействия с клиентом.

Важнейшим стратегическим ресурсом цифрового управления становятся цифровые двойники. Эта технология представляет собой высокоточные виртуальные модели физических объектов или процессов, которые в режиме реального времени синхронизируются с оригиналом при помощи датчиков промышленного интернета вещей (IoT). На промышленных предприятиях применение цифровых двойников открывает возможности для предиктивного обслуживания, предотвращения критических поломок и оптимизации логистических цепей [8]. При этом цифровые двойники становятся не просто техническим новшеством, но и эффективным инструментом внутрифирменного планирования промышленных предприятий, позволяя интегрировать разрозненные производственные данные в единую модель для принятия обоснованных стратегических решений в условиях экономики данных [9].

На макроуровне технология выступает фундаментальной базой для реализации концепции «умных городов» (Smart Cities). Глобальный рынок умных городов, по прогнозам аналитиков, достигнет 1,4 трлн долл. США к 2030 году [10]. Для эффективного управления городской инфраструктурой применяется математический аппарат поиска Парето-оптимальных решений [11]. Математическая

модель опирается на методы многокритериальной оптимизации, где целевая функция векторного вида призвана минимизировать или максимизировать сразу несколько конфликтующих параметров (например, экономические затраты, экологический ущерб и пропускную способность транспортной сети).

В общем виде задача поиска Парето-оптимального решения для цифрового двойника описывается следующей системой:

$$\min_{x \in X} F(x) = (f_1(x), f_2(x), \dots, f_m(x))$$

где x - вектор управляемых переменных (например, режим работы энергосетей, фазы светофоров), а X - множество допустимых альтернатив, ограниченных бюджетом и физическими ресурсами территории. Решение $x^* \in X$ признается Парето-оптимальным, если не существует другого вектора $x \in X$ такого, что для всех критериев выполняется условие $f_i(x) \leq f_i(x^*)$, а хотя бы для одного критерия j выполняется строгое неравенство $f_j(x) < f_j(x^*)$.

Поиск таких решений внутри виртуальной среды цифрового двойника позволяет муниципалитетам и крупным корпорациям избегать дорогостоящих натуральных экспериментов, тестируя гипотезы математически. Наиболее высокий показатель возврата инвестиций (ROI) на основе данной модели демонстрируют коммерческие «умные здания», где алгоритмы в реальном времени балансируют расходы на отопление (f_1) и уровень комфорта резидентов (f_2).

Фундаментом для освоения сквозных технологий служит инновационный потенциал и общая цифровая зрелость макроэкономики. Успешная интеграция искусственного интеллекта невозможна без соответствующей инфраструктуры (облачных дата-центров), качественных баз данных и подготовленных STEM-специалистов. Как указывается в отчете ЮНКТАД, разрыв в доступности этих трех элементов определяет глобальное технологическое неравенство [1].

На национальном уровне качество публикационной и патентной активности выступает строгим индикатором технологической готовности экономики. По данным Института статистических исследований и экономики знаний (ИСИЭЗ ВШЭ), Россия в 2024–2025 гг. стабильно входит в число мировых лидеров по объему кадрового потенциала науки, однако интенсивность корпоративных затрат на инновации требует дальнейшего стимулирования [12]. Методология оценки инновационного потенциала предприятия требует комплексного подхода, учитывающего не только текущее техническое оснащение, но и организационную гибкость структуры [13]. Без системного государственного регулирования инновационной активности изолированные усилия компаний редко приводят к отраслевым сдвигам [14].

Взаимосвязь экономики данных, цифровых двойников и генеративного ИИ в стратегическом управлении логично объединяется в интегративную трехуровневую модель адаптации предприятия к технологическим шокам:

– инфраструктурный уровень: отвечает за непрерывный сбор данных посредством IoT-датчиков, ERP-систем и облачных вычислений. Это фундамент для питания цифровых двойников;

– аналитический уровень (AI Engine): предполагает использование моделей глубокого машинного обучения и GenAI для обработки собранных массивов, генерации прогнозных сценариев и поиска оптимумов;

– управленческий уровень (Strategy): включает интеграцию полученных инсайтов в процесс принятия бизнес-решений, развитие цифровой корпоративной культуры и непрерывное обучение персонала.

Применение данной модели позволяет компаниям минимизировать операционные издержки (через виртуальные испытания цифровых двойников), предотвращать дефицит в цепочках поставок и обеспечивать рост LTV (пожизненной ценности клиента) за счет гиперперсонализированного маркетинга. Организации, выстраивающие работу в соответствии с данной архитектурой, достигают значительного синергетического эффекта, недоступного при фрагментарном внедрении отдельных IT-решений [15].

В эпоху перехода к экономике данных разрыв между технологическими лидерами, успешно использующими генеративный ИИ, и отстающими игроками рынка стремительно возрастает. Проведенный анализ и международная статистика подтверждают, что внедрение ИИ и цифровых двойников напрямую способствует снижению транзакционных и операционных затрат, увеличению выручки и достижению доказанной долгосрочной рентабельности.

Однако технологии сами по себе не генерируют устойчивого конкурентного преимущества. Ключевым условием успеха является целенаправленное системное развитие инновационного потенциала организации и повышение управленческой цифровой зрелости. Расширение математического аппарата на основе принципов Парето-оптимальности позволяет перевести процесс цифровизации из плоскости стихийных экспериментов в русло строгой экономической обоснованности.

Список использованных источников

1. Technology and Innovation Report 2025: Inclusive Artificial Intelligence for Development. Geneva : United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), 2025. 183 p. ISBN 978-92-1-003283-4.

2. Абрамов В. И., Гордеев В. В., Столяров А. Д. Экономика данных как новая парадигма социально-экономического развития: концептуальный анализ // Фундаментальные исследования. 2026. № 3. С. 69–76. DOI 10.17513/fr.43994. EDN RBDVJE.

3. What matters to today's consumer 2026: How AI is transforming value perception. Capgemini Research Institute, 2025. 82 p.

4. Digital & AI Maturity Report 2026. Digitopia, 2026. URL: <https://digitopia.co/impact-labs/news/digitopia-unveils-digital-ai-maturity-report-2026/> (дата обращения: 12.05.2026).

5. Плива А. В., Абрамов В. И. Управление организационной готовностью к внедрению искусственного интеллекта: оценка цифровой зрелости // Научный журнал "Менеджер". 2025. № 5(111). С. 87–97. DOI 10.5281/zenodo.17106894. EDN VAQROE.
6. The State of AI: Global Survey 2025. McKinsey & Company, 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/quantumblack/our-insights/the-state-of-ai> (дата обращения: 12.05.2026).
7. Consumer Trends 2026: Decoding AI Consumers. Hamburg : Statista, 2025. 29 p.
8. Абрамов В. И., Попова Е. В. Приоритеты цифровизации промышленных предприятий в экономике данных // Журнал монетарной экономики и менеджмента. 2025. № 7. С. 249–256. DOI 10.26118/2782-4586.2025.75.28.030. EDN ICVSUI.
9. Столяров А. Д., Вагин С. Г., Абрамов В. И. Цифровые двойники как эффективные инструменты внутрифирменного планирования промышленных предприятий в экономике данных // Экономика промышленности. 2026. Т. 19, № 1. С. 96–109. DOI 10.17073/2072-1633-2026-1-1454. EDN OIDSDA.
10. Sharma K. Smart Cities Strategy. Are Smart Cities Moving from Vision to Measurable ROI? // LinkedIn Pulse. 2026. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/smart-cities-strategy-moving-from-vision-measurable-roi-kasmi-sharma-0n83f> (дата обращения: 12.05.2026).
11. Абрамов В. И., Головин О. Л., Столяров А. Д. Методика поиска Парето-оптимальных решений по развитию умных городов на базе их цифровых двойников // Современная экономика: проблемы и решения. 2021. № 9(141). С. 8–15. DOI 10.17308/meps.2021.9/2666. EDN HFOOSH.
12. Наука. Технологии. Инновации: 2026 : краткий статистический сборник / Л. М. Гохберг, М. Я. Бочаров, К. А. Дитковский [и др.] ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». М. : ИСИЭЗ ВШЭ, 2026. 116 с.
13. Абрамов В. И. Методология оценки инновационного потенциала: специальность 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством": диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук. Самара, 2012. 302 с. EDN SULWTT.
14. Государственное регулирование инновационной активности организаций / В. И. Абрамов, В. В. Асаул, С. Г. Вагин, К. С. Николаева // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2014. № 11(121). С. 91–94. EDN TJSXDR.
15. The Real ROI of Digital Transformation: Why Maturity Matters More Than Hype // LinkedIn Pulse. 2025. URL: <https://www.linkedin.com/pulse/real-roi-digital-transformation-why-maturity-matters-more-than-vbn6e> (дата обращения: 12.05.2026).

FORGING COMPETITIVE ADVANTAGES IN THE DATA ECONOMY: GENERATIVE AI, DIGITAL TWINS, AND THE INNOVATION POTENTIAL OF ORGANIZATIONS

O.V. Abramov

*Institute of Applied Information Technologies,
Moscow, Russia*

This paper examines the mechanisms by which organizations establish competitive advantages within the context of the data economy. Particular attention is devoted to the role of cross-cutting technologies—specifically generative artificial intelligence and digital twins—in transforming strategic management. The economic rationale for integrating such innovations into production processes is substantiated, and a conceptual model for assessing the innovation and digital potential of enterprises is proposed.

Keywords: data economy, competitiveness, strategic management, generative artificial intelligence, digital twins, digital maturity, innovation potential.

УДК 323.2

МЕДИАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УРЕГУЛИРОВАНИЯ СПОРОВ МЕЖДУ ГРАЖДАНСКИМ СЕКТОРОМ, БИЗНЕСОМ И ГОСУДАРСТВОМ

А.В. Авдалян

*Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова,
г. Москва, Россия*

Статья посвящена анализу медиации как эффективному механизму урегулирования споров, возникающих в системе отношений между гражданским сектором, бизнесом и государством. В качестве исходной исследовательской рамки принимается тезис о том, что конфликты в межсекторном взаимодействии не сводимы исключительно к частноправовым разногласиям и они одновременно затрагивают распределение ресурсов, вопросы публичной легитимности, конкурирующие ценности, институциональное доверие и практики участия. Поэтому медиация рассматривается не просто как внесудебная процедура, а как элемент более широкой архитектуры совместного управления. На основе российских и зарубежных исследований показано, что результативность медиации в публично значимых и межсекторных конфликтах зависит не столько от формального наличия процедуры, сколько от качества институционального дизайна, раннего включения заинтересованных сторон, нейтрального посредничества, процедурной справедливости, совместной выработки фактологической базы и наличия механизмов реализации соглашений. Исследования показывают, что медиация

особенно эффективна там, где стороны сохраняют взаимозависимость и нуждаются в длительном сотрудничестве.

Ключевые слова: медиация, гражданский сектор, бизнес, государство, межсекторное взаимодействие, урегулирование конфликтов.

Взаимодействие государства, бизнеса и гражданского сектора становится одной из центральных тем современной политической науки и исследований публичного управления, так как в реальной политико-административной практике именно на стыке этих трех секторов возникают наиболее сложные конфликты - вокруг городской застройки и природопользования, предоставления социальных услуг, корпоративной ответственности, распределения бюджетной поддержки, регуляторных решений, инфраструктурных проектов и участия граждан в принятии решений. Такие споры редко имеют исключительно юридическую природу и, как правило, они объединяют конфликт интересов, конфликт интерпретаций и конфликт доверия. Вследствие этого судебная логика, ориентированная на установление правоты одной из сторон, нередко оказывается недостаточной для устойчивого урегулирования.

Исследования показали, что в ситуациях взаимозависимости сторон и сложности проблемы требуются процедуры, сочетающие переговоры, фасилитацию, совместную выработку знаний и институциональные гарантии исполнения соглашений¹.

Цель данной статьи – показать, при каких условиях медиация может выступать действенным инструментом урегулирования споров между гражданским сектором, бизнесом и государством, а также обозначить пределы ее применения. Методологически статья опирается на сравнительный анализ российских и зарубежных исследований, посвященных межсекторному взаимодействию, коллаборативному управлению и общественно значимым конфликтам.

Традиционно медиация описывается в логике альтернативного способа урегулирования споров как добровольная конфиденциальная процедура с участием нейтрального посредника, помогающего сторонам прийти к взаимоприемлемому соглашению. Однако для анализа споров между гражданским сектором, бизнесом и государством этого определения недостаточно. В подобных конфликтах медиатор имеет дело не только с предметом спора, но и с публичными последствиями решений, асимметрией ресурсов, множественностью

¹ Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank. *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*. New York: Basic Books, 1987, 276 pp; Ansell, C., & Gash, A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 2008, pp. 543-571. URL: https://www.researchgate.net/publication/31311629_Collaborative_Governance_in_Theory (20.04.2026); Гиваргизова Н.А. ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ИНСТИТУТА МЕДИАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ // СНИСП. 2024. №1 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vostrebovannost-instituta-mediatsii-v-sovremennoy-rossii> (20.04.2026); Дюжиков С. А., Золотарев В. М. Медиация как инструмент государственного управления в системе конфликто разрешения в России // Гуманитарий Юга России. 2025. Том. 14. № 2. С. 46-54. URL: https://www.isras.ru/index.php?page_id=2384&id=10584&l=&jn=75 (20.04.2026)

представителей и групп интересов и конфликтом нормативных ожиданий. Поэтому в этом контексте целесообразно рассматривать медиацию как разновидность институционализированного посредничества в рамках совместного управления.

Классическая статья К. Анселла и Э. Гэш определяет совместное управление как управленческий режим, в котором государственные и негосударственные акторы совместно участвуют в формализованном, ориентированном на консенсус процессе выработки и реализации решений. Авторы подчеркивают значение стартовых условий, институционального дизайна, фасилитирующего лидерства и постепенного формирования доверия¹. В интегративной модели К. Эмерсон, Т. Набатчи и С. Бэлога совместное управление возникает там, где сложность проблемы, взаимозависимость сторон и необходимость легитимного решения подталкивают их к кооперации². В рамках видения автора важно, что медиация фактически оказывается процедурным ядром этих процессов, так как именно она организует переход от конфронтации к структурированному диалогу.

Сходную мысль развивает Л. Амслер, показывая, что для современных систем публичного управления требуется не дополнение классического административного права факультативными переговорами, а создание инфраструктуры совместного управления. Иначе говоря, медиация эффективна не как изолированная техника, а как часть институциональной среды, признающей переговорное урегулирование легитимным способом согласования публичных интересов³.

С позиции политической науки особенно важно, что медиация в межсекторных спорах выполняет не только инструментальную, но и политическую функцию. Она снижает транзакционные издержки конфликта и одновременно производит легитимность. Именно поэтому для оценки медиативных процедур необходимо учитывать не только факт подписания соглашения, но и качество представительства, устойчивость исполнения, воспринимаемую справедливость и эффект на последующие отношения и процессы между секторами.

Почему межсекторные споры требуют медиативного подхода

Взаимодействие гражданский сектор – бизнес – государство является источником особого типа конфликтов. Во-первых, его участники различаются по логике действия. Государство действует в рамках правового мандата и политической ответственности, бизнес ориентирован на эффективность, прибыль и регуляторную определенность, гражданский сектор защищает общественно

¹ Ansell, C., & Gash, A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 2008. pp. 543-571. URL: https://www.researchgate.net/publication/31311629_Collaborative_Governance_in_Theory (20.04.2026)

² Emerson K., Nabatchi T., Balogh S. An Integrative Framework for Collaborative Governance // *Journal of Public Administration Research and Theory*. 2012. Vol. 22. No. 1. P. 1-29. URL: https://www.researchgate.net/publication/255703876_An_Integrated_Framework_for_Collaborative_Governance (22.04.2026)

³ Amsler L. B. The Next Generation of Administrative Law: Building the Legal Infrastructure for Collaborative Governance // *Wisconsin Law Review*. 2010. No. 2. P. 297-356. URL: https://www.researchgate.net/publication/228153217_The_Next_Generation_of_Administrative_Law_Building_the_Legal_Infrastructure_for_Collaborative_Governance (22.04.2026)

значимые ценности, интересы сообществ и группы, слабо представленные в иерархических институтах. Во-вторых, эти акторы обладают разными ресурсами (доступом к информации, профессиональной экспертизой, финансовыми возможностями, символическим капиталом и административными полномочиями). В-третьих, предмет их споров почти всегда имеет смешанную природу: например, экологический конфликт одновременно связан с инвестициями, нормами права, вопросами справедливости распределения рисков и общественным признанием процедуры принятия решения.

Именно поэтому межсекторные конфликты плохо поддаются урегулированию в рамках модели «победитель – проигравший». Даже если суд или регулятор формально разрешает спор, это не гарантирует общественного согласия и не устраняет причины последующей эскалации. Практика стратегического государственного управления показывает, что в конфликтах такого рода важны сохранение рабочих отношений, совместная выработка фактологической основы решений, способность к гибкому обсуждению и участие всех, кто будет затронут его последствиями. В ином случае решение может оказаться юридически корректным, но политически неустойчивым.

Работы о межсекторном партнерстве также подтверждают, что отношения государства и некоммерческого сектора, равно как и государства и бизнеса, развиваются не только через контракт и иерархию, но и через гибридные формы сотрудничества, где существенную роль играют неформальные договоренности, доверие и согласование ожиданий¹. Следовательно, медиация выступает не внешним к партнерству механизмом, а способом поддержания самой возможности партнерства в условиях конфликта.

Считаем важным выделить несколько значимых условий успешной медиации в публично значимых и межсекторных спорах: 1. Инклюзивность при управляемом составе участников. Если в процесс не включены ключевые заинтересованные стороны, итоговые договоренности легко блокируются на стадии реализации. При этом и чрезмерно широкий, плохо структурированный круг участников делает переговоры нефункциональными. Поэтому медиативная процедура требует предварительного картирования заинтересованных сторон, ясных правил представительства и согласованного мандата медиатора²; 2. Процедурная справедливость. Для межсекторных конфликтов критически важно, чтобы стороны воспринимали правила общения, повестку, доступ к информации и возможности высказывания как справедливые. При выраженной асимметрии ресурсов формально нейтральная процедура может воспроизводить структурное неравенство. Именно поэтому качественная медиация предполагает

¹ Bryson, J.M., Crosby, B.C. and Stone, M.M. (2015), Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. *Public Admin Rev*, 75: 647-663. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12432> (23.04.2026)

² Ansell, C., & Gash, A. Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 2008.pp. 543-571. URL: https://www.researchgate.net/publication/31311629_Collaborative_Governance_in_Theory (23.04.2026)

подготовительный этап, в том числе отдельные консультации, экспертную поддержку всех участников, согласование формата заседаний и обеспечение доступа к документам, так как доверие не возникает спонтанно, а создается через повторяющиеся эпизоды честного и предсказуемого взаимодействия¹; 3. Совместная работа с фактологической основой конфликта. В публичных спорах стороны часто расходятся не только в интересах, но и в понимании самих фактов (экологического ущерба, социальных последствий, стоимости проекта, затрагиваемых групп и т.д.). В связи с этим И. Иннес и Д. Бухер, анализируя процесс совместной выработки повестки, доказывают, что устойчивые соглашения возникают там, где процесс позволяет вырабатывать совместно признанное знание, а не только обмениваться позициями, что, одновременно, снижает подозрения в манипуляции данными и переводит спор в более рациональное русло²; 4. Наличие механизма имплементации соглашения. Для публичной медиации соглашение ценно не само по себе, а как обязательство, встроенное в управленческую и политическую среду. Если стороны не понимают, кто и в какие сроки реализует договоренность, как будут разрешаться последующие разногласия и каким образом осуществляется мониторинг, медиативный успех оказывается символическим и краткосрочным. В исследованиях кросс-секторных коллабораций это описывается как необходимость соединения переговорной стадии с организационной емкостью и институциональной поддержкой³.

В публичных спорах отдельной проблемой выступает согласование между конфиденциальностью процедуры и требованиями публичной подотчетности. Для частного коммерческого спора конфиденциальность является преимуществом, но в случае решений, затрагивающих общественный интерес, непрозрачность может подрывать легитимность процесса. Отсюда следует, что для межсекторных конфликтов медиация должна проектироваться как гибридная модель, то есть сочетать пространство доверительного диалога с публично понятными рамками, критериями представительства и отчетности.

Медиативная архитектура для споров между гражданским сектором, бизнесом и государством

Таким образом с учетом фундаментальных практических и институциональных механизмов функционирования практически любого общества можно предложить модель институционализации медиативной архитектуры, пригодную

¹ Emerson K., Nabatchi T., Balogh S. An Integrative Framework for Collaborative Governance // Journal of Public Administration Research and Theory. 2012. Vol. 22. No. 1. P. 1-29. URL: https://www.researchgate.net/publication/255703876_An_Integrated_Framework_for_Collaborative_Governance (23.04.2026)

² Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning. Journal of the American Planning Association, 65(4), 412–423. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01944369908976071?cookieSet=1> (23.04.2026)

³ Bryson, J.M., Crosby, B.C. and Stone, M.M. (2015), Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. Public Admin Rev, 75: 647-663. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12432> (23.04.2026)

для урегулирования межсекторных споров, включающую следующие компоненты:

1. Ранняя диагностика конфликта. Обращение к медиации должно происходить не после полной эскалации, когда стороны уже публично зафиксировали несовместимые позиции, а на стадии, когда сохраняется пространство для пересмотра интересов. В публичной политике это означает институционализацию медиативных процедур в процессы принятия решений и разработки повестки.

2. Организованная нейтральность. В межсекторных спорах медиатор не может быть просто внешним специалистом с заявленной нейтральностью, его легитимность зависит от признания всеми ключевыми сторонами. Поэтому более продуктивной представляется модель реестра публичных медиаторов, формируемой при участии профессионального сообщества, научных центров и общественных палат, но не монополизированной государством. Для сложных кейсов уместны ко-медиации и смешанные команды, где юридическая, управленческая и социальная экспертиза сочетаются в одном процессе.

3. Выравнивание переговорных возможностей сторон. Формально добровольная процедура не будет справедливой, если часть участников не располагает данными и временем для полноценного участия. Поэтому медиативная модель должна включать правила раскрытия информации, возможность привлечения независимых специалистов, использование совместной экспертизы и, при необходимости, мер поддержки менее ресурсных участников. Для конфликтов вокруг градостроительства, экологии, социальных услуг и корпоративных проектов это особенно важно.

4. Совмещение конфиденциальности и публичной отчетности. Сторонам необходимо безопасное пространство для обсуждения чувствительных вопросов, однако общественно значимые конфликты не могут разрешаться полностью в закрытом режиме. Оптимальной представляется двухконтурная схема, когда конфиденциальные переговорные сессии дополняются публично объявленными рамками процесса, критериями представительства, общими принципами и итоговыми параметрами соглашения. Это снижает риск того, что медиация будет восприниматься как кулуарная сделка между властью и ресурсными организациями.

5. Институционализация исполнения. Соглашение должно включать не только перечень взаимных договоренностей, но и дорожную карту действий и событий, индикаторы выполнения, процедуры разрешения последующих разногласий, каналы общественного мониторинга и условия повторного обращения к медиатору. В противном случае медиация превращается в символический акт деэскалации без устойчивого институционального эффекта. Как показывают исследования, именно стадия реализации решений определяет, станет ли достигнутое соглашение устойчивой формой совместного управления или быстро распадется под давлением прежнего конфликта.

6. Развитие секторальной специализации. Споры между гражданским сектором, бизнесом и государством неоднородны, следовательно,

профессионализация должна идти не только по линии общих медиативных навыков, но и через подготовку медиаторов по типам публичных споров.

Заключение

Медиация является перспективным, но не универсальным инструментом урегулирования споров между гражданским сектором, бизнесом и государством. Ее сильная сторона состоит в способности переводить межсекторный конфликт из логики одностороннего навязывания решения в логику структурированного согласования интересов, где учитываются не только формальные правовые позиции, но и вопросы доверия, этики, представительства, легитимности и совместной ответственности за реализацию достигнутых договоренностей. Именно поэтому медиация особенно значима для публично чувствительных конфликтов, где стороны сохраняют взаимозависимость и вынуждены продолжать взаимодействие после завершения острой фазы спора.

Список использованных источников

1. Гиваргизова Н.А. ВОСТРЕБОВАННОСТЬ ИНСТИТУТА МЕДИАЦИИ В СОВРЕМЕННОЙ РОССИИ // СНИСП. 2024. №1 (45). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vostrebovannost-instituta-mediatsii-v-sovremennoy-rossii> (20.04.2026);
2. Дюжиков С. А., Золотарев В. М. Медиация как инструмент государственного управления в системе конфликто разрешения в России // Гуманитарий Юга России. 2025. Том. 14. № 2. С. 46-54. URL: https://www.isras.ru/index.php?page_id=2384&id=10584&l=&jn=75 (20.04.2026)
3. Amsler L. B. The Next Generation of Administrative Law: Building the Legal Infrastructure for Collaborative Governance // Wisconsin Law Review. 2010. No. 2. P. 297-356. URL: https://www.researchgate.net/publication/228153217_The_Next_Generation_of_Administrative_Law_Building_the_Legal_Infrastructure_for_Collaborative_Governance (22.04.2026)
4. Ansell, C., & Gash, A. Collaborative governance in theory and practice. Journal of Public Administration Research and Theory, 18(4), 2008.pp. 543-571. URL: https://www.researchgate.net/publication/31311629_Collaborative_Governance_in_Theory (23.04.2026)
5. Bryson, J.M., Crosby, B.C. and Stone, M.M. (2015), Designing and Implementing Cross-Sector Collaborations: Needed and Challenging. Public Admin Rev, 75: 647-663. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/puar.12432> (23.04.2026)
6. Emerson K., Nabatchi T., Balogh S. An Integrative Framework for Collaborative Governance // Journal of Public Administration Research and Theory. 2012. Vol. 22. No. 1. P. 1-29. URL: https://www.researchgate.net/publication/255703876_An_Integrated_Framework_for_Collaborative_Governance (22.04.2026)
7. Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus Building and Complex Adaptive Systems: A Framework for Evaluating Collaborative Planning. Journal of the American Planning Association, 65(4), 412–423. URL:

8. Lawrence Susskind and Jeffrey Cruikshank. *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*. New York: Basic Books, 1987, 276 pp;

MEDIATION AS A TOOL FOR RESOLVING DISPUTES BETWEEN CIVIL SOCIETY, BUSINESS, AND THE STATE

A.V. Avdalyan

*Lomonosov Moscow State University,
Moscow, Russia*

The article examines mediation as a mechanism for resolving disputes emerging at the intersection of civil society, business and the state. The core argument is that cross-sector conflicts cannot be reduced to private legal disagreements as they involve resource distribution, public legitimacy, competing values, institutional trust, and participation rules. Mediation is therefore interpreted not merely as an alternative dispute resolution procedure but as part of a broader framework of collaborative governance, public dispute resolution, and consensus building. Drawing on Russian and international studies, the paper shows that mediation in public and cross-sector disputes depends less on the formal availability of the procedure than on institutional design, early stakeholder inclusion, neutral convening, procedural fairness, joint fact-finding, transparency of mandate and credible implementation mechanisms. Research shows that mediation is particularly effective where the parties remain interdependent and require long-term collaboration.

Keywords: mediation, civic sector, business, state, cross-sector interaction, conflict resolution.

УДК 005

ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

А.А. Айдарова, А.М. Гиздатуллина, Р.Р. Бадртдинова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются основные факторы, влияющие на конкурентоспособность современного предприятия в условиях рыночной экономики. Анализируются внешние и внутренние группы факторов, их состав, характер воздействия и взаимосвязь. Особое внимание уделяется таким ключевым факторам, как качество продукции, инновационная активность, эффективность маркетинга,

управление издержками и кадровый потенциал. Дополнительно исследуются современные методы комплексной оценки конкурентоспособности, включая интеграцию ESG-критериев и цифровых аналитических платформ.

Ключевые слова: конкурентоспособность, инновационная активность, издержки, ESG-критерии, data-driven управление.

В контексте свободного рынка способность организации успешно соперничать выступает главным индикатором её результативности и долгосрочной стабильности [1]. Под такой характеристикой бизнеса понимают умение создавать и предлагать продукты или услуги, которые по качеству, функционалу и стоимости выигрывают у предложений оппонентов, гарантируя при этом надёжное финансовое состояние и потенциал для масштабирования.

Фирма может выпускать востребованную продукцию, но при этом находится на пороге кризиса из-за слабого менеджмента или чрезмерной кредитной нагрузки [5].

На степень устойчивости бизнеса воздействует целый ряд условий. Их традиционно классифицируют на две группы: внешние (неподвластные компании или поддающиеся лишь частичному воздействию) и внутренние (полностью зависящие от руководства и ресурсов самой организации) [3].

К числу ключевых внешних обстоятельств относят следующие факторы. Экономические условия. Включают темпы роста цен, стоимость заёмных средств, валютные курсы, покупательскую способность населения и объём спроса [9]. Правовые и государственные условия. Отражают предсказуемость нормативной базы, фискальную и таможенную политику, бюрократические препоны, степень прозрачности регулирования. Демографические и социальные условия. Определяются возрастным составом общества, уровнем подготовки кадров, миграционными потоками, культурными особенностями и ценностными ориентирами в отношении труда [10]. Технологические и научные условия. Зависят от темпов модернизации, внедрения новых сырья и оборудования, развития цифровых экосистем [4].

Компании, внедряющие системы менеджмента качества (ISO 9001, TQM, Lean), демонстрируют более низкий уровень брака, сокращённые циклы вывода на рынок и повышенную лояльность клиентов [1].

Исследования показывают, что предприятия, инвестирующие более 3% выручки в НИОКР и цифровую инфраструктуру, в среднем на 25% опережают отраслевые показатели по рентабельности активов [6].

Эффективность маркетинга в современных условиях смещается от массового продвижения к персонализированному взаимодействию. Data-driven маркетинг, основанный на анализе больших данных, поведенческой аналитике и предиктивных моделях, позволяет точно сегментировать аудиторию, оптимизировать маркетинговый бюджет и повышать конверсию [8].

Управление издержками остаётся критическим фактором, особенно в отраслях с высокой капиталоемкостью и низкой маржинальностью. Традиционное

сокращение затрат уступает место стратегическому управлению затратами, включающему оптимизацию логистики, аутсорсинг непрофильных функций, автоматизацию учётных процессов и внедрение бережливого производства [9].

Кадровый потенциал и организационная культура выступают фундаментом устойчивого развития. Эффективные HR-стратегии включают программы непрерывного обучения, наставничество, гибкие формы занятости, систему мотивации, привязанную к результатам, и формирование культуры инноваций и доверия [10]. Организации с высоким уровнем вовлечённости сотрудников демонстрируют на 18% меньшую текучесть кадров и на 21% более высокую производительность труда [2].

Взаимосвязь и динамика внутренних и внешних факторов определяет реальную конкурентоспособность предприятия. Внешняя среда задаёт контекст и ограничения, тогда как внутренние ресурсы определяют способность организации извлекать выгоду из изменений или минимизировать угрозы [4].

Методические подходы к оценке конкурентоспособности эволюционируют от статических рейтингов к комплексным системам индикаторов. Наиболее распространёнными остаются интегральный индекс (взвешенная сумма частных показателей), матричные модели (БКГ, МакКинси, GE-McKinsey), сравнительный анализ с лидерами отрасли (бенчмаркинг), а также SWOT- и PESTEL-анализ. В последние годы активно внедряются скоринговые системы, учитывающие цифровую зрелость, ESG-метрики, уровень клиентского опыта (NPS, CES) и адаптивность бизнес-процессов [3]. Особое внимание уделяется переходу от ретроспективной оценки к прогностической, основанной на машинном обучении и сценарном анализе [7].

Стратегические рекомендации для современных предприятий вытекают из анализа факторной модели конкурентоспособности. Во-первых, необходимо внедрять гибкие подходы в управление проектами и операционную деятельность, что снижает время реакции на рыночные изменения. Во-вторых, следует развивать компетенции в области DDDM, создавая единые аналитические платформы для интеграции данных из ERP, CRM, IoT-устройств и внешних источников. В-третьих, целесообразно строить экосистемы взаимодействия с поставщиками, дистрибьюторами и научными центрами, распределяя риски и ускоряя коммерциализацию разработок. В-четвёртых, инвестиции в устойчивое развитие (ESG) перестают быть имиджевым элементом и становятся условием доступа к финансированию, госзаказам и международным рынкам [9].

Список использованных источников

1. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. - Москва: Центр экономики и маркетинга, 1996. – 207 с.

2. Асаул В.В., Кошечев В.А., Цветков Ю.А. Оценка конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики // Вопросы инновационной экономики. – 2020. – Том 10, № 1. – С. 533–548.
3. Габдуллина Г.К., Хусаинова С.В., Бахвалов С.Ю. Методологические подходы к комплексной оценке конкурентоспособности предприятия // Журнал прикладных исследований. – 2022. – Том 7, № 6. – С. 569–576.
4. Гуськова Н.Д., Черкасова О.В., Ерастова А.В., Исоков А.А. Современные подходы к стратегическому управлению конкурентоспособностью промышленных предприятий // Вестник ТГУПБП. – 2023. – № 3 (96). – С. 54–59.
5. Джамалов Р.И. Инновационный потенциал как фактор повышения конкурентоспособности современного предприятия // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2022. – № 2 (60). – С. 9–14.
6. Матвеева Я.А., Машков К.А. Влияние инструментов маркетинга на повышение конкурентоспособности хозяйствующего субъекта. – С. 1187–1193.
7. Морозов М.А., Морозова Н.С. Особенности развития современного предпринимательства в рамках концепции ESG // Вестник Академии знаний. – 2022. – № 48 (1). – С. 211–216.
8. Попков А.К. Цифровая трансформация экономической деятельности. Модели и инструменты цифровой трансформации // Human Progress. – 2025. – Том 11, Вып. 4. – С. 1–16.
9. Серошдан С.В. Конкурентная стратегия предприятия. Выбор конкурентной стратегии // Синергия наук. – 2021. – № 57. – С. 293–304.
10. Тумаева Т.В. Кадровый потенциал и пути его совершенствования // Вестник науки – №6 (87), Том 2. – 2025. – С. 1210–1214.

FACTORS AFFECTING THE COMPETITIVENESS OF A MODERN ENTERPRISE

A.A. Aidarova, A.M. Gizdatullina, R.R. Badrtdinova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the main factors affecting the competitiveness of a modern enterprise in a market economy. It analyzes external and internal groups of factors, their composition, impact, and interrelation. Special attention is paid to key factors such as product quality, innovation activity, marketing efficiency, cost management, and human resources. Additionally, the article explores modern methods for comprehensive assessment of competitiveness, including the integration of ESG-criteries and digital analytical platforms.

Keywords: competitiveness, innovation activity, costs, ESG-criteries, data-driven management.

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ

А.С. Акылбек¹

*Казахский университет технологии и бизнеса имени К. Кулажанова,
г. Астана, Казахстан*

В статье исследуются теоретические и прикладные аспекты обеспечения конкурентоспособности предприятий в условиях перехода к инновационной экономике. Автор доказывает, что в современной бизнес-среде устойчивое рыночное преимущество достигается не за счет ценовых факторов, а путем внедрения гибких инновационных механизмов управления. В качестве объекта практического исследования выступает АО «Казахтелеком» лидер телекоммуникационного сектора Казахстана. Проведенный анализ выявил прямую корреляцию между инвестициями в инновационную инфраструктуру (5G, FTTH, облачные технологии) и ростом рыночной доли компании. В работе представлена авторская комплексная модель формирования конкурентоспособности, включающая пять функциональных блоков: от диагностического до контрольно-оценочного. Предложенная дорожная карта трансформации управленческих процессов обосновывает возможность достижения существенных финансовых эффектов и повышения адаптивности предприятия к внешним вызовам цифровизации.

Ключевые слова: конкурентоспособность, инновационные механизмы управления, стратегическое управление, цифровая трансформация, телекоммуникации, инновационный потенциал, рыночное лидерство.

Современная экономическая парадигма характеризуется беспрецедентной скоростью технологических сдвигов и сокращением жизненных циклов инноваций. В этих условиях классические теории конкуренции, базирующиеся на статических преимуществах и экономии на масштабах, требуют глубокого переосмысления. Для предприятий высокотехнологичных отраслей конкурентоспособность становится не просто состоянием превосходства на рынке, а динамическим процессом постоянного обновления ресурсов и компетенций. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью разработки новых управленческих механизмов, способных обеспечить стратегическую устойчивость организаций в условиях неопределенности и глобальной цифровизации.

Целью исследования является разработка комплексной модели формирования конкурентоспособности предприятия на основе интеграции инновационных механизмов управления в общую стратегию развития. Объектом исследования выступает крупнейший телекоммуникационный оператор Республики Казахстан АО «Казахтелеком». Теоретическую базу работы составили фундаментальные труды М. Портера по конкурентным преимуществам, концепция динамических способностей Д. Тиса и теория открытых инноваций Г. Чесбро.

¹ Научный руководитель: Гордеева Е. А., кандидат технических наук, доцент

Анализ проблемы формирования конкурентоспособности в инновационной экономике показывает, что традиционные инструменты менеджмента зачастую не позволяют оперативно реагировать на запросы потребителей и угрозы со стороны новых рыночных игроков, таких как OTT-сервисы. Под инновационным механизмом управления следует понимать систему взаимосвязанных организационных, технологических и экономических методов, направленных на стимулирование генерации и коммерциализации нововведений. Такие механизмы классифицируются на продуктовые, технологические, маркетинговые, организационные и бизнес-модельные, причем максимальный эффект достигается при их синергетическом воздействии на бизнес-процессы предприятия.

Влияние инноваций на конкурентоспособность АО «Казахтелеком» подтверждается анализом операционных и финансовых показателей компании за 2021–2024 годы. За отчетный период выручка предприятия увеличилась с 537 млрд тенге до 660 млрд тенге, а чистая прибыль достигла 85 млрд тенге в 2024 году. Устойчивое положение компании на рынке (доля доходов 42,5%) обеспечивается за счет масштабных инвестиций в инновации: расходы на НИОКР за четыре года выросли более чем в два раза, составив 7,2 млрд тенге в 2024 году. Ключевыми драйверами роста стали развертывание сетей 5G, охват населения услугами FTTH и развитие облачных центров обработки данных (ЦОД).

Несмотря на доминирующее положение, проведенный SWOT-анализ выявил ряд факторов, снижающих конкурентный потенциал компании: наличие устаревшей инфраструктуры, инертность управленческих структур и жесткая конкуренция в мобильном сегменте. Для нивелирования данных угроз автором предложена комплексная модель формирования конкурентоспособности. Модель базируется на пяти структурных блоках: диагностическом (аудит ресурсов), стратегическом (целеполагание), инновационном (выбор типов инноваций), операционном (трансформация процессов) и контрольно-оценочном (мониторинг KPI).

Таблица 1 – Основные компоненты и ожидаемые результаты реализации модели

Блок модели	Содержание деятельности	Ожидаемый результат
Диагностический	SWOT, PESTEL-анализ, бенчмаркинг	Идентификация точек роста
Стратегический	Разработка портфеля инициатив, BSC	Инновационная дорожная карта
Инновационный	Внедрение 5G, AI и Open Innovation	Уникальные продукты и услуги
Операционный	Agile-управление, Change Management	Оптимизация бизнес-процессов
Контрольный	VI-мониторинг, анализ отклонений	Достижение целевых показателей

Примечание: Составлена автором на основе материалов исследования.

Практические рекомендации по реализации модели включают внедрение должности Chief Innovation Officer (CIO) и создание центров компетенций по направлениям Искусственного интеллекта и Big Data. Дорожная карта внедрения рассчитана на 24 месяца и предполагает поэтапный переход от диагностики к полномасштабному разворачиванию инноваций во всех филиалах компании. Особое внимание уделяется переподготовке кадрового состава, так как человеческий капитал является критическим ресурсом в инновационном процессе.

Сценарный анализ развития предприятия на 2026–2028 гг. демонстрирует высокую эффективность предлагаемых мероприятий. В базовом сценарии чистая приведенная стоимость (NPV) инвестиций в инновационные механизмы составит 298 млн USD при внутренней норме доходности (IRR) 35,8%, что значительно превышает среднеотраслевые показатели доходности. Доля цифровых услуг в выручке к 2028 году может достигнуть 28%, что обеспечит компании статус технологического лидера в Центральноазиатском регионе.

В заключение следует отметить, что формирование конкурентоспособности предприятия на основе инновационных механизмов управления является обязательным условием выживания в цифровой среде. Предложенная комплексная модель позволяет трансформировать управленческую систему АО «Казахтелеком», делая её более адаптивной и инновационно-ориентированной. Результаты исследования могут быть масштабированы на другие высокотехнологичные предприятия Республики Казахстан для повышения их экспортного потенциала и общей устойчивости национальной экономики.

Список использованных источников

1. Porter, M.E. On Competition, Updated and Expanded Edition. – Boston: Harvard Business Review Press, 2021. – 576 p.
2. Teece, D.J. A Capability Theory of the Firm: An Economics and (Strategic) Management Perspective // New Zealand Economic Papers. – 2021. – Vol. 53, No. 1. – P. 1-43.
3. Chesbrough, H. Open Innovation Results: Going Beyond the Hype and Getting Down to Business. – Oxford: Oxford University Press, 2021. – 224 p.
4. Nonaka, I., Takeuchi, H. The Wise Company: How Companies Create Continuous Innovation. – Oxford: Oxford University Press, 2021. – 368 p.
5. Barney, J.B., Hesterly, W.S. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases, 7th Edition. – New York: Pearson, 2023. – 400 p.
6. Kaplan, R.S., Norton, D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business Review Press, 1996. – 336 p.
7. Кулакеева, Г.Т. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятий в условиях цифровой экономики // Вестник КазНУ. Серия экономическая. – 2022. – № 2. – С. 45-58.
8. Абишев, А.А. Цифровая трансформация экономики Казахстана: проблемы и перспективы // Экономика и статистика. – 2022. – № 3. – С. 12-24.

FORMATION OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS BASED ON INNOVATIVE MANAGEMENT MECHANISMS

A.S. Akylbek¹

*Kazakh University of Technology and Business named after K. Kulazhanov,
Astana, Kazakhstan*

The article examines the theoretical and applied aspects of ensuring the competitiveness of enterprises in the conditions of transition to an innovative economy. The author proves that in the modern business environment, sustainable market advantage is achieved not through price factors, but by introducing flexible innovative management mechanisms. JSC Kazakhtelecom, the leader of the telecommunications sector of Kazakhstan, acts as the object of practical research. The analysis revealed a direct correlation between investments in innovative infrastructure (5G, FTTH, cloud technologies) and the growth of the company's market share. The paper presents the author's comprehensive model for the formation of competitiveness, including five functional blocks: from diagnostic to control-evaluative. The proposed roadmap for the transformation of management processes substantiates the possibility of achieving significant financial effects and increasing the adaptability of the enterprise to the external challenges of digitalization.

Keywords: competitiveness, innovative management mechanisms, strategic management, digital transformation, telecommunications, innovative potential, JSC Kazakhtelecom, market leadership.

УДК 338.47:519.245

ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ПЕРЕХОДА ЗАБАЙКАЛЬСК–МАНЬЧЖУРИЯ: АНАЛИЗ ВРЕМЕННЫХ РЯДОВ ЗАДЕРЖЕК ГРУЗОВЫХ СОСТАВОВ (2019–2026 ГГ.)

В.В. Алексеев, Т.К. Филимонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена к оценке операционной эффективности перехода Забайкальск–Маньчжурия в условиях роста грузопотока в 2019–2026 гг. По квартальному ряду времени простоя составов выполнена аддитивная декомпозиция, тестом Чоу выявлен структурный разрыв 2022 г., построен прогноз ARIMA (1,1,1). Предложен комплекс мер по снижению простоя до целевого уровня к 2030 г.

¹ Supervisor: Gordeeva E. A., PhD, Associate Professor

Ключевые слова: пограничный переход, Забайкальск–Маньчжурия, задержки составов, временные ряды, декомпозиция, структурный разрыв, ARIMA, пропускная способность, экономические потери, цифровизация.

Интенсивный рост российско-китайской торговли в 2019–2026 гг. существенно увеличил нагрузку на переход Забайкальск–Маньчжурия, обеспечивающий стык колей 1520 и 1435 мм. Годовой грузооборот возрос с 13,0 до 27,7 млн т (2019–2024 гг.) при лишь частичных изменениях инфраструктуры. Каждый вагон проходит обязательную операцию смены тележек (3–6 ч) или перегрузки (до 10 ч); сверхнормативные задержки сверх этого минимума составляют управляемые потери. Цель работы – количественная оценка динамики задержек, идентификация структурных переломов, построение прогноза и обоснование приоритетных мер.

Информационная база – квартальный ряд $Y(t)$ среднего времени простоя состава (ч) за I кв. 2019 г. – I кв. 2026 г. (29 наблюдений), реконструированный по публикациям отраслевых изданий и сводкам ОАО «РЖД». Ряд разложен по аддитивной схеме: $Y(t) = T(t) + S(t) + E(t)$, где $T(t)$ – тренд (скользящее среднее с окном 4 квартала), $S(t)$ – сезонная составляющая, $E(t)$ – остаток. Стационарность проверена тестом Дики–Фуллера: ряд нестационарен по уровню ($p > 0,05$) и стационарен по первым разностям ($p < 0,01$), $d = 1$. Структурные изломы идентифицированы тестом Чоу (порог значимости 0,01). Прогнозная модель ARIMA (1,1,1) выбрана по критерию Акаике: $\Delta Y(t) = \phi \cdot \Delta Y(t-1) + \theta \cdot \varepsilon(t-1) + \varepsilon(t)$.

Таблица 1 – Грузооборот и среднегодовое время простоя составов на переходе Забайкальск–Маньчжурия, 2019–2026 гг.

Год	Грузооборот, млн т	Простой, ч/сост.	Характеристика периода
2019	13,0	7,4	Базовый доковидный период
2020	13,4	8,3	Временное закрытие границы
2021	16,0	9,5	Поэтапное восстановление
2022	16,1	13,8	Переориентация экспортных потоков
2023	22,0	10,6	Частичная адаптация инфраструктуры
2024	27,7	9,5	Максимальный грузооборот
2025	30,1 (оц.)	9,1	Технический инцидент, II кв.
2026 (I кв.)	6,9	10,4	Сезонный пик нагрузки

В структуре ряда выделяются три периода. 2019–2021 гг.: постепенный рост задержек (~1,5 ч/квартал) под влиянием антиэпидемических ограничений. Начало 2022 г.: структурный разрыв, подтверждённый тестом Чоу (F-статистика значима при $p < 0,01$) – среднеквартальный простой скачком вырос с 9,6 до 16,2 ч/состав (+68,8%) вследствие форсированной переориентации грузопотоков на восток. 2023–2026 гг.: нисходящий тренд (–0,62 ч/квартал) с последующей

стабилизацией у отметки 9,1–9,5 ч/состав; нарушения – авария июня 2025 г. (пропуск упал с 16 до 2–3 поездов/сут на ~2 нед.) и административный сбой января 2026 г. (простой узла 5 суток). Сезонная составляющая устойчива: I кв. +1,45 ч, III кв. –1,24 ч. Прогноз ARIMA(1,1,1) на 2026 г.: 8,6–9,3 ч/состав, ДИ 95% [7,1; 10,8] ч.

Нормативная стоимость часа простоя состава – 1 855–2 310 руб. При суточном пропуске 16 составов и простое 9,6 ч прямые ежегодные потери по тяге составляют 104–130 млн руб.; дополнительно – штрафы за сверхнормативный простой вагонов, иммобилизация оборотных средств и санкции по внешнеторговым контрактам, суммарно кратно превышающие прямые потери. Снижение простоя с 9,6 до 5,5 ч/состав при 5 840 поездов/год даст прямую экономию 42–55 млн руб./год с мультипликативным эффектом роста оборачиваемости подвижного состава.

Краткосрочные меры: разработка двустороннего российско-китайского операционного регламента на I квартал с превентивным резервированием мощностей и согласованным управлением контрольными процедурами в праздничные периоды; распространение круглосуточного таможенного оформления на железнодорожный сегмент. Среднесрочные меры: переход к обезличенному вагонному парку для основных номенклатур (сокращение обработки на 1,5–2,0 ч); интеграция прогностического модуля ARIMA в АСУ движением с горизонтом 2–4 нед. Стратегическое решение: строительство второго главного пути колеи 1435 мм (межправсоглашение – май 2026 г.); по расчётам Минтранса РФ обеспечит прирост провозной мощности на 11 млн т/год и увеличение пропуска до 49 пар поездов/сут.

Структурный разрыв начала 2022 г. представляет необратимую смену операционного режима, не компенсируемую локальными мерами. Прогноз ARIMA(1,1,1) фиксирует сохранение повышенного уровня задержек (8,6–9,3 ч/состав) в 2026 г. Достижение целевого показателя 5–6 ч/состав к 2030 г. требует одновременной реализации трёх мер: строительства второго пути, внедрения обезличенного вагонного парка и двустороннего операционного регламента.

Список использованных источников

1. Грузооборот через переход Забайкальск–Маньчжурия вырос на 10,6% // Информационное агентство Чита-Ньюс. – 2025. – 3 апр. – URL: <https://chita-news.net/economy/2025/04/04/208193.html>.
2. ЖДПП Забайкальск–Маньчжурия готовят к новым объемам // РЖД-Партнёр. – 2024. – 20 марта. – URL: <https://www.rzd-partner.ru/zhd-transport/comments/zhdpp-zabaykalsk-manchzhuriya-gotovyat-k-novym-obemam>.
3. Россия и Китай увеличивают пропуск поездов через Забайкальск // ChinaLogist. – 2025. – 31 авг. – URL: <https://chinalogist.ru/logistics/rossiia-i-kitai-uvelicivaiut-propusk-poezdov-cerez-zabaikalsk>.
4. Погранпереход получит вторые пути // 1520 International. – 2026. – 2 марта. – URL: <https://1520international.com/content/2026/mart-2026/pogranperekhod-poluchit-vtorye-puti>.

5. РФ и КНР подпишут соглашение о строительстве второго пути // Trans.ru. – 2024. – 18 нояб. – URL: <https://trans.ru/news/v-mae-rossiya-i-kitai-podpishut-soglashenie>.

6. Причины задержек на ж/д направлении Маньчжурия–Забайкальск // Tramis. – 2025. – 31 мая. – URL: <https://tramis.ru/press-center/Prichinyi-zaderjek-na-jd-napravlenii-Manchjuriya--Zabaykalsk>.

7. Грузооборот через переход Забайкальск–Маньчжурия: рост и перспективы // ChinaLogist. – 2025. – 9 апр. – URL: <https://chinalogist.ru/import/gruzooborot-na-zeleznodoroznom-punkte-propuska-zabaykalsk-manczuriia-rastet>.

8. Выбор оптимальной модели прогнозирования объемов железнодорожных перевозок // Elibrary. – URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=28317449>.

LOGISTICAL EFFICIENCY OF THE ZABAIKALSK–MANCHURIA RAILWAY CROSSING: TIME SERIES ANALYSIS OF FREIGHT TRAIN DELAYS (2019–2026)

V.V. Alekseev, T.K. Filimonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article evaluates the operational efficiency of the Zabaikalsk–Manchuria railway border crossing under sharply increased cross-border freight flows in 2019–2026. An additive decomposition of the quarterly dwell-time series is performed, a structural break in 2022 is identified via the Chow test, and a short-term ARIMA(1,1,1) forecast is constructed. A set of priority and strategic recommendations is formulated to reduce average dwell time to the target level by 2030.

Keywords: border crossing, Zabaikalsk–Manchuria, train delays, time series, decomposition, structural break, ARIMA, throughput capacity, economic losses, digitalization.

УДК 338.24

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ КРП

А.Т. Алиев¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются подходы к оценке эффективности реализации экономической стратегии предприятия на основе системы ключевых

¹ Научный руководитель, доцент, к.э.н. Л.Р. Уразбахтина

показателей эффективности. Показано, что результативность стратегии должна измеряться не только итоговыми финансовыми результатами, но и совокупностью взаимосвязанных индикаторов, отражающих рыночные позиции предприятия, состояние внутренних бизнес-процессов, уровень клиентской лояльности и способность организации к развитию. Предложен алгоритм построения КРІ-системы для целей стратегического контроля и показаны практические возможности ее применения на примере российских компаний.

Ключевые слова: экономическая стратегия, КРІ, стратегическое управление, эффективность, сбалансированная система показателей, стратегический контроль.

В современных условиях стратегическое управление предприятием невозможно без надежного инструментария оценки результатов. Наличие формально разработанной экономической стратегии еще не означает ее успешной реализации: стратегические приоритеты могут быть задекларированы в корпоративных документах, однако без перевода целей в измеримые ориентиры руководство не получает возможности своевременно отслеживать отклонения и корректировать действия. Именно поэтому система ключевых показателей эффективности рассматривается как один из центральных механизмов стратегического контроля. Она позволяет связать долгосрочные цели предприятия с оперативными результатами подразделений и превратить стратегию из декларации в управляемую практику.

Теоретической основой такого подхода является концепция *Balanced Scorecard*, предложенная Р. Капланом и Д. Нортоном [1]. Авторы показали, что финансовые показатели отражают уже достигнутый результат и потому не дают полного представления о том, насколько успешно организация движется к своим долгосрочным целям. Для адекватной оценки стратегии необходим более широкий набор индикаторов, охватывающий финансовую результативность, работу с клиентами, качество внутренних процессов, а также обучение и развитие. В этом заключается ключевая идея современной КРІ-системы: стратегия оценивается не одним итоговым числом, а совокупностью показателей, отражающих как результат, так и факторы его достижения.

С позиции экономического управления КРІ можно определить как количественно выраженные критерии, позволяющие судить о степени достижения запланированных целей. Однако важна не просто фиксация показателей, а их логическая связь со стратегией предприятия. Если организация одновременно отслеживает десятки разрозненных параметров, но не понимает, какие из них действительно определяют стратегический успех, система показателей теряет управленческую ценность. Поэтому КРІ должны формироваться по принципу стратегической релевантности: каждый показатель обязан отвечать на вопрос, какой именно стратегический результат он характеризует и какое управленческое решение может быть принято на его основе.

Оценка эффективности реализации экономической стратегии на основе КРІ предполагает последовательную декомпозицию целей. Сначала

предприятие формулирует стратегические ориентиры: рост выручки, повышение рентабельности, расширение доли рынка, ускорение оборачиваемости капитала, повышение клиентской лояльности, снижение операционных издержек или развитие цифровых компетенций. Затем каждая цель переводится в набор измеримых параметров [2]. Например, стратегия, ориентированная на рост бизнеса, может оцениваться через динамику выручки, LFL-продаж, долю новых клиентов, средний чек и показатель удержания покупателей. Стратегия повышения эффективности, в свою очередь, будет связана с EBITDA, себестоимостью, производительностью труда, оборачиваемостью запасов и длительностью операционного цикла.

Для повышения качества оценки целесообразно использовать многоуровневую систему KPI. На корпоративном уровне фиксируются итоговые стратегические результаты, на уровне бизнес-единиц – показатели, характеризующие вклад конкретных направлений деятельности, а на уровне подразделений – операционные метрики, обеспечивающие достижение общих целей. Такой подход позволяет реализовать каскадирование стратегии и сделать понятным вклад каждого центра ответственности. При этом важно, чтобы показатели разных уровней не противоречили друг другу: стремление подразделения к локальной оптимизации не должно ухудшать итоговый стратегический результат компании в целом [3].

В качестве интегрального инструмента оценки может быть использован сводный индекс реализации стратегии, рассчитываемый как взвешенная сумма отношений фактических и плановых значений ключевых показателей. Такой подход позволяет не только увидеть общую степень выполнения стратегии, но и определить, какие именно блоки показателей стали источником положительного или отрицательного отклонения. Вместе с тем применение интегрального индекса требует аккуратного выбора весов. Если предприятие находится на стадии активного роста, больший вес могут иметь показатели клиентской базы и динамики продаж; если же приоритетом становится устойчивость, возрастают значения маржинальности, долговой нагрузки, ликвидности и оборачиваемости.

Практика российских компаний показывает, что KPI действительно используются как инструмент оценки реализации стратегии, а не только как элемент внутренней отчетности. Содержательный пример дает ПАО «МТС». В годовом отчете за 2024 г. указано, что право на переменную часть вознаграждения менеджмента зависит от достижения установленных KPI, а краткосрочная мотивация привязана к экосистемным и функциональным показателям [4]. При этом сама бизнес-система KPI компании включает финансово-экономические, отраслевые, стратегические и функциональные индикаторы. Такой подход демонстрирует, что стратегический контроль строится не вокруг одной метрики, а на основе совокупности показателей, позволяющих отслеживать результаты бизнеса и при необходимости корректировать стратегию.

Не менее показателен пример ПАО «ГМК «Норильский никель». В материалах компании по корпоративному контролю и вознаграждению за 2024 г. отмечается, что бонусы высшего менеджмента основаны на системе KPI,

согласованной со стратегическими целями компании. В нее включены как финансовые показатели, в частности EBITDA и свободный денежный поток, так и нефинансовые метрики, связанные с производственной безопасностью и экологическими инцидентами. Кроме того, KPI пересматриваются на ежегодной основе комитетом совета директоров. Такая практика позволяет увязать стратегию роста и финансовой эффективности с требованиями устойчивого развития и управления рисками [5, 6].

Отдельного внимания заслуживает ПАО «Северсталь». В публичных материалах компании подчеркивается, что показатели, используемые для оценки и вознаграждения руководителей, связаны не только с финансовыми и операционными результатами, но и с социальной ответственностью, охраной труда и организационным развитием. Дополнительно компания отмечала включение показателей безопасности подрядчиков в управленческие KPI. Это свидетельствует о расширении логики стратегической оценки: предприятие оценивает эффективность реализации стратегии не только через прибыльность, но и через устойчивость процессов, снижение производственных рисков и качество управленческих решений [7].

Несмотря на очевидные преимущества KPI, их использование сопряжено с рядом методических рисков. Наиболее распространенной ошибкой является подмена стратегического контроля простой системой отчетности, когда показатели фиксируются постфактум, но не становятся основанием для управленческих решений. Другая проблема связана с избыточным числом метрик: чем больше предприятие вводит KPI, тем сложнее сохранить фокус на действительно значимых параметрах. Кроме того, система может стать дисфункциональной, если вознаграждение менеджеров строится исключительно на краткосрочных финансовых показателях. В этом случае руководство получает стимул к достижению быстрых результатов в ущерб инвестициям в процессы, качество сервиса и организационное развитие [8].

Для того чтобы KPI действительно отражали эффективность реализации экономической стратегии, они должны отвечать нескольким требованиям. Во-первых, показатели должны быть напрямую связаны со стратегическими целями предприятия. Во-вторых, система должна сочетать финансовые и нефинансовые индикаторы. В-третьих, по каждому KPI необходимо определить источник данных, периодичность расчета, целевое значение и допустимые пределы отклонений. В-четвертых, система должна быть адаптивной: при изменении внешней среды или стратегических приоритетов состав KPI не может оставаться неизменным. Наконец, показатели должны использоваться не только в анализе результатов, но и в бюджетировании, мотивации, планировании проектов и корректировке стратегии.

Таким образом, оценка эффективности реализации экономической стратегии предприятия на основе системы KPI представляет собой важнейший элемент современного стратегического управления. Она позволяет увязать цели предприятия с конкретными измерителями, обеспечить прозрачность исполнения

стратегии и повысить обоснованность управленческих решений. Опыт российских компаний подтверждает, что наибольший эффект достигается в тех случаях, когда КРІ формируют целостную иерархию показателей, объединяющую финансовые результаты, клиентские параметры, внутренние процессы и организационное развитие. Следовательно, система КРІ должна рассматриваться не как вспомогательный отчетный инструмент, а как механизм постоянной проверки того, насколько фактическое развитие предприятия соответствует выбранной экономической стратегии.

Список использованных источников

1. Kaplan, R. S. Using the balanced scorecard as a strategic management system / R. S. Kaplan, D. P. Norton // Harvard Business Review. – 1996. – Vol. 74, No. 1. – P. 75-85. – EDN CFNOVT.
2. Михайлов, М. М. Система сбалансированных показателей как инструмент стратегического управления регионом / М. М. Михайлов, Т. М. Лебединцева, Л. П. Федорова // Вестник Российского университета кооперации. – 2025. – № 4(62). – С. 19-24. – EDN POZLAX.
3. Васильева, К. С. Использование КРІ для оценки результативности предприятия / К. С. Васильева, Л. Р. Уразбахтина // Молодая наука - 2024: Сборник материалов XV Национальной научно-практической конференции с международным участием молодых ученых, аспирантов и студентов. В 4-х частях, Ярославль, 13–14 апреля 2024 года. – Ярославль: Международная академия бизнеса и новых технологий, 2024. – С. 192-195. – EDN GRRJNG.
4. ПАО «МТС». Annual Report 2024. [Электронный ресурс]. URL: https://storage.ir.mts.ru/mts-ir/images/Annual%20Report_2024_eng.pdf (дата обращения: 19.04.2026).
5. ПАО «ГМК «Норильский никель». Remuneration report 2024. [Электронный ресурс]. URL: https://ar2024.nornickel.com/pdf/ar/en/corporate-governance_remuneration.pdf (дата обращения: 21.04.2026).
6. ПАО «ГМК «Норильский никель». Control bodies. Annual Report 2024. [Электронный ресурс]. URL: https://ar2024.nornickel.com/pdf/ar/en/corporate-governance_corporate-control.pdf (дата обращения: 21.04.2026).
7. ПАО «Северсталь». ESG Presentation. [Электронный ресурс]. URL: https://severstal.com/upload/iblock/cad/document62047_.pdf (дата обращения: 21.04.2026).
8. Руденко, Л. Г. Сущность КРІ и его роль в управлении предприятием / Л. Г. Руденко, Н. П. Дегтярь // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2017. – № 2(21). – С. 50-54. – DOI 10.21777/2307-6135-2017-2-50-54. – EDN YSRSPR.

EVALUATION OF THE EFFICIENCY OF IMPLEMENTATION OF THE ECONOMIC STRATEGY OF THE ENTERPRISE BASED ON THE KPI SYSTEM

A.T. Aliev¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines approaches to assessing the effectiveness of an enterprise's economic strategy implementation based on a system of key performance indicators. It demonstrates that strategy effectiveness should be measured not only by final financial results, but also by a set of interrelated indicators reflecting the company's market position, the state of internal business processes, the level of customer loyalty, and the organization's ability to develop. An algorithm for constructing a KPI system for strategic control purposes is proposed and practical applications are demonstrated using examples from Russian companies.

Keywords: economic strategy, KPI, strategic management, efficiency, balanced scorecard, strategic control.

УДК 331.45

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОХРАНОЙ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Д.Д. Андреева, Р.Н. Пигилова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В данной статье рассматриваются современные подходы к совершенствованию системы управления охраной труда на промышленных предприятиях в условиях цифровой трансформации. Анализируются традиционные и современные методы обеспечения производственной безопасности, выявляются их ограничения и перспективы развития. Особое внимание уделяется внедрению цифровых технологий, включая автоматизированные системы мониторинга, электронный документооборот, искусственный интеллект и предиктивную аналитику. Показано, что их использование способствует повышению эффективности управления охраной труда, снижению производственного травматизма и улучшению контроля за условиями труда. Сделан вывод о значительной роли цифровых решений в формировании устойчивой системы производственной безопасности.

¹ Supervisor: Associate Professor, PhD in Economics L.R. Urazbakhtina

Ключевые слова: охрана труда, цифровая трансформация, промышленное предприятие, производственная безопасность, управление рисками.

В современных условиях развития промышленного производства вопросы охраны труда приобретают особую значимость, поскольку обеспечение безопасных условий трудовой деятельности является не только социальной обязанностью работодателя, но и важным элементом эффективного управления предприятием. В условиях высокой конкуренции, технологической модернизации и цифровой трансформации экономики система управления охраной труда становится неотъемлемой частью стратегического управления промышленным предприятием.

Традиционные подходы к организации охраны труда, основанные преимущественно на нормативном контроле, инструктажах и реактивном устранении последствий нарушений, в настоящее время демонстрируют ограниченную эффективность. Современное промышленное производство требует перехода к проактивной модели управления охраной труда, ориентированной на предупреждение профессиональных рисков и оперативный мониторинг условий труда.

Цифровая трансформация промышленности формирует новые подходы к организации производственных процессов и одновременно создает дополнительные возможности для совершенствования системы управления охраной труда. Внедрение цифровых технологий в производственную среду способствует повышению оперативности контроля и эффективности профилактических мероприятий в области производственной безопасности.

На современном этапе развития промышленного предприятия система управления охраной труда должна рассматриваться как интегрированный элемент общей системы менеджмента организации. Ее эффективность напрямую влияет на устойчивость производственных процессов, снижение уровня производственного травматизма, минимизацию профессиональных рисков и повышение производительности труда. В связи с этим особую актуальность приобретает модернизация существующих механизмов управления охраной труда с учетом возможностей цифровой среды, поскольку традиционная система управления охраной труда на большинстве промышленных предприятий характеризуется рядом существенных ограничений. В условиях динамично изменяющейся производственной среды такие недостатки снижают адаптивность системы и ограничивают возможности своевременного реагирования на возникающие угрозы.

Одним из наиболее значимых направлений цифровой трансформации в вопросе подхода к обеспечению охраны труда стало использование автоматизированных систем контроля производственной среды. На современных предприятиях применяются специальные датчики и сенсоры, позволяющие в режиме реального времени отслеживать уровень шума, вибрации, температуры, влажности, концентрации вредных веществ и других факторов, оказывающих влияние на безопасность работников. Полученные данные автоматически передаются в единую информационную систему, где проходят тщательный анализ и в дальнейшем используются для оперативного управления производством.

Дополнительным инструментом повышения эффективности системы охраны труда стало внедрение электронного документооборота. Большинство предприятий сегодня активно используют программные комплексы, такие как 1С и SAP EHS Management (SAP EHSM), для автоматизации процессов управления охраной труда, где хранятся данные о проведении инструктажей, проверках оборудования, нарушениях требований безопасности и профессиональных рисках хранятся и т.д. Кроме того, на предприятиях внедряются специализированные электронные системы учета микротравм и производственного травматизма вроде производственного контроля от Visitech. На основе накопленных данных формируются аналитические отчеты, которые используются для разработки профилактических мероприятий и снижения вероятности более серьезных несчастных случаев на производстве.

Существенные изменения произошли и в области контроля соблюдения требований охраны труда персоналом. На многих промышленных предприятиях внедряются системы видеонаблюдения с элементами искусственного интеллекта, способные автоматически фиксировать нарушения техники безопасности. Такие системы позволяют выявлять отсутствие средств индивидуальной защиты, нахождение работников в опасных зонах, нарушение правил эксплуатации оборудования и иные потенциально опасные действия. Автоматизация контроля безопасности снижает влияние человеческого фактора и повышает объективность оценки соблюдения требований безопасности.

Также особое значение в условиях цифровой трансформации приобретает технология предиктивной аналитики. С ее помощью предприятия получают возможность прогнозировать технические неисправности оборудования и предупреждать возникновение опасных ситуаций еще до момента их появления. Анализ параметров работы оборудования позволяет выявлять признаки износа или нестабильной работы механизмов, что способствует своевременному проведению технического обслуживания и снижению риска производственных аварий.

В итоге можно заключить, что внедрение цифровых технологий в систему управления охраной труда способствует снижению уровня производственного травматизма, повышению дисциплины персонала и сокращению времени реагирования на потенциальные угрозы. Кроме того, цифровизация позволяет обеспечить более высокий уровень контроля со стороны руководства предприятия, что необычайно важно для обеспечения охраны труда в промышленной сфере.

Список использованных источников

1. Охрана здоровья и безопасности труда: основные нарушения на строительных площадках выявленные аудитором (специалистом по охране труда) в ходе проведения проверок / Вестник науки №3 (72) том 4. С. 570-579. 2024 г. ISSN 2712-8849 [Электронный ресурс] URL: www.vestnik-nauki.ru/article/13528 (дата обращения: 03.04.2024)

2. Панкратова Е.Н, Виноградова Л.А. Анализ причин профессиональных травм и меры их профилактики / Трудовая гигиена и санитария. – 2022.– N 2. С.28-34.

3. Тимофеева С.С. Цифровизация и искусственный интеллект в охране труда // XXI век. Техносферная безопасность. 2024. Т. 9. № 3. С. 280–295. <https://doi.org/10.21285/2500-1582-2024-9-3-280-295>. EDN: JBVIXU.

IMPROVING THE OCCUPATIONAL SAFETY AND HEALTH MANAGEMENT SYSTEM AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF DIGITAL TRANSFORMATION

D.D. Andreeva, R.N. Pigilova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the improvement of the occupational safety and health management system at industrial enterprises in the context of digital transformation. It highlights the impact of digital technologies, including automated systems, electronic document management, and analytical tools, on enhancing industrial safety and reducing occupational risks.

Keywords: Occupational safety and health, digital transformation, industrial enterprise, industrial safety, risk management.

УДК 339.138

ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЯ

Т.Н. Ахмерова, Н.Л. Кетоева

*НИУ «Московский энергетический институт»,
г. Москва, Россия*

Развитие электротехнической промышленности в условиях цифровизации и трансформации рынка требует совершенствования подходов к управлению маркетинговой деятельностью предприятий. Особую роль в этом процессе играют маркетинговые информационные системы, обеспечивающие поддержку управленческих решений. Специфика рынка электрооборудования обуславливает необходимость адаптации таких систем с учетом отраслевых особенностей.

Ключевые слова: маркетинговая информационная система (МИС), электрооборудование, промышленный маркетинг, цифровизация, B2B-рынок, импортозамещение, эффективность.

Производство электрооборудования является ключевой подотраслью электротехнической промышленности и выполняет системообразующую функцию

для всей национальной экономики. Эффективность управления маркетинговой деятельностью на предприятиях данной отрасли невозможна без глубокого понимания их отраслевой специфики, анализа текущего состояния и выявления векторов будущего развития.

За последние десять лет российская электротехническая промышленность претерпела значительные изменения. До 2014 года в этой сфере отмечалась сильная зависимость от импорта. По разным группам товаров доля импорта составляла от 20 до 70 %. Например, еще в начале 2022 года 70 % рынка электротехники и промышленной автоматизации приходилось на товары таких производителей как ABB, Siemens и Schneider Electric [1].

На фоне геополитических изменений последних лет одним из ключевых трендов стало активное импортозамещение. Это открыло значительные рыночные возможности для российских компаний, но одновременно поставило перед ними задачу быстрого освоения сложных технологий и обеспечения должного уровня качества.

Целевой аудиторией электротехнической продукции являются государственные заказчики, ответственные за реализацию государственных проектов и программ, проектные организации, крупные промышленные организации, строительно-монтажные организации, а также дилеры, закупающие продукцию крупным и средним оптом и реализующие ее в розницу [1].

МИС – система, обеспечивающая процесс принятия управленческих решений, состоящая из подсистемы анализа маркетинговой информации, современных методов анализа маркетинговых данных, подсистемы ресурсов и программного обеспечения, подсистемы коммуникаций, позволяющая увязывать потребности покупателей с целями и стратегиями деятельности организации [2]. Специфическими характеристиками маркетинговой информации является быстрая потеря его актуальности. Маркетинговые информационные системы позволяют эффективно собирать, обрабатывать, анализировать и предоставлять маркетинговые данные в режиме реального времени [2].

Особенности функционирования предприятий промышленного сектора, в том числе предприятий по производству электрооборудования, требуют адаптации существующих моделей маркетинговых информационных систем с учетом специфики B2B-рынков, проектного характера продаж и длительных циклов принятия решений клиентами.

Концептуальная структура разработанной модели управления маркетинговой деятельностью представлена на рисунке 1.

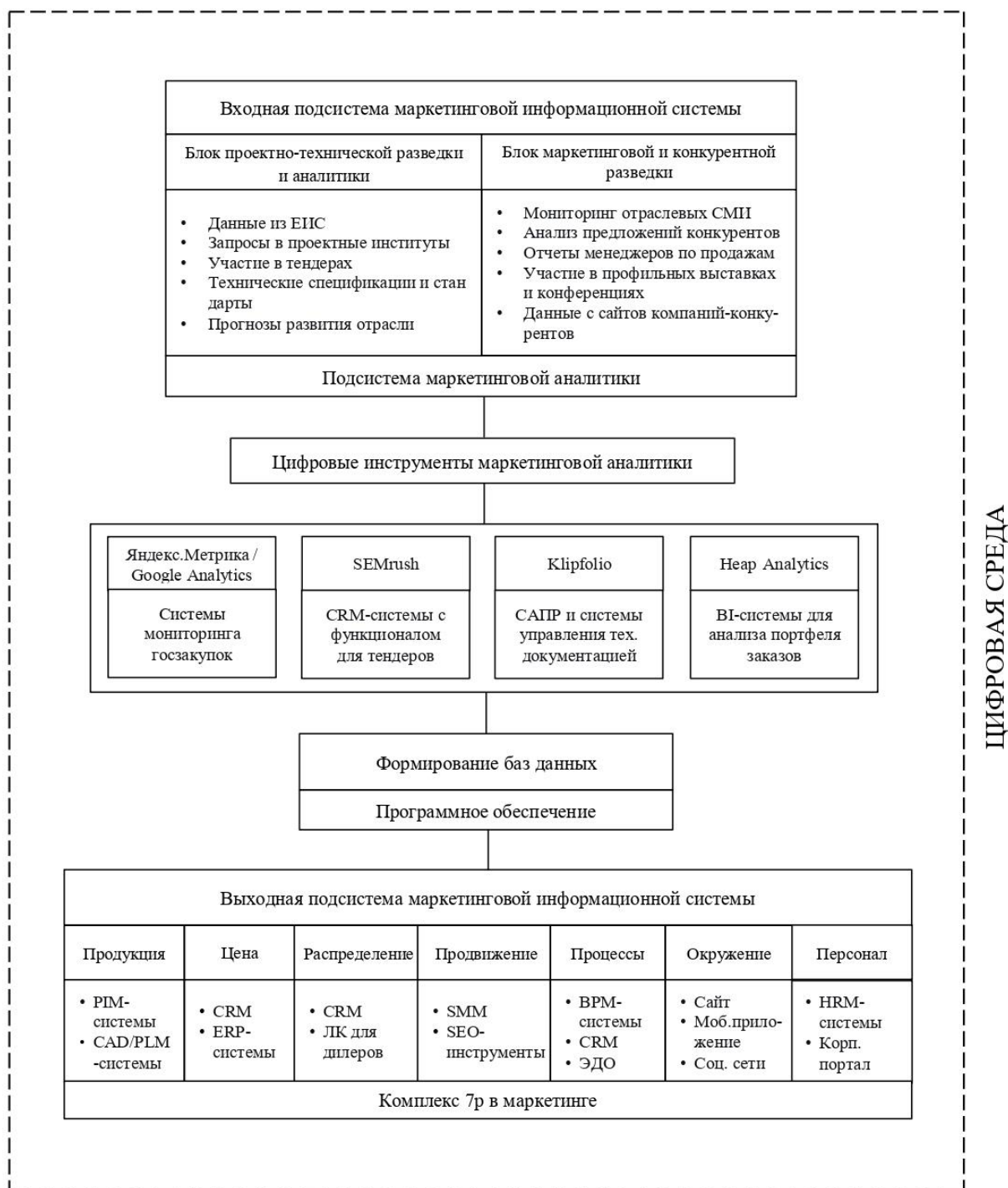


Рисунок 1 – Концептуальная модель управления маркетинговой деятельностью предприятия по производству электрооборудования (составлено автором на основе [3])

Представленная модель отражает взаимосвязь процессов получения маркетинговой информации, её аналитической обработки и реализации маркетинговых решений. Центральное место в модели занимает маркетинговая информационная система, обеспечивающая формирование базы маркетинговых данных и информационную поддержку процессов управления маркетинговой деятельностью предприятия.

В отличие от потребительских рынков, где значительную роль играют массовые каналы маркетинговой коммуникации, для предприятий электротехнической отрасли важным источником информации выступают проектные организации, государственные закупочные системы, техническая документация и отраслевые аналитические материалы. В связи с этим маркетинговая информационная система предприятий электрооборудования должна обеспечивать не только сбор рыночной информации, но и анализ технических требований заказчиков, мониторинг деятельности конкурентов и оценку перспектив развития отрасли.

Разработанная модель ориентирована на интеграцию процессов сбора маркетинговой информации, её аналитической обработки и последующего использования при реализации маркетинговой стратегии предприятия. В основе модели лежит принцип взаимосвязи аналитических и управленческих процессов, позволяющий обеспечить непрерывный цикл формирования и использования маркетинговых данных.

Использование данной методики обеспечивает возможность систематической оценки эффективности маркетинговой деятельности и формирует основу для принятия управленческих решений, направленных на повышение результативности маркетинговых процессов.

Список использованных источников

1. Бармута К.А., Софьянникова И.И. Анализ российского рынка электротехнической продукции // Молодой исследователь Дона. – 2025. №2. – С. 120-124. – EDN: EGQSFB.
2. Юсупова С.М., Алавина Е.М. // Маркетинговые информационные системы в условиях цифровизации экономики // Гуманитарный научный журнал. – 2022. №4-1. – С. 10-24. – EDN: DMMLDX.
3. Тарасова К.В. Развитие маркетинговой информационной системы организации в цифровой среде: специальность 5.2.3 : диссертация кандидата экономических наук. – Белгород. – 2022. – EDN: SDNVKQ.
4. Демина М.А., Епифанов В.А. Разработка единой системы учета рекламационной деятельности // Муниципальная академия. – 2025. – № 1. – С. 213-222. – DOI 10.52176/2304831X_2025_01_213. – EDN CBUUAL.

SPECIFICS OF A MARKETING INFORMATION SYSTEM FOR ELECTRICAL EQUIPMENT MANUFACTURES

T.N. Akhmerova, N.L. Ketoeva

*Moscow Power Engineering Institute,
Moscow, Russia*

The development of the electrical engineering industry under conditions of digitalization and market transformation requires the improvement of marketing management approaches. Marketing information systems play a key role in supporting

managerial decision-making. The specifics of the electrical equipment market necessitate the adaptation of such systems taking into account industry-specific features.

Keywords: marketing information system, electrical equipment, industrial marketing, digitalization, B2B market, import substitution, performance efficiency.

УДК 334.75

ВЛИЯНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЕГИОНАХ С РАЗНЫМ ТИПОМ ЭКОНОМИКИ

Р.Ф. Бикмаева, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Конкурентная среда для предприятий сильно отличается в зависимости от того, в каком регионе они работают. В местах с индустриальной экономикой, где преобладают заводы и производственные гиганты, борьба за рынок идёт в основном за сырьё, логистику и трудовые ресурсы. В регионах с постиндустриальной или аграрной структурой на первый план выходят сервис, инновации или сезонность спроса. Анализ таких различий позволяет понять, почему в одной области малый бизнес задыхается от ценового давления, а в другой успешно растёт благодаря уникальным продуктам [1].

Ключевые слова: конкурентная среда, региональная экономика, типы экономики, конкурентоспособность предприятий, индустриальные регионы, постиндустриальное развитие, аграрные территории.

В статье было проанализировано несколько типов регионов: сырьевые, промышленно развитые и сервисно-ориентированные. Показано, что в сырьевых зонах предприятия конкурируют скорее за доступ к ресурсам и транспортным магистралям, чем за конечного потребителя. Конкуренция там часто носит олигопольный характер: несколько крупных игроков делят рынок, а мелким компаниям приходится подстраиваться под их условия [2].

В регионах с промышленной экономикой картина иная. Здесь плотность предприятий выше, продукция менее уникальна, поэтому острее стоит ценовая борьба и дифференциация. Например, в областях с развитым машиностроением каждый завод пытается отстроиться за счёт гарантии, сервиса или мелких улучшений продукта. При этом барьеры входа на рынок остаются высокими из-за дорогого оборудования, но конкуренция между уже работающими игроками достигает высокой интенсивности [3].

Совсем по-другому выглядит ситуация в регионах с постиндустриальной и аграрной экономикой. В первом случае на первый план выходят человеческий капитал, скорость внедрения идей и доступ к цифровым платформам. Там

конкуренция смещается в сферу клиентского опыта и бренда. Во втором - добавляется зависимость от природно-климатических условий и господдержки. Предприятия в аграрных зонах часто конкурируют не друг с другом, а с импортом или цепями крупных сетей [4].

Это позволяет сделать вывод: универсальных рецептов для выстраивания конкурентной стратегии не существует. То, что приносит успех в индустриальном регионе - например, агрессивное снижение издержек - может убить бизнес в сервисной экономике, где ценятся уникальность и доверие. В итоге разница в типе экономики региона оказывается важнее, чем отраслевая принадлежность самой фирмы. Понимание местной конкурентной среды становится для предприятия не просто аналитическим инструментом, а условием выживания [1].

Список использованных источников

1. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. – Москва: Альпина Паблишер, 2016.
2. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2018.[2]
3. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. – Москва: Эксмо, 2017.
4. Шерешева М.Ю. Формы сетевого взаимодействия компаний. – Москва: Изд. дом Высшей школы экономики, 2019.
5. Азоев Г.Л., Челенков А.П. Конкурентные преимущества фирмы. – Москва: ИНФРА-М, 2015.

THE INFLUENCE OF THE COMPETITIVE ENVIRONMENT ON ENTERPRISES IN REGIONS WITH DIFFERENT TYPES OF ECONOMY

R.F. Bikmaeva, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The competitive environment for enterprises differs greatly depending on the region in which they operate. In areas with an industrial economy, where factories and manufacturing giants dominate, market competition is primarily about raw materials, logistics, and labor resources. In regions with a post-industrial or agricultural structure, services, innovation, or seasonal demand come to the fore. An analysis of such differences helps to understand why in one area small businesses struggle under price pressure, while in another they grow successfully thanks to niche products [1].

Keywords: competitive environment, regional economy, types of economy, enterprise competitiveness, industrial regions, post-industrial development, agricultural territories.

РЕАЛИЗАЦИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА В РАБОТЕ С ОБРАЩЕНИЯМИ ГРАЖДАН В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ

А.Э. Бондаренко, Т.В. Петренко

*Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилин,
г. Краснодар, Россия*

Статья посвящена проблеме реализации клиентоцентричного подхода в работе с обращениями граждан на муниципальном уровне. Рассмотрены основные причины неэффективного использования методов клиентоцентричности в органах местного самоуправления. Предложены приоритетные направления совершенствования работы с обращениями граждан с учетом принципов клиентоцентричности.

Ключевые слова: работа с обращениями граждан, клиентоцентричность, государство для людей, муниципальное управление, органы местного самоуправления, муниципальные служащие.

Работа с обращениями в органах местного самоуправления связана с реализацией конституционного права граждан на обращения в органы публичной власти, а также является формой защиты законных интересов граждан и основой взаимодействия власти и общества.

Стандарт «Государство для людей» устанавливает взаимоотношения с гражданами при получении государственных и муниципальных услуг, однако работа с обращениями граждан также требует подхода клиентоцентричности для совершенствования взаимодействия власти и общества и эффективности реализации государственной политики в конкретной сфере. На основании ответов на обращения граждане делают вывод о работе органов власти, об эффективности деятельности конкретного органа [1].

Клиентоцентричный подход в работе с обращениями граждан в рамках концепции «Государство для людей» переносит акцент с формального соблюдения сроков на реальное решение проблемы человека. Это означает переход от модели «заявитель – проситель» к модели «гражданин – клиент/партнер» [5].

Мы проанализировали основные проблемы, которые затрудняют внедрение клиентоцентричного подхода в работе с обращениями граждан в органах местного самоуправления.

Первая проблема связана с причинами организационного характера:

1. Формализм и «отписки». К сожалению, соблюдение законных сроков часто важнее реального решения проблемы заявителя. Ответы пишутся сложным юридическим языком, который не всегда понятен гражданину.

2. Отсутствие «одного окна» при работе с обращениями граждан. Здесь имеется в виду единая системы приема обращений через разные каналы связи (социальные сети, порталы, почта и др.), которая отсутствует во многих органах

муниципальной власти. Это создает определенные неудобства и приводит к потере информации и задержкам.

3. Жесткие административные регламенты мешают гибкому и быстрому реагированию на запросы, которые требуют зачастую нестандартного подхода.

4. Отсутствие соблюдения принципа проактивности. Органы власти работают с последствиями (жалобами), а не выявляют и устраняют причины, порождающие обращения.

Вторая проблема связана с техническими и ресурсными ограничениями, такими как:

- слабая цифровизация, отсутствие единых систем, интегрированных с региональными и федеральными платформами, что затрудняет аналитику обращений и контроль их качества;

- дефицит финансирования. когда внедрение современных цифровых решений, обучение персонала и улучшение условий приема граждан требуют значительных бюджетных средств, которых часто не хватает на местном уровне.

Третья проблема связана со сложностью межведомственного взаимодействия. Так, сложные вопросы требуют участия нескольких ведомств. Принцип «единого окна» часто формален, и гражданина «футболят» между отделами местной администрации. Также наличие собственных уникальных регламентов в каждом муниципалитете затрудняет внедрение единых стандартов клиентоцентричности, разработанных на уровне субъекта РФ.

Четвертая проблема, которую мы выделили, связана с кадровыми проблемами и носит социально-психологический характер.

Так, нередко случаи сопротивления муниципальных служащих, особенно с большим стажем работы, изменениям. Они часто привыкли к «вертикальной» модели взаимодействия (власть $\Rightarrow$ гражданин), где обращение – это обязательство, а не услуга. Им сложно перестроиться на диалоговый формат взаимодействия.

Также наблюдается низкая мотивация ориентации на клиентоцентричный подход, а также отсутствие соответствующих компетенций. Служащие не обучены клиентоцентричным навыкам (эмпатия, разрешение конфликтов, работа с «жизненными ситуациями»). Все это требует грамотного подхода при работе с кадрами, их мотивации и обучении [3].

Также мешает изменениям высокая нагрузка муниципальных служащих. Внедрение новых принципов часто возлагается на действующих сотрудников без снижения объема их текущей работы [4].

Для решения вышеуказанных проблем мы предлагаем следующие приоритетные направления повышения клиентоцентричности в работе с обращениями граждан в органах местного самоуправления:

1. Ведение мониторинга качества ответов. В практику работы с обращениями граждан необходимо внедрять системы оценки качества ответа после завершения рассмотрения обращения (анкетирование, SMS-опросы).

2. Проактивная работа с обращениями. Анализ структуры обращений для выявления системных проблем и их устранения. Сегментация клиентов и сбор сведений об их потребностях и «болевых точках».

3. Увеличение числа цифровых точек взаимодействия граждан с органами власти. Активное использование социальных сетей, чат-ботов, мессенджеров, создание единых порталов для работы с обращениями.

4. Мотивация клиентоцентричного поведения муниципальных служащих путем разработки показателей эффективности (KPI), связанных с качеством обслуживания, уровнем удовлетворенности заявителей и снижением количества жалоб. Внедрение системы поощрений для сотрудников, активно использующих клиентоцентричные методы работы.

5. Повышение клиентоцентричных компетенций сотрудников. Проведение тренингов и обучающих семинаров по клиентоцентричности, этике общения и навыкам разрешения конфликтных ситуаций для муниципальных служащих, работающих с обращениями.

Как показал опыт отельных муниципалитетов (например, администрация города-курорта Сочи), внедрение системы оценки деятельности муниципальных служащих – KPI является действенным рычагом для мотивации сотрудников местной администрации повышать эффективность своей работы.

Благодаря организованному мониторингу и контролю, всего за полгода удалось повысить средний показатель эффективности работы на 13 процентных пунктов [2].

Таким образом, регулярный анализ запросов граждан, их потребностей, построение взаимодействия граждан и власти по принципу клиентоцентричности, предоставление множества возможностей для удобного обращения граждан в органы местного самоуправления – является залогом повышения удовлетворенности населения работой местных органов власти, а также повышению эффективности работы органов власти в целом.

Список использованных источников

1. Паспорт федерального проекта «Государство для людей», утвержденный протоколом заочного голосования членов проектного комитета федерального проекта «Клиентоцентричность» от 18 апреля 2022 г. № 1.

2. В Сочи введена система оценки деятельности муниципальных служащих // Официальный портал города-курорта Сочи [сайт]. – URL: <https://sochi.ru/press-sluzhba/novosti/66/212465/>

3. Милованова Ю.В., Петренко Т.В. История формирования и развития организационной культуры в России и за рубежом // Управление экономикой, системами, процессами. – 2020. – С. 135-137.

4. Петренко Т.В., Аветисян А.А. Совершенствование управления общественными отношениями и связями с общественностью в органах муниципальной власти // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сб. статей IV Междунар. научно-практ. конференции. – 2019. – С. 197-199.

5. Совершенствование клиентоцентричности в работе с обращениями граждан в государственном органе / М. С. Байнова, Я. А. Леотняк, Д. Р. Абгарян, А. А. Тенетко // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2025. – Т. 15, № 3-1. – С. 533-539.

IMPLEMENTING A CUSTOMER-CENTERED APPROACH TO HANDLING CITIZEN APPEALS IN LOCAL GOVERNMENT

A.E. Bondarenko, T.V. Petrenko

*Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin,
Krasnodar, Russia*

This article examines the implementation of a customer-centric approach to handling citizen appeals at the municipal level. The main reasons for the ineffective use of customer-centric approaches in local governments are examined. Priority areas for improving the handling of citizen appeals, taking into account customer-centric principles, are proposed.

Keywords: handling citizen appeals, customer-centric approach, government for the people, municipal governance, local government, municipal employees.

УДК 338.24

РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Э.К. Вртанян, И.Н. Иготти

*Санкт-Петербургский государственный лесотехнический университет
имени С.М. Кирова,
г. Санкт-Петербург, Россия*

В статье рассматривается роль стратегического потенциала организации как динамическая величина. Как правило, любая стратегия направлена на повышение эффективности деятельности организации, а ее следствием является повышение ее стратегического потенциала и обеспечение конкурентоспособности, поэтому следует оценивать не только имеющийся потенциал, но и возможность его увеличения. Также уделено внимание стратегическому потенциалу лесопромышленного комплекса РФ, ключевым особенностям и адаптации к вызовам внешней среды.

Ключевые слова: стратегический потенциал, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, ресурсы, внешняя среда, цифровая трансформация, рынок, инновации, технологическая независимость, управленческие решения.

Организации разных форм собственности и отраслевой принадлежности в любой момент времени подвергаются влиянию внешних воздействий, создающих определенные барьеры на рынках товаров или ресурсов. В связи с этим, проблемы с управлением очевидны. Однако, если продукт пользуется спросом и находит своего покупателя, это позволяет руководству организации «закрывать глаза» на насущные проблемы и затягивать их решение. В то же время недавние события, связанные с ухудшением внешнеэкономической конъюнктуры, послужили таким катализатором для появления определенных изменений. Таким образом, для выхода из кризисной ситуации необходимо использовать инструменты стратегического управления, то есть реализовать стратегические возможности организации [1].

Если мы обратимся к стратегическому менеджменту, то поймем, что как субъективные, так и объективные факторы играют большое значение. Например, большую роль играет желание или нежелание управленческого персонала проводить внутриорганизационные изменения, повышать квалификацию и уровень образования, развивать управленческие навыки, обновлять и расширять ресурсную базу и т.д. В связи с этим стратегический потенциал организации будет усилен.

В научной и экономической литературе приводится много определений и подходов к понятию стратегического потенциала организации.

Стратегический потенциал – это совокупность показателей и критериев, способствующих формированию и реализации правильной стратегии развития организации, и, соответственно, создающих для нее в частности конкурентные преимущества. Это утверждение основано на доступе к ресурсам, поскольку деятельность любого участника рынка так или иначе основана на ресурсах. Под этим подразумеваются: человеческие ресурсы; материальные ресурсы; производственные ресурсы; нематериальные ресурсы (результаты достижений науки и техники, знания и т.п.). Когда мы говорим о человеческом капитале, имеются в виду знания, навыки и способности сотрудников, которые напрямую влияют на стратегические возможности организации [2].

Таким образом, структура стратегического потенциала организации формируется следующими ресурсами (факторами) [3]:

- трудовой и мотивационный потенциал, т.е. трудовые возможности;
- финансовые и производственный потенциал, т.е. финансовые, производственные и экономические возможности;
- управленческий и инновационный потенциал, т.е. компетенции персонала и его организационные навыки.

Однако не все ресурсы организации одинаково важны в ее стратегическом потенциале. Они могут быть специальными, высокой или низкой стоимостью или иными. Ценность того или иного критерия может определяться актуальностью его использования именно для стратегического потенциала, а также степенью доступа для конкурирующих организаций. Выбор конкретного и важного фактора (или ресурса) обязательно сопровождается тщательным анализом. Это связано с тем, что такие ресурсы позволяют организации производить

качественные товары или предоставлять услуги. При этом они будут существенно отличаться от других продуктов, предлагаемых конкурентами. Важное место здесь играют организационные и индивидуальные навыки, знания и умения трудовых ресурсов, а также их потенциальные способности и их интерес в процессе производства. Эти аспекты грамотно построенной системы (административной и управленческой) создают важные условия мотивационной составляющей труда работников организации, а также их стимулирования [4].

Поэтому организация должна инвестировать в развитие важных (ключевых) и значимых факторов собственного стратегического потенциала, которые помогут максимизировать прибыль. В то же время организации должны использовать свои ресурсы, а также ресурсы внешней среды эффективно и разумно, чтобы получать выгоду. Но внешняя среда меняется с огромной скоростью, поэтому необходимо менять собственное стратегическое управление, менять приоритеты. Таким образом, первичными функциями рыночной организации являются актуальность и эффективность организации в выявлении угроз.

Подводя итог, можно сказать, что каждая организация, независимо от формы собственности и отраслевой принадлежности, должна заниматься наращиванием собственного стратегического потенциала. Такие действия помогут организациям преодолеть циклические кризисы, а также создадут условия для экономического роста и укрепят корпоративный дух. Важным фактором для этого является создание рыночных конкурентных преимуществ.

Рассмотренный материал позволил выделить несколько существенных определений стратегического потенциала организации:

- стратегический потенциал - «мера», способная соотнести полезность, целесообразность и целесообразность используемых ресурсов, а также основные компетенции организации, что позволяет ей добиться значительного финансово-экономического роста. Основными составляющими практической деятельности являются ресурсная база, материальное обеспечение, трудовой капитал, их знания, навыки и умения. Важную роль играют нематериальные активы организации, воплощенные в развитии науки и техники. Компетенции в этом случае являются в какой-то мере надстройкой или фундаментом. Соотношение основных критериев, их влияние друг на друга имеет большое значение для производственного процесса, сбытовой деятельности и т. д.

- стратегический потенциал – совокупность или объединение всех требующихся ресурсов организации, её технологий, материальных и нематериальных активов, знаний, административных компетенций с целью обеспечения стабильной конкурентной позиции организации на рынке конкретной отрасли. Наличие разных показателей, их тщательный анализ при оценке стратегического потенциала позволит организации обнаружить больше вариантов управленческих решений;

- стратегический потенциал – потенциальная возможность дальнейшего развития организации в постоянно меняющейся и динамичной внешней среды. Однако, он может повышаться или понижаться. С точки зрения стратегического потенциала, анализ функционирования организации, позволит определить её

сильные и слабые стороны. Оценка стратегического потенциала организации позволит определить стратегию её развития, повысить её конкурентное преимущество, что может сделать в итоге организацию уникальной;

– стратегический потенциал – комплекс компетенций, которые обеспечивают исключительность организации, включая при этом в себя состав различных ресурсов, обеспечивающих взаимодействие с внешней средой.

Выявление стратегического потенциала организации – ответственный и серьезный процесс стратегического планирования. Правильно проведенная диагностика станет основой для выбора критериев оценки стратегических вариантов организации. Однако в настоящее время не существует единого подхода, алгоритма выявления стратегического потенциала. Теория рекомендует довольно большой набор инструментов. На практике набор используемых методов должен удовлетворять потребности такой диагностической скорости, предыдущего опыта стратегических специалистов, их высокой квалификации, интеллекта, навыков и способностей руководителей и собственников организации, а также наличием ресурсов. Следует отметить, что выявление стратегического потенциала является условием его эффективного управления.

В течение длительного времени руководители организаций сосредотачивали свое внимание на разрешение текущих проблем, краткосрочном планировании, а также оперативном управлении. Вопросам стратегического планирования уделялось меньше внимания. Сегодня же в век глобализации и цифровой трансформации экономики остро стоит вопрос об установлении факторов, направленных на стратегический успех организации в перспективе.

Для результативного проведения анализа стратегического потенциала организации должны соблюдаться следующие условия: синергетическое сочетание высококвалифицированного анализа и оригинального подхода; применение конкретных методических рекомендаций, которые выражают профессиональное мнения аналитиков; применение апробированных методических инструментов и нестандартных подходов, обеспечивающих объективность оценки стратегического потенциала организации.

Обобщая вышеизложенное, стратегический потенциал организации – это ее ресурсы «прочности» для адаптации к рынку. Стратегический потенциал современной организации трансформирует её конкурентные преимущества в определенные положительные синергетические результаты.

Для предприятий лесопромышленного комплекса (ЛПК), которые функционируют в условиях колебания цен, повышения логистических расходов и усиления экологического контроля, имеющийся стратегический потенциал гарантирует выживаемость лесного предпринимательства.

При этом ключевыми особенностями являются: ресурсно-сырьевая сбалансированность; технологическое сегментирование; чувствительность к рынку; цифровой и кадровый потенциал; экологические ресурсы и репутационные активы.

Стратегический потенциал лесопромышленного комплекса РФ напрямую определяется способностью промышленности к адаптации нынешним вызовам

изменяющейся внешней среды [5]. Внедренные инновации, укрепление технологической независимости, развитие глубокой переработки, эффективное использование ресурсов, цифровизация и автоматизация, а также и др. важные аспекты, которые будут способствовать обеспечению конкурентоспособности ЛПК России.

Список использованных источников

1. Булов А.А., Кислова, Т.А. Методы и модели стратегического анализа: учебное пособие / А.А. Булов, Т.А. Кислова. – СПб.: Научные технологии, 2025 – 202 с.
2. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 355 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21905-0. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/582407> (дата обращения: 20.05.2026).
3. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 404 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17159-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/583502> (дата обращения: 20.05.2026).
4. Мардас, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 176 с.
5. Стратегия развития лесного комплекса Российской Федерации до 2030 года. – Текст: электронный // Гарант.ру : [сайт]. – URL: <https://journal.spbniihlh.ru/pdf/3-2020/spbniihlh-proceedings-3-2020-6-full.pdf> (дата обращения: 18.05.2026).

THE ROLE OF STRATEGIC POTENTIAL IN ENSURING THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION

E.K. Vrtanyan, I.N. Igotti

*Saint-Petersburg State Forestry University named after S.M. Kirov,
Saint-Petersburg, Russia*

The article considers the role of the strategic potential of the organization as a dynamic value. As a rule, any strategy is aimed at increasing the effectiveness of an organization, and its consequence is to increase its strategic potential and ensure competitiveness, therefore, it is necessary to evaluate not only the existing potential, but also the possibility of increasing it. Attention is also paid to the strategic potential of the Russian timber industry, key features and adaptation to the challenges of the external environment.

Keywords: strategic potential, competitiveness, competitive advantages, resources, external environment, digital transformation, market, innovation, technological independence, management decisions.

УДК 621.983

МОДЕРНИЗАЦИЯ ОСНАСТКИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ШТАМПОВОЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА

А.И. Ващенко

*Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия*

В настоящей статье рассматриваются конструктивные и функциональные особенности упругих элементов, применяемых в штамповой оснастке: металлических пружин различных типов и газовых амортизаторов. Проведён сравнительный анализ их силовых характеристик, долговечности, особенностей эксплуатации и влияния на качество штампуемых деталей.

Ключевые слова: штамповая оснастка, пружины сжатия, тарельчатые пружины, газовый амортизатор, азотная пружина, усилие прижима, листовая штамповка, вытяжка, буферное устройство, силовая характеристика.

Исторически в штампах использовались преимущественно витые цилиндрические пружины сжатия, изготовленные из пружинной стали, а также резиновые буферы. По мере усложнения конструкций деталей, повышения требований к точности и роста скоростей штамповки возникла потребность в более совершенных упругих элементах с улучшенными силовыми характеристиками и повышенной надёжностью. Ответом на эту потребность стало широкое внедрение тарельчатых пружин и, в особенности, газовых (азотных) амортизаторов, которые за последние три десятилетия существенно преобразили подход к проектированию штамповой оснастки [1-4].

Витые цилиндрические пружины сжатия являются наиболее традиционным и распространённым типом упругих элементов в штамповой оснастке. Они изготавливаются из высококачественной пружинной проволоки марок 60С2А, 50ХФА и аналогичных сталей, обладающих высоким пределом упругости и усталостной прочностью. Принцип их работы основан на упругой деформации кручения витков при осевом сжатии, при этом зависимость усилия от деформации подчиняется закону Гука и носит линейный характер в пределах рабочего диапазона. Эта линейность является одновременно и достоинством - она обеспечивает предсказуемость поведения пружины, и недостатком, поскольку усилие существенно нарастает по мере хода штампа, что в ряде технологических операций, например при глубокой вытяжке, нежелательно.

Согласно действующим стандартам, пружины для штампов подразделяются на группы по степени нагрузки и маркируются цветом: пружины лёгкой нагрузки (зелёная маркировка), средней нагрузки (синяя), тяжёлой нагрузки (красная) и сверхтяжёлой нагрузки (жёлтая или коричневая маркировка, в зависимости от производителя). Такая классификация позволяет конструктору оперативно подбирать пружину с нужной жёсткостью, ориентируясь на заданное усилие прижима и величину рабочего хода.

Существенным ограничением витых пружин является относительно невысокое усилие, развиваемое в компактных габаритах. Для создания значительного прижимного усилия приходится либо увеличивать диаметр и длину пружины, что ведёт к росту габаритов штампа, либо устанавливать большое количество пружин, что усложняет конструкцию и обслуживание. Кроме того, рабочий ход пружины ограничен примерно 25–30 процентами от её свободной длины во избежание превышения допустимых напряжений и преждевременного усталостного разрушения. Ресурс витых пружин в штампах обычно составляет от нескольких сотен тысяч до одного-двух миллионов циклов, после чего наблюдается потеря упругих свойств - так называемая «просадка», ведущая к снижению усилия прижима и, как следствие, к появлению брака.

Тарельчатые пружины представляют собой конические кольцевые диски, которые при осевом сжатии деформируются, уплощаясь. Их главным преимуществом перед витыми пружинами является способность развивать весьма значительные усилия при малых габаритных размерах и небольших рабочих ходах.

Газовые амортизаторы, получившие также наименование азотных пружин, представляют собой герметичные цилиндрические устройства, внутри которых находится сжатый газообразный азот под высоким давлением, как правило от 80 до 150 атмосфер в исходном состоянии. Рабочим элементом является поршень со штоком, перемещающийся внутри прецизионно обработанного цилиндра. При сжатии газа в замкнутом объёме по мере выдвижения штока внутрь цилиндра давление возрастает, однако благодаря относительно большому начальному объёму газовой камеры прирост усилия по ходу сжатия оказывается значительно меньшим в процентном отношении, чем у витых пружин. Типичное нарастание усилия у газового амортизатора составляет порядка 10–20 процентов от начального значения на протяжении полного рабочего хода, тогда как у витой пружины усилие может возрасти в два-три раза.

Помимо стабильности усилия, газовые амортизаторы обладают рядом иных существенных достоинств. Они компактны: при равных развиваемых усилиях газовый амортизатор занимает в несколько раз меньший объём, чем эквивалентный пакет витых пружин, что позволяет более рационально использовать пространство штампа и упрощает его компоновку. Высокое начальное усилие газового амортизатора обеспечивается немедленно, с первого миллиметра хода, что важно для операций, в которых прижим или съём должен быть активен с самого начала перемещения верхней части штампа.

Сопоставление рассмотренных типов упругих элементов показывает, что каждый из них имеет свою оптимальную область применения, и универсального

решения, пригодного для всех случаев, не существует. Витые цилиндрические пружины сжатия остаются целесообразным выбором для несложных разделительных операций - вырубки, пробивки, отрезки, где требуется обеспечить съём детали или полосы с пуансона, а абсолютная величина усилия и его стабильность не являются критическими параметрами. Простота конструкции, низкая стоимость и отсутствие необходимости в специальном обслуживании делают витые пружины незаменимыми в штампах для мелкосерийного производства и в инструментальных конструкциях с ограниченным бюджетом.

Тарельчатые пружины находят применение в тех случаях, когда необходимо большое усилие при минимальном ходе, например, в буферных устройствах для предварительного прижима заготовки перед вытяжкой или в механизмах фиксации подвижных частей штампа. Газовые амортизаторы наиболее эффективны в штампах для глубокой вытяжки, формовки, гибки с прижимом и в сложных многооперационных штампах последовательного действия.

Проведённый анализ позволяет заключить, что выбор типа упругого элемента для штамповой оснастки является ответственной задачей, требующей комплексного учёта технологических параметров операции, т.е. характера деформации, величины и стабильности усилия, рабочего хода, частоты штамповки, а также экономических факторов и условий эксплуатации. Витые цилиндрические пружины, тарельчатые пружины и газовые амортизаторы не столько конкурируют друг с другом, сколько дополняют друг друга, занимая каждый свою нишу в многообразии конструкций штамповой оснастки.

Список использованных источников

1. Патент на полезную модель № 215914 U1 Российская Федерация, МПК В21D 26/14. устройство для магнитно-импульсной штамповки: № 2022122709: заявл. 22.08.2022: опубл. 09.01.2023 / В. А. Коротков, С. С. Яковлев, В. Д. Кухарь [и др.]; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Тульский государственный университет".

2. Яковлев С. С. Ковка и штамповка. В 4 т. Т. 4. Листовая штамповка / Под общ. ред. С. С. Яковлева; ред. совет : Е. И. Семенов (пред.) и др. Москва : Машиностроение, 2010. 732 с.

3. Патент № 2789639 С1 Российская Федерация, МПК В21С 37/20, В21Н 7/18, В24В 39/02. Устройство для получения сетки рифлей на внутренней поверхности оболочки: № 2022110698 : заявл. 19.04.2022: опубл. 06.02.2023 / С. С. Яковлев, В. А. Коротков, В. Д. Кухарь [и др.]; заявитель Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Тульский государственный университет".

4. Сторожев М.В. Теория обработки металлов давлением : учебник для вузов. 4-е изд., перераб. и доп. / М. В. Сторожев, Е. А. Попов. М. : Машиностроение, 1977. 423 с.

MODERNIZATION OF TOOLING TO INCREASE THE EFFICIENCY OF STAMPING PRODUCTION

A.I. Vashchenko

*Tula State University,
Tula, Russia*

This article discusses the design and functional features of elastic elements used in die tooling: metal springs of various types and gas shock absorbers. A comparative analysis of their power characteristics, durability, operational characteristics and impact on the quality of stamped parts is carried out.

Keywords: stamping equipment, compression springs, disc springs, gas shock absorber, nitrogen spring, clamping force, sheet stamping, extraction, buffering device, power characteristic.

УДК 796.011:004.8

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОДГОТОВКЕ СТУДЕНТОВ-СПОРТСМЕНОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

Н.А. Виноградов, И.О. Владимирович

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Республика Татарстан, Россия*

Статья посвящена анализу инновационных технологий, применяемых в подготовке студентов-спортсменов на современном этапе. Актуальность исследования обусловлена тем, что развитие цифровой образовательной среды, обновление подходов к тренировочному процессу и возрастание требований к качеству спортивной подготовки требуют поиска новых средств повышения ее эффективности. Цель исследования – определить основные направления использования инновационных технологий в подготовке студентов-спортсменов и выявить их педагогический и практический потенциал. Методика исследования основана на анализе научно-методической литературы, нормативно-правовых документов и современных публикаций по проблеме внедрения цифровых и инновационных решений в физическую культуру и спорт. В результате установлено, что на современном этапе особое значение приобретают технологии цифрового мониторинга функционального состояния, видеоанализа техники движений, виртуальной и дополненной реальности, электронные платформы сопровождения тренировочного процесса, а также аналитические инструменты обработки спортивных данных. Сделан вывод о том, что инновационные технологии способствуют повышению объективности контроля, индивидуализации нагрузки, совершенствованию техники и росту мотивации студентов-спортсменов, однако их эффективное применение возможно только при наличии соответствующей

материально-технической базы, цифровых компетенций тренеров и педагогически грамотной интеграции в тренировочный процесс.

Ключевые слова: инновационные технологии; студенты-спортсмены; тренировочный процесс; спортивная подготовка; цифровой мониторинг.

Введение. Современный этап развития физической культуры и спорта характеризуется активным внедрением инновационных технологий в учебно-тренировочный процесс. Если ранее основой подготовки студентов-спортсменов выступали преимущественно традиционные методы тренерского наблюдения, педагогического контроля и очного сопровождения, то сегодня они все чаще дополняются цифровыми инструментами, средствами анализа данных, мультимедийными ресурсами и технологиями моделирования спортивной деятельности. Подобные изменения обусловлены не только общими тенденциями цифровизации образования и спорта, но и необходимостью повышения качества подготовки, индивидуализации нагрузки и более точного контроля за состоянием занимающихся [3; 4].

Подготовка студентов-спортсменов имеет ряд особенностей. В отличие от спортсменов, полностью сосредоточенных на тренировочной деятельности, студент вынужден совмещать учебную нагрузку, участие в соревнованиях, восстановление и решение повседневных образовательных задач. В этих условиях особую значимость приобретают технологии, позволяющие рационально организовать тренировочный процесс, своевременно выявлять признаки утомления, корректировать нагрузку и повышать эффективность освоения двигательных действий [2; 5].

Инновационные технологии в спорте сегодня не ограничиваются только использованием компьютеров или мобильных приложений. Они включают широкий спектр решений: носимые устройства и фитнес-трекеры, системы биометрического контроля, цифровые платформы планирования подготовки, видеоанализ техники, технологии виртуальной и дополненной реальности, интеллектуальные алгоритмы обработки данных, а также новые средства педагогического контроля. Их применение становится особенно актуальным в студенческой спортивной среде, где требуется сочетание доступности, наглядности, оперативности и практической эффективности [4; 6].

Цель исследования - определить основные направления использования инновационных технологий в подготовке студентов-спортсменов на современном этапе и обосновать их значение для повышения эффективности тренировочного процесса.

Задачи исследования:

1. Проанализировать современные подходы к внедрению инновационных технологий в систему подготовки студентов-спортсменов.
2. Выявить наиболее значимые технологические решения, применяемые в учебно-тренировочном процессе.
3. Определить преимущества и ограничения использования инновационных технологий в студенческом спорте.

Методика исследования включает анализ научной и научно-методической литературы, нормативных документов в области образования, физической культуры и спорта, а также обобщение современных практик применения инновационных технологий в подготовке студентов-спортсменов.

Результаты исследования:

Одним из ключевых направлений инновационного обновления подготовки студентов-спортсменов является использование технологий цифрового мониторинга функционального состояния. Современные фитнес-браслеты, умные часы, пульсометры, мобильные приложения и датчики движения позволяют в оперативном режиме отслеживать частоту сердечных сокращений, объем и интенсивность нагрузки, уровень двигательной активности, показатели сна и восстановления. Для студенческой аудитории это особенно важно, поскольку позволяет учитывать не только спортивную, но и учебную нагрузку, избегать переутомления и строить более индивидуализированные тренировочные программы [5; 7].

Следующим значимым направлением выступает применение видеоанализа и цифровой визуализации техники движений. Возможность записывать тренировочные действия, анализировать их в замедленном режиме, сравнивать с эталонными образцами и разбирать технико-тактические ошибки повышает качество обратной связи между тренером и спортсменом. Для студентов-спортсменов это особенно ценно, так как визуальное представление материала облегчает понимание двигательной структуры упражнения, ускоряет исправление ошибок и способствует формированию навыков самоконтроля. В ряде видов спорта именно видеоанализ становится связующим звеном между теоретическим объяснением и практическим выполнением действия [4; 8].

На современном этапе заметно возрастает роль технологий виртуальной и дополненной реальности. Их использование позволяет моделировать соревновательные ситуации, отрабатывать технические действия в безопасной среде, развивать пространственное восприятие, концентрацию внимания и тактическое мышление. Виртуальная реальность особенно перспективна в тех видах подготовки, где требуется высокая координация, быстрота принятия решений и психологическая устойчивость. Кроме того, она повышает мотивацию студентов, делая учебно-тренировочный процесс более наглядным, интерактивным и эмоционально вовлекающим [6].

Важной инновационной тенденцией является и использование электронных платформ и цифровых сервисов сопровождения тренировочного процесса. Подобные решения позволяют размещать планы подготовки, индивидуальные задания, результаты тестирования, видеоматериалы и рекомендации по восстановлению в едином цифровом пространстве. Студент получает возможность отслеживать собственную динамику, а тренер – координировать подготовку даже при смешанном или дистанционном формате взаимодействия. Практика показывает, что цифровые платформы особенно эффективны в условиях, когда необходимо согласовывать спортивную подготовку с расписанием учебных занятий, сессией, выездными соревнованиями и другими особенностями студенческой жизни [3; 9].

Отдельного внимания заслуживают аналитические технологии и инновационные методы педагогического контроля. Современные подходы к подготовке студентов-спортсменов все чаще ориентируются не только на итоговый результат, но и на динамику функциональных и технических показателей. Анализ цифровых данных дает возможность выявлять индивидуальные реакции на нагрузку, определять слабые стороны подготовки, прогнозировать риск снижения работоспособности и своевременно корректировать тренировочный план. В этом смысле инновационные технологии становятся не внешним дополнением, а частью научно обоснованного управления тренировочным процессом [4; 8].

Еще одним существенным направлением является рост мотивационного потенциала инновационных технологий. Для современного студента привычной средой является цифровое пространство, поэтому использование интерактивных приложений, визуальных средств анализа, элементов геймификации, трекеров прогресса и персонализированных цифровых рекомендаций способствует повышению интереса к тренировкам. Технологии делают результат более наглядным: студент видит не абстрактную оценку, а конкретные показатели, динамику и цели, что усиливает внутреннюю мотивацию и ответственность за собственную подготовку [6; 7].

Вместе с тем внедрение инновационных технологий в подготовку студентов-спортсменов связано с рядом ограничений. Прежде всего следует отметить материально-технические трудности. Не все образовательные организации располагают современным оборудованием, программным обеспечением и возможностью регулярно обновлять цифровую инфраструктуру. Кроме того, существует проблема подготовленности педагогических и тренерских кадров: наличие технологий само по себе не гарантирует результата, если специалист не умеет интерпретировать полученные данные и включать их в методику работы. Наконец, необходимо учитывать этические и организационные вопросы, связанные с хранением персональных данных, соблюдением режима конфиденциальности и недопустимостью подмены педагогического взаимодействия исключительно цифровыми процедурами [4; 5].

Следовательно, эффективность инновационных технологий определяется не только их техническими возможностями, но и качеством педагогического использования. Наиболее продуктивным является подход, при котором технология помогает тренеру принимать более точные решения, а студенту – лучше понимать собственное состояние, динамику результатов и содержание тренировочной деятельности. В этом случае инновации действительно становятся фактором развития спортивной подготовки, а не внешним технологическим дополнением.

Таким образом, на современном этапе в подготовке студентов-спортсменов можно выделить несколько наиболее значимых инновационных направлений: цифровой мониторинг состояния организма, видеоанализ техники, виртуальная и дополненная реальность, электронные платформы сопровождения тренировок, аналитические методы педагогического контроля и цифровые средства

мотивационной поддержки. Их комплексное использование открывает новые возможности для повышения качества спортивной подготовки в вузе.

Заключение. Проведенный анализ показывает, что инновационные технологии занимают все более значимое место в подготовке студентов-спортсменов на современном этапе. Их применение позволяет повысить точность педагогического контроля, обеспечить индивидуализацию тренировочных нагрузок, улучшить технико-тактическую подготовку, усилить мотивацию обучающихся и повысить общую эффективность тренировочного процесса.

Наиболее перспективными для студенческого спорта являются технологии цифрового мониторинга, видеоанализа, виртуальной реальности, электронные платформы сопровождения и аналитические методы обработки спортивных данных. Вместе с тем их использование требует системного методического подхода, соответствующей инфраструктуры и подготовки кадров.

Следовательно, дальнейшее развитие подготовки студентов-спортсменов связано с переходом к более технологичной, научно обоснованной и персонализированной модели тренировочного процесса, в которой инновационные решения выступают важным средством повышения спортивных результатов и качества профессионально-педагогического сопровождения.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».
2. Федеральный закон от 04.12.2007 № 329-ФЗ «О физической культуре и спорте в Российской Федерации».
3. Распоряжение Правительства РФ от 24.11.2020 № 3081-р «Об утверждении Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 года».
4. Петров П. К. Возможности и проблемы цифровой трансформации физкультурного образования и сферы физической культуры и спорта // Вестник Удмуртского университета. Серия Философия. Психология. Педагогика. 2023. Т. 33, № 2. С. 162–173. DOI: 10.35634/2412-9550-2023-33-2-162-173.
5. Петров П. К. Цифровые тренды в сфере физической культуры и спорта // Теория и практика физической культуры. 2021. № 12. С. 6–8.
6. Алексина А. О., Левченко А. В., Ефимов К. Ю. Использование инновационных технологий в обучении физической культуре и спорту: влияние виртуальной реальности и симуляторов на обучающий процесс // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2024. № 05. С. 146–159. DOI: 10.24412/2304-120X-2024-11069.
7. Максимова О. В. Эффективность применения гаджетов на занятиях физической культурой у студентов // Мир педагогики и психологии: международный научно-практический журнал. 2020. № 06 (47). URL:

<https://scipress.ru/pedagogy/articles/effektivnost-primeneniya-gadzhetov-na-zanyatiyakh-fizicheskoy-kulturoj-u-studentov.html>.

8. Иванова Л. А., Залевская Е. Н., Данилова А. М. Внедрение инновационных методик педагогического контроля за физической подготовленностью студентов-легкоатлетов // Научно-методический электронный журнал «Концепт». 2026. № 03. С. 169–183. DOI: 10.24412/2304-120X-2026-11062.

9. Булгакова О. В., Коновалов А. С., Соболева Н. В., Близневский А. Ю. Инновационный проект «U-sport» в рамках реализации дисциплины «Прикладная физическая культура и спорт» в Сибирском федеральном университете // Физическое воспитание и студенческий спорт. 2023. Т. 2, вып. 1. С. 11–19. DOI: 10.18500/2782-4594-2023-2-1-11-19.

INNOVATIVE TECHNOLOGIES IN THE TRAINING OF STUDENT SPORTSMEN AT THE PRESENT STAGE

N.A. Vinogradov, O.V. Ilyushin

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Republic of Tatarstan, Russia*

The article is devoted to the analysis of innovative technologies used in the training of student athletes at the current stage. The relevance of the study is due to the fact that the development of a digital educational environment, the updating of approaches to the training process, and the increasing requirements for the quality of sports training require the search for new means of increasing its effectiveness. The purpose of the study is to identify the main areas of use of innovative technologies in the training of student athletes and to reveal their pedagogical and practical potential. The research methodology is based on the analysis of scientific and methodological literature, regulatory documents, and modern publications on the issue of introducing digital and innovative solutions in physical culture and sports. As a result, it was found that at the current stage, technologies for digital monitoring of functional state, video analysis of movement technique, virtual and augmented reality, electronic platforms for supporting the training process, and analytical tools for processing sports data are of particular importance. It was concluded that innovative technologies contribute to improving the objectivity of control, individualizing the load, improving technique, and increasing the motivation of student athletes, but their effective use is possible only if there is an appropriate material and technical base, digital competencies of coaches, and pedagogically competent integration into the training process.

Keywords: innovative technologies; student athletes; training process; sports training; digital monitoring.

КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА ИНЖЕНЕРНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ

А.А. Габдуллин, А.М. Маклецов

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются особенности формирования и развития кадрового потенциала предприятий электроэнергетики в условиях дефицита инженерных специалистов. Анализируются основные причины нехватки квалифицированных кадров в энергетической отрасли, а также влияние кадрового дефицита на эффективность функционирования предприятий. Особое внимание уделяется вопросам подготовки инженерно-технического персонала, развитию человеческого капитала, цифровизации производственных процессов и совершенствованию кадровой политики.

Ключевые слова: кадровый потенциал, электроэнергетика, инженерные специалисты, человеческий капитал, дефицит кадров.

Электроэнергетика является одной из ключевых отраслей национальной экономики, обеспечивающей функционирование промышленности, транспорта, социальной сферы и инфраструктурных объектов. Эффективность деятельности предприятий электроэнергетики напрямую зависит не только от технического оснащения и уровня автоматизации, но и от качества кадрового потенциала. В современных условиях одной из наиболее острых проблем энергетической отрасли становится дефицит инженерных специалистов, способных обеспечивать надежную эксплуатацию оборудования, внедрение инновационных технологий и развитие цифровых систем управления [1].

Кадровый потенциал предприятия представляет собой совокупность профессиональных знаний, навыков, компетенций и личностных качеств работников, обеспечивающих достижение стратегических целей организации. В электроэнергетике кадровый потенциал имеет особое значение, поскольку деятельность предприятий связана с эксплуатацией сложных технических систем, высокой степенью ответственности и необходимостью соблюдения строгих требований промышленной безопасности. Недостаток квалифицированных инженерно-технических специалистов может привести к снижению эффективности производственных процессов, росту аварийности и ухудшению качества энергоснабжения.

Одной из основных причин дефицита инженерных кадров в электроэнергетике является демографическая ситуация и старение трудовых ресурсов. Значительная часть специалистов энергетической отрасли относится к предпенсионному и пенсионному возрасту, тогда как приток молодых кадров остается недостаточным. Молодежь зачастую отдает предпочтение более популярным и высокооплачиваемым направлениям деятельности, связанным с

информационными технологиями, финансовым сектором и цифровыми сервисами. В результате предприятия электроэнергетики сталкиваются с проблемой обновления кадрового состава и передачи профессионального опыта [2].

Существенное влияние на кадровую ситуацию оказывает изменение требований к квалификации работников. Современная электроэнергетика активно внедряет цифровые технологии, автоматизированные системы управления, интеллектуальные сети и технологии анализа больших данных. Это требует от специалистов не только глубоких технических знаний, но и владения цифровыми компетенциями.

В условиях цифровой трансформации возрастает потребность в инженерах, способных работать с современными программными комплексами, системами мониторинга и автоматизации производственных процессов. Однако система профессионального образования не всегда успевает адаптироваться к быстро меняющимся требованиям рынка труда.

Важным фактором развития кадрового потенциала является взаимодействие предприятий электроэнергетики с образовательными организациями. Для преодоления дефицита инженерных специалистов необходимо формирование эффективной системы подготовки кадров, ориентированной на потребности отрасли. Многие предприятия развивают партнерские отношения с техническими университетами, создают базовые кафедры, организуют производственные практики и стажировки для студентов. Подобное сотрудничество способствует формированию у будущих специалистов практических навыков и повышает уровень их профессиональной подготовки [3].

Особое значение в современных условиях приобретает развитие системы непрерывного образования и повышения квалификации персонала. Быстрое развитие технологий требует постоянного обновления профессиональных знаний и компетенций работников.

Предприятия электроэнергетики активно внедряют корпоративные программы обучения, организуют тренинги, курсы повышения квалификации и программы переподготовки сотрудников. Инвестиции в человеческий капитал способствуют повышению производительности труда, развитию инновационного потенциала и укреплению конкурентоспособности предприятия.

В условиях кадрового дефицита важную роль играет совершенствование системы мотивации персонала. Для привлечения и удержания квалифицированных инженерных специалистов предприятия должны создавать конкурентоспособные условия труда, обеспечивать достойный уровень заработной платы и возможности профессионального роста. Существенное значение имеют социальные гарантии, программы поддержки молодых специалистов, развитие корпоративной культуры и создание благоприятного психологического климата в коллективе. Эффективная кадровая политика способствует снижению текучести кадров и повышению лояльности работников [4].

Одним из направлений решения проблемы кадрового дефицита является цифровизация кадровых процессов. Использование современных HR-технологий позволяет автоматизировать процессы подбора, оценки и обучения

персонала. Аналитические инструменты помогают прогнозировать кадровые потребности предприятия, выявлять дефицит компетенций и разрабатывать программы профессионального развития сотрудников. Внедрение цифровых платформ способствует повышению эффективности управления человеческими ресурсами и формированию устойчивого кадрового потенциала.

Важным аспектом развития кадрового потенциала предприятий электроэнергетики является обеспечение преемственности поколений. Передача профессионального опыта от опытных специалистов молодым сотрудникам имеет стратегическое значение для отрасли. В связи с этим предприятия развивают системы наставничества, позволяющие ускорить адаптацию молодых работников и повысить уровень их профессиональной подготовки. Наставничество способствует сохранению корпоративных знаний и снижению рисков, связанных с недостатком практического опыта у молодых специалистов.

Следует отметить, что дефицит инженерных кадров оказывает влияние не только на отдельные предприятия, но и на устойчивость энергетической системы в целом. Недостаток квалифицированного персонала может привести к снижению надежности эксплуатации оборудования, увеличению числа технологических нарушений и росту производственных рисков.

В связи с этим государственная поддержка развития инженерного образования и подготовки кадров для электроэнергетики приобретает особую актуальность. Реализация программ популяризации инженерных профессий, поддержка технических вузов и стимулирование молодежи к выбору инженерных специальностей являются важными направлениями государственной политики [5].

Таким образом, кадровый потенциал предприятий электроэнергетики является одним из ключевых факторов их устойчивого развития и конкурентоспособности. В условиях дефицита инженерных специалистов особое значение приобретают вопросы подготовки квалифицированных кадров, развития системы непрерывного образования, совершенствования кадровой политики и внедрения современных HR-технологий. Комплексный подход к формированию кадрового потенциала позволяет предприятиям эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды, обеспечивать надежность энергоснабжения и успешно реализовывать стратегические задачи развития. В современных условиях именно человеческий капитал становится важнейшим ресурсом повышения эффективности деятельности предприятий электроэнергетики и обеспечения их долгосрочной устойчивости.

Список использованных источников

1. Шмидт А.Н., Гибелев И.В., Томилина Н.С. Стратегическое планирование и инновационная экономика России: причины неудач // Инновационная наука. – 2016. – № 2–2 (14). – С. 154–160.
2. Шмидт А.Н., Сюткина Е.Н. Влияние архетипов на культуру управления // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. – 2012. – № 14. – С. 53–58.

3. Гимпельсон В.Е. Российский работник, образование, профессия, квалификация: монография [Книга]. – М.: Издательский дом ГУ ВШЭ, 2011.

4. Шмидт А.Н., Гибелев И.В., Банников А.Ю. Опыт государственной поддержки инновационной деятельности стран–членов ЕС на региональном уровне // Инновационная наука. – 2016. – № 1. Часть 1. – С. 220–223.

5. Директора по персоналу объяснили, как нужно бороться с кадровым дефицитом [Электронный ресурс] // Веб–сайт электронного рынка труда «Jobsmarket.ru». – Zarplata.RU, 29 май 2012 г. – январь 2014 г. – Режим доступа: <http://www.jobsmarket.ru> (дата обращения 17.05.2026).

HUMAN RESOURCES POTENTIAL OF ELECTRIC POWER ENTERPRISES IN CONDITIONS OF SHORTAGE OF ENGINEERING SPECIALISTS

A.A. Gabdullin, A.M. Makletsov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article considers the features of the formation and development of human resources potential of electric power enterprises in the context of a shortage of engineering specialists. The main reasons for the shortage of qualified personnel in the energy industry are analyzed, as well as the impact of the staff shortage on the efficiency of the functioning of enterprises. Particular attention is paid to the training of engineering and technical personnel, the development of human capital, the digitalization of production processes and the improvement of personnel policy.

Keywords: human resources potential, electric power industry, engineering specialists, human capital, personnel shortage.

УДК 338.45:621.31

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

А.А. Габдуллин, А.М. Маклецов

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается производственный потенциал электроэнергетического предприятия как ключевой фактор устойчивого развития энергетической отрасли и повышения конкурентоспособности предприятий. Раскрывается сущность производственного потенциала, его структура и основные элементы. Особое внимание уделяется влиянию технического состояния оборудования,

кадрового обеспечения, цифровизации и инновационных технологий на эффективность функционирования электроэнергетических предприятий.

Ключевые слова: производственный потенциал, электроэнергетическое предприятие, устойчивое развитие, энергетическая безопасность, цифровизация.

Электроэнергетика является одной из базовых отраслей экономики, обеспечивающей функционирование промышленности, транспорта, социальной инфраструктуры и жилищно-коммунального хозяйства. Уровень развития электроэнергетического комплекса оказывает непосредственное влияние на экономическую устойчивость государства, инвестиционную привлекательность регионов и качество жизни населения. В современных условиях, характеризующихся высокой конкуренцией, цифровизацией экономики и необходимостью обеспечения энергетической безопасности, особую значимость приобретает производственный потенциал электроэнергетических предприятий как важнейший фактор устойчивого развития.

Производственный потенциал предприятия представляет собой совокупность производственных ресурсов, технологических возможностей, кадрового обеспечения и организационно-управленческих механизмов, обеспечивающих эффективное функционирование предприятия и достижение стратегических целей. В электроэнергетике производственный потенциал имеет особое значение, поскольку надежность и бесперебойность энергоснабжения напрямую зависят от технического состояния оборудования, уровня автоматизации производственных процессов и квалификации персонала.

Современные электроэнергетические предприятия функционируют в условиях постоянного роста потребления электроэнергии, повышения требований к качеству энергоснабжения и необходимости внедрения инновационных технологий. В связи с этим возрастает роль модернизации производственных мощностей и повышения эффективности использования ресурсов. Значительная часть оборудования в энергетической отрасли характеризуется высокой степенью физического и морального износа, что негативно влияет на производительность, увеличивает риск аварий и повышает затраты на эксплуатацию. Поэтому обновление основных фондов и внедрение современных технологий становятся важнейшими направлениями развития производственного потенциала предприятий электроэнергетики.

Одним из ключевых элементов производственного потенциала является техническая составляющая, включающая энергетическое оборудование, производственные мощности, системы автоматизации и информационные технологии. Развитие цифровых технологий оказывает существенное влияние на деятельность электроэнергетических предприятий. Внедрение интеллектуальных систем управления, технологий Smart Grid, автоматизированных систем мониторинга и предиктивной диагностики оборудования позволяет повысить надежность энергосистемы, сократить потери электроэнергии и оптимизировать производственные процессы. Цифровизация способствует не только повышению

производственной эффективности, но и снижению эксплуатационных затрат, что положительно влияет на устойчивое развитие предприятия [1].

Важную роль в формировании производственного потенциала играет кадровый ресурс. Электроэнергетическая отрасль требует высокой квалификации персонала, поскольку эксплуатация энергетического оборудования связана с повышенной ответственностью и необходимостью соблюдения строгих требований безопасности. В современных условиях предприятия сталкиваются с дефицитом квалифицированных инженерно-технических специалистов, что обусловлено демографическими изменениями, старением кадров и быстрым развитием технологий. В связи с этим особое значение приобретает система подготовки, переподготовки и повышения квалификации работников. Инвестиции в человеческий капитал способствуют повышению производительности труда, снижению количества производственных ошибок и формированию инновационного потенциала предприятия [2].

Неотъемлемым элементом устойчивого развития электроэнергетических предприятий является инновационная деятельность. Использование современных энергетических технологий, развитие возобновляемых источников энергии, внедрение энергоэффективных решений и цифровых платформ позволяют предприятиям адаптироваться к изменяющимся условиям внешней среды. В условиях глобального энергетического перехода особое внимание уделяется экологической составляющей деятельности предприятий. Снижение негативного воздействия на окружающую среду становится одним из приоритетных направлений развития энергетической отрасли. Внедрение экологически безопасных технологий способствует укреплению репутации предприятия, повышению его инвестиционной привлекательности и формированию долгосрочных конкурентных преимуществ [3].

Производственный потенциал предприятия тесно связан с его финансовыми возможностями. Реализация программ модернизации оборудования, внедрение инновационных решений и развитие инфраструктуры требуют значительных инвестиций. Финансовая устойчивость предприятия позволяет своевременно обновлять основные фонды, внедрять современные технологии и обеспечивать стабильность производственной деятельности. В условиях нестабильной экономической ситуации предприятия электроэнергетики вынуждены искать эффективные механизмы управления затратами и оптимизации инвестиционной политики. Рациональное использование финансовых ресурсов способствует повышению эффективности производственной деятельности и укреплению конкурентоспособности предприятия [4].

Существенное влияние на устойчивое развитие электроэнергетических предприятий оказывает уровень организации производственных процессов. Эффективная система управления позволяет координировать деятельность различных подразделений, обеспечивать надежность энергоснабжения и оперативно реагировать на изменения внешней среды. В современных условиях возрастает значение стратегического управления производственным потенциалом,

направленного на долгосрочное развитие предприятия и повышение его адаптивности к новым экономическим и технологическим вызовам.

Особую роль в обеспечении устойчивого развития играет энергетическая безопасность предприятия. Надежность функционирования электроэнергетических объектов имеет важное значение не только для самого предприятия, но и для экономики региона в целом. Аварии и перебои в энергоснабжении могут привести к значительным экономическим потерям и социальным последствиям. В связи с этим предприятия электроэнергетики уделяют особое внимание вопросам технической надежности оборудования, развитию систем контроля и мониторинга, а также повышению уровня промышленной безопасности [5].

Таким образом, производственный потенциал электроэнергетического предприятия представляет собой сложную многоуровневую систему, включающую технические, кадровые, инновационные, финансовые и организационные ресурсы. Эффективное управление производственным потенциалом является важнейшим условием устойчивого развития предприятия, повышения его конкурентоспособности и обеспечения надежности энергоснабжения. В современных условиях цифровой трансформации экономики и энергетического перехода особую актуальность приобретают вопросы модернизации производственных мощностей, внедрения инновационных технологий и развития человеческого капитала. Комплексное развитие производственного потенциала позволяет предприятиям электроэнергетики адаптироваться к изменениям внешней среды, обеспечивать стабильность функционирования и формировать долгосрочные конкурентные преимущества.

Список использованных источников

1. Максимов А. ВИЭ 2.0: Новая программа развития "зелёной" энергетики в России // Общественно–деловой научный журнал "Энергетическая политика". – 2020. – № 17. – С. 131–137.
2. Майорова Т.В. Потенциал роста эффективности экологического менеджмента в условиях декарбонизации экономики // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. – 2015. – № 4. – С. 23–27.
3. Кизельбашев П.С., Невпрелов Д.Е., Чухутин В.А. Перспективы развития возобновляемых источников энергии в России // "Чистая наука" на службе научно–технического прогресса. – 2018. – № 4. – С. 14–16.
4. Климовец О.В. Экономическая эффективность использования вторичных энергетических ресурсов в промышленности // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. – 2016. – № 9(91). – С. 35–49.
5. Локтионов В.И. Принципы и критерии адаптивности энергетических систем // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2017. – Том 13. – № 12. – С. 2335–2348.

PRODUCTION POTENTIAL OF AN ELECTRIC POWER ENTERPRISE AS A FACTOR OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT

A.A. Gabdullin, A.M. Makletsov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article considers the production potential of an electric power enterprise as a key factor in the sustainable development of the energy industry and increasing the competitiveness of enterprises. The essence of the production potential, its structure and main elements are revealed. Particular attention is paid to the impact of the technical condition of equipment, staffing, digitalization and innovative technologies on the efficiency of the functioning of electric power enterprises.

Keywords: production potential, electric power enterprise, sustainable development, energy security, digitalization.

УДК 334.722

РОЛЬ МАЛОГО БИЗНЕСА В ФОРМИРОВАНИИ ЗДОРОВОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ

А.М. Гаврилова, О.В. Филина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В работе исследуется роль малого бизнеса в формировании здоровой конкурентной среды в условиях цифровой трансформации экономики. На основе концепций А. Смита и Й. Шумпетера показано, что малые предприятия приближаются к условиям совершенной конкуренции и выступают драйверами инноваций через механизм «созидательного разрушения». Также рассмотрены ключевые механизмы влияния малого бизнеса на конкуренцию и подчеркнута его высокая адаптивность к цифровым изменениям.

Ключевые слова: малый бизнес, конкурентная среда, цифровая трансформация, совершенная конкуренция, инновации, рынок труда.

Исследование роли малого бизнеса в формировании конкурентной среды приобретает особую актуальность в контексте современных тенденций экономического развития. Как справедливо отмечает Е.Б. Крылова: «... сегодня аналитики используют термин «цифровая трансформация» для обозначения изменения качественных и количественных параметров как самой системы «больших данных», так и деятельности, ее результатов всех субъектов рынка, эти данные используются в своей хозяйственной практике. Не смогли стать исключением и предприятия малого бизнеса» [1]. Действительно, малые предприятия являются

наиболее адаптивными к цифровым изменениям, что подтверждает их роль как двигателя инновационной активности в экономике.

Теоретическое осмысление роли малого бизнеса в формировании конкурентной среды невозможно без обращения к классическим концепциям конкуренции и предпринимательства. Адам Смит в своей модели совершенной конкуренции предполагал наличие большого количества независимых продавцов, ни один из которых не способен влиять на рыночную цену. Именно малые предприятия в наибольшей степени приближаются к этой модели, тогда как крупный бизнес по определению обладает рыночной властью. Следовательно, чем выше доля малого бизнеса в отраслевой структуре, тем ближе рынок к состоянию совершенной конкуренции и тем эффективнее происходит распределение ресурсов через ценовой механизм.

Йозеф Шумпетер предложил иную, но не менее важную для понимания роли малого бизнеса концепцию. В его теории экономического развития именно предприниматель, а не сложившиеся корпорации, выступает главным агентом инноваций. Малые предприятия, управляемые предпринимателями-новаторами, запускают процесс «созидательного разрушения», в ходе которого новые технологии и бизнес-модели вытесняют устаревшие. Даже если в краткосрочной перспективе малый бизнес проигрывает крупному в ресурсах и масштабе, именно он генерирует те самые инновационные импульсы, которые в долгосрочной перспективе обновляют отраслевую структуру и не дают сложившимся лидерам рынка «успокаиваться» на достигнутом. Благодаря этому конкурентная среда становится более динамичной и гибкой.

В свою очередь, гибкость малого бизнеса позволяет ему осваивать рыночные сегменты, игнорируемые крупными игроками. В отличие от корпораций, нацеленных на массовый рынок и вынужденных поддерживать огромные объёмы производства, небольшие компании успешно развиваются в нишах с ограниченным, но устойчивым спросом. Это может быть локальный рынок или узкоспециализированное направление, так как там малые предприятия чувствуют себя уверенно. В итоге рынок перестаёт быть однородным: наряду с массовыми товарами появляются уникальные предложения под конкретные запросы. Потребители выигрывают, ведь у них появляется широкий выбор, а конкуренция становится по-настоящему живой и динамичной.

Важнейший механизм влияния малого бизнеса на конкуренцию связан с его ролью как ограничителя монопольной власти. Даже если на рынке доминирует одна крупная компания, наличие малых конкурентов меняет её поведенческие стимулы. В отсутствие любого конкурентного давления монополист может максимизировать прибыль за счёт завышения цен и снижения качества. Присутствие же малых предприятий, даже с незначительной совокупной долей, создаёт угрозу перетока потребителей. Монополист вынужден сдерживать цены и поддерживать качество, чтобы не допустить «разъедания» своей доли рынка многочисленными мелкими конкурентами. Можно сделать вывод, что малый бизнес играет роль структурного антимонопольного механизма, действующего постоянно, независимо от решений регулирующих органов.

Не менее значима роль малого бизнеса в формировании конкурентной среды на рынке труда. Малые предприятия создают рабочие места, причём часто в форматах и условиях, которые не предлагает крупный бизнес. Это может быть гибкий график, удалённая работа, совместительство, проектная занятость и так далее. Тем самым расширяется спектр доступных для работника вариантов трудоустройства, и крупные предприятия вынуждены конкурировать за кадры не только друг с другом, но и с многочисленными мелкими работодателями. В итоге повышаются заработные платы и улучшаются условия труда в экономике в целом.

Вместе с тем следует признать, что способность малого бизнеса эффективно выполнять свою конкурентную роль не является автоматической и требует определённых условий. Малые предприятия уязвимы перед монопольным давлением крупных игроков, особенно в сферах с высокими входными барьерами. Кроме того, чрезмерная фрагментация рынка может порождать обратную проблему, такую как неэффективный масштаб производства и, как следствие, более высокие издержки, которые транслируются в цены для потребителя. Поэтому здоровая конкурентная среда предполагает не просто присутствие малого бизнеса как такового, но и определённый баланс между малым, средним и крупным предпринимательством, где каждый сектор выполняет свою функцию и дополняет другие, обеспечивая устойчивость экономики и непрерывность инновационного цикла.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что малый бизнес является не второстепенным элементом рыночной экономики, а её необходимым институциональным фундаментом. Именно многочисленные малые предприятия создают ту конкурентную среду, в которой только и могут эффективно функционировать рыночные механизмы. Крупный бизнес, безусловно, обеспечивает эффект масштаба и технологические прорывы, но без малого предпринимательства рыночная структура может перерасти в олигополию или монополию, а конкурентные механизмы перестают работать. Поэтому поддержка малого предпринимательства должна позиционироваться не как социальная или популистская инициатива, а как стратегическая задача, направленная на формирование здоровой и эффективной конкурентной среды.

Подводя итоги, следует отметить, что малый бизнес служит опорой здоровой конкуренции. Рынок становится более открытым, появляются новые идеи и продукты, заполняются «пробелы» в предложении товаров и услуг, а крупные игроки уже не могут единолично задавать ритм развития рынка. Если же малый бизнес слаб, конкуренция ослабевает, а экономическая система теряет гибкость и способность к самообновлению.

Список использованных источников

1. Крылова Е.Б. Малый и средний бизнес России в цифровой экономике: особенности развития и функционирования // Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. №16-1. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/>

article/n/malyy-i-sredniy-biznes-rossii-v-tsifrovoy-ekonomike-osobennosti-razvitiya-i-funktsionirovaniya (дата обращения: 07.05.2026).

2. Обидова Ф.Я. Малый бизнес в экономике // Экономика и социум. 2020. №2 (69). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/malyy-biznes-v-ekonomike> (дата обращения: 07.05.2026).

3. Муртазалиева А.М. Преимущества малого бизнеса // Вопросы структуризации экономики. 2008. №3. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/preimuschestva-malogo-biznesa> (дата обращения: 07.05.2026).

4. Висайтова М.Р. Влияние процесса малого и среднего предпринимательства на развитие конкуренции // Экономика и социум. 2018. №4 (47). [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-protsessa-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-na-razvitie-konkurentsii> (дата обращения: 07.05.2026).

THE ROLE OF SMALL BUSINESS IN CREATING A HEALTHY COMPETITIVE ENVIRONMENT

A.M. Gavrilova, O.V. Filina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The paper examines the role of small business in shaping a healthy competitive environment amid the digital transformation of the economy. Based on the concepts of A. Smith and J. Schumpeter, it is shown that small enterprises approach the conditions of perfect competition and act as drivers of innovation through the mechanism of «creative destruction». The key mechanisms of small business's impact on competition are also discussed, and its high adaptability to digital changes is emphasised.

Keywords: small business, competitive environment, digital transformation, perfect competition, innovation, labour market.

УДК 339.137.24:671.1.06

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ЮВЕЛИРНОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ (НА ПРИМЕРЕ «SOKOLOV»)

З.А. Гаджаалиева, Ю.М. Сухотина

*Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова,
г. Москва, Россия*

В статье исследуются современные подходы к стратегическому управлению конкурентоспособностью предприятий ювелирной отрасли в условиях существенной трансформации рыночной среды. Проведен анализ ключевых

факторов изменения российского ювелирного рынка в 2024–2025 годах, включая рост оборота на 37,4% в 2024 году до 281 млрд. рублей и последующую стабилизацию темпов роста на уровне 7,3% в 2025 году. На примере компании «Sokolov» рассмотрены эффективные стратегии адаптации к изменяющимся рыночным условиям: цифровая трансформация, развитие омниканальной розничной сети, оптимизация производственных процессов и усиление брендовой составляющей. Выявлено, что переход от B2B к B2C-модели, активное развитие франчайзинга и интеграция с маркетплейсами позволили компании увеличить оборот на 34% в 2024 году до 68,1 млрд. рублей.

Ключевые слова: стратегическое управление, конкурентоспособность, ювелирная отрасль, трансформация рынка, цифровизация, розничная торговля, Sokolov, конкурентные преимущества, франчайзинг, омниканальность.

Современный этап развития российской экономики характеризуется беспрецедентными изменениями рыночной среды, обусловленными геополитическими факторами, санкционным давлением, переориентацией внешнеэкономических связей и трансформацией потребительского поведения [5]. Ювелирная отрасль, являясь чувствительным индикатором социально-экономического благополучия общества, особенно остро реагирует на данные изменения, что актуализирует проблему разработки эффективных стратегий управления конкурентоспособностью предприятий [5].

Актуальность исследования обусловлена необходимостью переосмысления традиционных подходов к обеспечению конкурентоспособности в условиях высокой волатильности рынка, изменения структуры спроса и усиления цифровой трансформации отрасли. По данным аналитических исследований, объем российского ювелирного рынка в 2024 году продемонстрировал рекордный рост на 37,4%, достигнув 281 млрд. рублей, однако в 2025 году темпы роста замедлились до 7,3%, что свидетельствует о переходе к стадии стабилизации [6].

Комплексный подход к управлению конкурентоспособностью заключается в определении основных долгосрочных целей и задач предприятия, разработке направленности предприятия на достижение результатов, а также распределении ресурсов организации, необходимых для достижения целей усиления позиций на конкурентном рынке. Родоначальником комплексной концепции управления конкурентоспособностью выступает М. Портер, который выявил два основных источника конкурентоспособности: стратегическое позиционирование, разработку уникальных продуктов и операционная эффективность, лидерство по издержкам [5]. М. Портер считается ключевой фигурой в развитии комплексной теории конкуренции во второй половине XX столетия, поставившем способность организации адаптироваться к технологическим сдвигам на центральное место в конкурентной борьбе [3].

Конкурентоспособность предприятия представляет собой комплексную категорию, отражающую способность субъекта хозяйствования эффективно использовать имеющиеся ресурсы для достижения устойчивых рыночных позиций в условиях конкурентной борьбы. В контексте ювелирной отрасли данная

категория приобретает специфические черты, обусловленные особенностями продукта (высокая стоимость, эмоциональная составляющая покупки, зависимость от модных трендов) и структурой рынка.

Таблица 1 – Факторы конкурентоспособности предприятий ювелирной отрасли

№	Фактор конкурентоспособности	Характеристика фактора
1	Качество продукции	Соответствие изделий установленным стандартам, использование качественных материалов, точность изготовления
2	Дизайн и инновационность	Способность создавать актуальные коллекции, отвечающие современным трендам и потребительским предпочтениям
3	Ценовая конкурентоспособность	Оптимальное соотношение цены и качества, гибкая ценовая политика
4	Бренд и репутация	Узнаваемость торговой марки, доверие потребителей, имидж компании
5	Распределение и доступность	Развитая розничная сеть, присутствие на маркетплейсах, удобство приобретения
6	Сервис и клиентский опыт	Качество обслуживания, послепродажное обслуживание, персонализация
7	Производственная эффективность	Оптимизация издержек, скорость вывода новых коллекций, гибкость производства

Таким образом, в числе факторов управления конкурентоспособностью ювелирных компаний можно отметить и качество продукции, и формирование бренда, и комплекс производственных факторов.

Далее перейдем к рассмотрению вопросов трансформации рыночной среды ювелирных компаний в условиях кризиса и санкционных ограничений. Трансформация рыночной среды в 2024–2025 годах привела к существенному изменению приоритетов в управлении конкурентоспособностью. Ключевыми вызовами стали: необходимость импортозамещения в сегменте оборудования и материалов, переориентация логистических цепочек, рост волатильности цен на драгоценные металлы, изменение потребительского поведения в сторону рационализации покупок, ускоренная цифровизация всех бизнес-процессов.

Компания ООО «Sokolov» представляет собой яркий пример успешной адаптации к изменяющимся рыночным условиям и реализации эффективной стратегии роста. Основанная в 1993 году как семейная мастерская в Костроме, компания трансформировалась в одного из лидеров российского ювелирного рынка с производственными мощностями в Костроме, Красном-на-Волге и Приволжье, а также сетью из более чем 400 магазинов в России и за рубежом [1].

Финансово-экономические показатели. В 2024 году оборот ювелирного холдинга Sokolov увеличился на 34% и достиг 68,1 млрд. рублей (около \$845

млн.) по сравнению с 2023 годом. По данным IFRS, выручка компании составила 60,5 млрд. рублей, а общий объем товарооборота (GMV) – 68,1 млрд. рублей, что на 41% выше показателей предыдущего года. Такие результаты позволили компании укрепить позиции лидера рынка по объему розничной выручки, опередив основных конкурентов [2].

Стратегические инициативы компании «Sokolov» на данном этапе можно обозначить следующим образом:

1. Трансформация бизнес-модели: от B2B к B2C.

При этом ключевым стратегическим решением компании стал переход от оптовых поставок (B2B) к развитию собственной розничной сети и бренда (B2C). Первый фирменный магазин Sokolov был открыт в Москве, что ознаменовало начало новой эры в развитии компании. Данная стратегия позволила компании ООО «Sokolov»:

- увеличить маржинальность бизнеса за счет исключения посредников;
- установить прямой контакт с конечными потребителями;
- контролировать клиентский опыт на всех точках контакта;
- сформировать сильный узнаваемый бренд.

2. Развитие розничной сети и франчайзинга. Ювелирная компания «Sokolov» на данном этапе активно расширяет присутствие как через собственные магазины, так и через франчайзинговую сеть. Франшиза Sokolov была признана одной из двух самых прибыльных франшиз по версии Forbes Russia в 2024 и 2025 годах [3].

Успех франчайзинговой модели обусловлен такими факторами как:

- отработанная бизнес-модель и система поддержки франчайзи;
- сильный бренд с высокой узнаваемостью;
- конкурентные условия сотрудничества;
- эффективная система обучения и консалтинга.

3. Омниканальная стратегия и digital-трансформация. Sokolov активно развивает присутствие на всех каналах продаж, обеспечивая бесшовный клиентский опыт. Компания сотрудничает с крупными российскими и международными маркетплейсами, на долю которых приходится до 30% оборота, при этом ключевую роль играет платформа Wildberries.

Digital-стратегия включает:

- развитие собственного интернет-магазина с удобным интерфейсом и широким ассортиментом;
- интеграцию онлайн и офлайн-каналов (покупка онлайн – получение в магазине, возврат через любые каналы);
- использование мобильных приложений для повышения лояльности клиентов;
- внедрение CRM-систем для персонализации коммуникаций;
- активное присутствие в социальных сетях и работу с инфлюенсерами.

Таким образом, опыт управления конкурентоспособностью компании «Sokolov» в условиях трансформации рыночной среды является уникальным комплексом обоснованных и эффективных стратегических действий и может

быть успешно использован другими ювелирными компаниями в конкурентной борьбе.

Список использованных источников

1. Ассоциация «Гильдия ювелиров России» Официальный сайт [Электронный ресурс]. - URL: <https://www.agjr.ru> (дата обращения: 28.04.25).
2. Бизнес высшей пробы: как работает ювелирная промышленность России [Электронный ресурс]. - URL: <https://sber.pro/publication/biznes-vysshej-proby-kak-rabotaet-yuvelirnaya-promyshlennost-rossii/> (дата обращения: 29.04.25).
3. Верхоzin С.С. Золото в 2024 году: добыча, предложение, спрос [Электронный ресурс]. - URL: <https://золотодобыча.рус/index.php/gold-mining-in-the-world/gold-in-2024-production-supply-demand-menu> (дата обращения: 22.04.25).
4. Гарчук И. М. Конкурентоспособность, конкурентные преимущества организации: понятия, факторы обеспечения конкурентоспособности / И. М. Гарчук // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2024. – с. 160–163.
5. Рахман Хашими М.М. Концепция предпринимательских экосистем: подходы к определению и анализу // Общество: социология, психология, педагогика. – 2025. – № 6. – С. 38–44. <https://doi.org/10.24158/spp.2025.6.4>.
6. Стратегия развития минерально-сырьевой базы Российской Федерации до 2035 года [Электронный ресурс]. - URL: <http://static.government.ru/media/files/WXRSEBj6jnRWNrumRkDakLcqfAzY14VE> (дата обращения: 14.04.25).

STRATEGIC MANAGEMENT OF COMPETITIVENESS OF JEWELRY ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF MARKET ENVIRONMENT TRANSFORMATION (ON THE EXAMPLE OF "SOKOLOV")

Z.A. Gadzhaliava, Y.M. Sukhotina

*Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia*

The article explores modern approaches to strategic management of the competitiveness of jewelry industry enterprises in the context of a significant transformation of the market environment. The article analyzes the key factors influencing the Russian jewelry market in 2024-2025, including a 37.4% increase in turnover in 2024 to 281 billion rubles and a subsequent stabilization of growth rates at 7.3% in 2025. Using the example of Sokolov, we examined effective strategies for adapting to changing market conditions: digital transformation, the development of an omnichannel retail network, the optimization of production processes, and the strengthening of the brand component. We found that the transition from a B2B to a B2C model, the active development

of franchising, and integration with marketplaces allowed the company to increase its turnover by 34% in 2024, reaching 68.1 billion rubles.

Keywords: strategic management, competitiveness, jewelry industry, market transformation, digitalization, retail, Sokolov, competitive advantages, franchising, omnichannel.

УДК 339.186

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В СИСТЕМЕ ЗАКУПОК: РЕГИОНАЛЬНЫЕ И ОТРАСЛЕВЫЕ АСПЕКТЫ

Б.Р. Гареев, Л.Р. Уразбахтина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются теоретические аспекты и практические подходы к формированию конкурентной среды в рамках российской контрактной системы. Проведён сравнительный анализ региональной дифференциации уровня конкуренции и отраслевых особенностей закупочной деятельности. Выявлены ключевые барьеры входа на рынок государственного заказа для субъектов малого предпринимательства и причины монополизации отдельных сегментов. Особое внимание уделено влиянию цифровизации, логистической доступности и административных практик на состояние конкуренции. Сформулированы рекомендации по совершенствованию механизмов обеспечения открытости и равенства участников закупок на региональном и отраслевом уровнях.

Ключевые слова: конкуренция, государственные закупки, конкурентная среда, региональная экономика, отраслевой рынок, электронный аукцион, индекс концентрации.

Эффективное функционирование системы государственных и муниципальных закупок является одним из ключевых условий устойчивого социально-экономического развития страны. Базовым принципом контрактной системы, закреплённым в статье 8 Федерального закона от 05.04.2013 № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд», выступает обеспечение конкуренции. Именно добросовестная конкуренция позволяет достичь оптимального баланса между ценой, качеством и сроками исполнения контрактов, а также минимизирует коррупционные риски и нецелевое использование бюджетных средств. Однако практика правоприменения последних лет демонстрирует, что конкурентная среда в сфере закупок не является гомогенной. Существует значительная дифференциация в уровне конкурентной активности, детерминированная как региональной принадлежностью заказчиков и поставщиков, так и отраслевой структурой предмета закупки. Целью настоящей работы выступает исследование

факторов, определяющих состояние конкуренции в разрезе региональных и отраслевых аспектов, а также выработка предложений по гармонизации конкурентной политики.

Конкурентная среда в системе закупок традиционно оценивается через ряд количественных показателей, среди которых ключевыми являются: среднее количество поданных на один лот заявок; доля процедур, признанных несостоявшимися по причине подачи единственной заявки; средневзвешенное снижение начальной максимальной цены контракта (НМЦК) в ходе торгов; а также уровень расторжения контрактов. Анализ, проведённый в работах авторов [1, 2], показывает, что на величину данных показателей оказывают воздействие три группы факторов: экономико-географические (масштаб и структура регионального хозяйства, транспортная доступность), институциональные (качество нормотворчества, уровень административной нагрузки и степень цифровизации), а также структурные параметры отраслевого рынка (уровень концентрации производства, технологическая сложность продукции, патентная защита). Именно совокупное рассмотрение указанных факторов позволяет глубже понять природу низкой конкуренции в отдельных сегментах.

Региональные аспекты формирования конкурентной среды наиболее наглядно проявляются при сравнении показателей закупочной активности в субъектах-донорах и дотационных регионах, а также в городских агломерациях и удалённых сельских территориях. В экономически развитых регионах с высокой плотностью населения и мощным предпринимательским слоем, таких как Москва, Московская область, Республика Татарстан, Свердловская область, среднее число участников на одном аукционе нередко превышает трёх, а по отдельным товарным группам приближается к пяти-шести. Здесь срабатывает так называемый «эффект кластера»: присутствие большого числа потенциальных поставщиков, развитая логистическая инфраструктура и ёмкий платёжеспособный спрос. В противовес этому, в ряде субъектов Дальневосточного федерального округа, Республики Тыва, отдельных районах Крайнего Севера фиксируется хронически низкая конкуренция. Например, по данным мониторинга Федеральной антимонопольной службы, доля закупок у единственного поставщика по основанию отсутствия заявок в некоторых северных муниципалитетах может достигать 60-70% от общего числа объявленных процедур [3]. В таких условиях говорить о рыночном ценообразовании не приходится, а контракты заключаются по ценам, близким к НМЦК.

Ключевой проблемой, порождающей региональный дисбаланс, является логистическая изоляция. Для поставщика из Хабаровска или Новосибирска исполнение контракта на поставку продуктов питания в отдалённый посёлок Магаданской области сопряжено с такими транзакционными издержками, что даже заложенная в бюджет прибыль не способна их компенсировать. Как следствие, поставку осуществляют исключительно местные предприниматели, которые, пользуясь своим монопольным положением, могут диктовать заказчику условия по цене и качеству. Вторым важным фактором выступает политика агрегирования закупок. Региональные уполномоченные органы, стремясь к снижению

транзакционных издержек за счёт централизации, формируют так называемые мега-лоты, объединяющие многомиллионные потребности десятков учреждений [4]. Подобная практика объективно отсекает субъектов малого предпринимательства (СМП), которые не имеют ни достаточных оборотных средств для обеспечения заявки, ни материально-технических ресурсов для исполнения контракта целиком.

Следует отметить и латентные формы регионального протекционизма. Внешне документация о закупке выглядит нейтральной, однако детальный анализ технического задания нередко выявляет «заточенность» спецификации под конкретного местного производителя (избыточные требования к опыту, указание уникальных климатических или временных параметров, неоправданное требование о наличии склада в момент подачи заявки). ФАС России ежегодно выносит сотни предписаний об аннулировании подобных закупок, однако инертность региональных закупочных структур зачастую приводит к рецидивам.

Отраслевые аспекты конкуренции не менее значимы. Здесь главным дифференцирующим признаком выступает тип продукции и сложность её производства. Для удобства анализа усреднённые данные по различным отраслям сведены в таблицу 1 [5, 6].

Таблица 1 – Отраслевая дифференциация конкурентной активности в закупках (обобщённые данные за 2025 г.).

Отраслевая группа	Среднее число заявок	Доля несост. процедур, %	Среднее снижение НМЦК, %	Индекс концентрации (CR3)
Фармацевтика и медицинские изделия	1,7	48,3	3,5	0,78
Информационные технологии	1,9	44,7	5,1	0,65
Строительство и капремонт	2,2	35,0	6,8	0,42
Продукты питания и сельхозпродукция	3,8	15,2	14,2	0,21
Канцелярия и хозяйвары	4,6	7,8	22,9	0,12

Как видно из таблицы 1, бесспорными лидерами по уровню конкуренции являются рынки стандартизированных потребительских товаров – канцелярских принадлежностей и хозяйственных товаров. Здесь практически отсутствуют входные барьеры, а продукция не требует специальных разрешительных документов, что позволяет участвовать в торгах широкому кругу микропредприятий. Высокая эластичность цены формирует среднюю экономию бюджета в пределах 20-25%.

На противоположном полюсе находятся закупки в фармацевтической отрасли и сегменте информационных технологий. Фармацевтический рынок

характеризуется высоким уровнем патентной защиты: если закупаемый препарат производится единственным обладателем патента, любая попытка расширения конкуренции блокируется объективным отсутствием аналогов. Индекс концентрации (CR3) здесь близок к олигопольным значениям. Даже при закупках дженериков существенную роль играют наличие регистрационных удостоверений и сложные логистические цепочки хранения. В итоге заказчик вынужден либо дробить лот (закупая объём у местного дистрибьютора), либо соглашаться на единственного поставщика [5]. В IT-сфере ситуация усугубилась в связи с политикой импортозамещения и переходом на отечественное программное обеспечение. Поскольку реестр отечественного ПО хоть и растёт, но по ряду специализированных направлений (системы управления базами данных, инженерное проектирование) число правообладателей минимально, закупки переходят фактически в монопольный режим. Дополнительным ограничением служит технологическая несовместимость, когда заказчик для расширения функционала вынужден закупать оборудование и ПО строго определённого вендора.

Строительный сектор и дорожное хозяйство занимают промежуточное положение. Хотя номинально количество хозяйствующих субъектов в этой сфере велико, участие в государственном подряде ограничивается требованием членства в саморегулируемых организациях (СРО) и наличием опыта исполнения аналогичных контрактов. Это порождает существенный разрыв между рынком частного и публичного строительства. Кроме того, в строительстве сильно влияние так называемого отраслевого оппортунизма: подрядчики, аффилированные с субподрядчиками, могут имитировать конкуренцию (схема «таран»), снижая цену до демпингового уровня лишь для того, чтобы потом перепродать контракт или выполнить его некачественно. Это превращает формально высокое снижение цены в фактор риска неисполнения обязательств, что требует усиления антимонопольного комплекса именно в этой отрасли [7].

Особый пласт проблем лежит в плоскости цифровой трансформации закупок. Перевод всех процедур в электронную форму на единых торговых площадках теоретически должен был нивелировать географический фактор и обеспечить равный доступ поставщику из любого региона России. Технически эта задача решена: подать заявку и подписать контракт можно дистанционно. Однако цифровой формат обнажил проблему информационной асимметрии и низкой предсказуемости закупок. В тех субъектах Российской Федерации, где не налажена работа по размещению долгосрочных (трёх- и пятилетних) планов-графиков, конкуренция остаётся низкой, поскольку потенциальный иногородний поставщик не успевает своевременно подготовить финансовое обеспечение заявки или мобилизовать ресурсы. Кроме того, цифровой аукцион усилил значение фактора пассивного поведения участников: значительная часть аккредитованных компаний автоматически сканирует торги, но подаёт заявки только на лоты с нулевым риском [8]. Это приводит к парадоксальному явлению – избытку «наблюдателей» при дефиците реальных конкурентов в сложных закупках.

В заключение необходимо отметить, что формирование эффективной конкурентной среды в системе закупок не может быть обеспечено универсальными

федеральными нормами без учёта региональной структуры экономики и отраслевых особенностей рынков. Для повышения уровня конкуренции в географически удалённых и депрессивных регионах целесообразно внедрять гибкие механизмы авансирования и факторинга для малых предприятий, а также нормативно ограничить максимальный размер лота для социально значимых закупок. В отраслях с объективно высокой концентрацией (фармацевтика, IT) необходимо стимулировать переход к закупкам инноваций через предквалификационные отборы, ориентированные не на цену, а на функциональные характеристики. Стратегическим направлением должна стать предиктивная аналитика закупок на базе Единой информационной системы, позволяющая заблаговременно выявлять ниши с низкой конкуренцией и формировать упреждающие меры поддержки поставщиков. Лишь мультиагентный подход, сочетающий меры ФАС, Минфина РФ и отраслевых заказчиков, позволит трансформировать конкуренцию из формального критерия в реальный драйвер эффективности бюджетных расходов.

Список использованных источников

1. Институт общественных закупок в современной российской экономике / О. В. Анчишкина, Э. И. Зубков, О. Б. Иванов [и др.]. – Москва: Институт экономики Российской академии наук, 2016. – 280 с. – ISBN 978-5-7228-0256-9. – EDN WIVXRD.

2. Смотрицкая, И. И. Государство как участник предпринимательской деятельности в сфере общественных закупок / И. И. Смотрицкая // Российское предпринимательство. – 2017. – Т. 18, № 3. – С. 285-294. – DOI 10.18334/rp.18.3.37294. – EDN YGAGXF.

3. Федеральная антимонопольная служба Российской Федерации. Доклад о состоянии конкуренции в Российской Федерации в 2024 году [Электронный ресурс]. – URL: <https://fas.gov.ru/documents/689965> (дата обращения: 06.05.2026).

4. Арутюнов, С. С. Государственный заказ как фактор формирования конкурентной структуры рынка: анализ влияния и перспективы развития / С. С. Арутюнов // Проблемы и перспективы развития системы государственного управления, бухгалтерского учёта и аудита в условиях цифровой экономики : Материалы V Международной научно-практической конференции, Симферополь, 20 мая 2025 года. – Симферополь: ООО "Издательство Типография "Ариал", 2025. – С. 1034-1036. – EDN KIADDH.

5. Национальный рейтинг прозрачности закупок. Итоги 20-го Национального рейтинга прозрачности закупок – 2025 (НРПЗ 2025) [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.nrpz.ru/press-relizz-2025> (дата обращения: 11.05.2026).

6. Data Insight. B2B онлайн-торговля в России: ключевые кейсы и тренды 2025 [Электронный ресурс]. – URL: https://datainsight.ru/DI_b2b-ecommerce-cases_trends_2025 (дата обращения: 11.05.2026).

7. Роль конкурсных закупок в формировании конкурентной среды в строительной отрасли / В. А. Желнинский, Н. И. Кулявцев, Н. Е. Князькин [и др.] // Экономика строительства. – 2026. – № 2. – С. 87-88. – EDN IGSOCQ.

8. Созаева, Д. А. Инструменты развития конкурентной среды в регулируемых закупках Дальневосточного региона / Д. А. Созаева, К. В. Гончар // Современная конкуренция. – 2025. – Т. 19, № 6(108). – С. 76-93. – DOI 10.37791/2687-0657-2025-19-6-76-93. – EDN RZSISP.

FORMATION OF A COMPETITIVE ENVIRONMENT IN THE PROCUREMENT SYSTEM: REGIONAL AND INDUSTRY ASPECTS

B.R. Gareev, L.R. Urazbakhtina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines theoretical aspects and practical approaches to shaping a competitive environment within the Russian contracting system. A comparative analysis of regional differences in competition levels and sectoral characteristics of procurement activities is provided. Key barriers to entry into the public procurement market for small businesses and the causes of monopolization in certain segments are identified. Particular attention is paid to the impact of digitalization, logistical accessibility, and administrative practices on competition. Recommendations are formulated for improving mechanisms to ensure openness and equality among procurement participants at the regional and sectoral levels.

Keywords: competition, public procurement, competitive environment, regional economy, industry market, electronic auction, concentration index.

УДК 656.11

ВЛИЯНИЕ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ НА ДЕМОГРАФИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ В ХАНТЫ-МАНСКИЙСКОМ АВТОНОМНОМ ОКРУГЕ

Д.В. Гейдур, Т.К. Филимонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Данная статья представляет статистический анализ динамики численности и структуры населения Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в контексте деятельности крупнейших нефтедобывающих предприятий.

В работе рассматриваются ключевые демографические показатели региона, механизмы миграционной привлекательности, создаваемые компаниями «ЛУКОЙЛ» и «Газпром нефть», а также роль градообразующих предприятий в формировании качества жизни и устойчивости населения. Особое внимание уделяется сравнительному анализу городской и сельской местности, влиянию уровня доходов на рождаемость и продолжительность жизни.

Ключевые слова: Ханты-Мансийский автономный округ (ХМАО), статистика населения, миграционный прирост, нефтяные компании, ЛУКОЙЛ, Газпром нефть, градообразующее предприятие, уровень жизни, моногород, естественный прирост.

Ханты-Мансийский автономный округ – Югра является уникальным российским регионом, где суровые климатические условия сочетаются с устойчивым демографическим ростом. В отличие от большинства северных и дальневосточных территорий, ХМАО на протяжении последних десятилетий не теряет, а приумножает численность населения, и главным драйвером этого процесса выступает нефтегазовая промышленность. По данным Росстата на начало 2026 года, численность постоянного населения округа достигла 1 782 000 человек [1, 2]. За три года (2023–2025) прирост составил 68 тысяч жителей, причём около 60 % этого прироста обеспечено миграцией, остальное естественным движением [3]. Такой баланс резко контрастирует со среднероссийской картиной, где естественная убыль населения нередко лишь частично компенсируется приезжими.

Ключевым каналом миграционной привлекательности служит рынок труда. В секторе добычи нефти и природного газа среднемесячная заработная плата в первой половине 2025 года составляла 165-169 тысяч рублей, а на предприятиях по производству нефтепродуктов до 182,8 тысячи рублей [4]. Это в 2,5-3 раза выше среднего уровня по России (около 75 тысяч рублей) и на 20–30 % выше среднерегионального показателя (135,9 тысячи рублей в 2025 году) [5].

Такой существенный разрыв порождает устойчивый приток квалифицированных рабочих и специалистов из регионов с более низкими доходами: Поволжья, Северного Кавказа, Сибири, а также из стран СНГ. В 2024 году миграционный прирост в крупнейших нефтяных городах (Сургут, Нижневартовск, Нефтеюганск) превысил естественный прирост в 1,6 раза, а уровень зарегистрированной безработицы в округе остаётся аномально низким 0,21 % от рабочей силы [4], что свидетельствует о хроническом дефиците кадров и вынуждает компании постоянно улучшать условия труда и быта.

Высокие доходы стимулируют и естественное воспроизводство населения. В 2024 году в ХМАО родилось 18,7 тысячи детей, смертность составила 11,3 тысячи человек, естественный прирост 7,4 тысячи. По этому показателю регион занимает третье место в России, уступая лишь национальным республикам Северного Кавказа и Тюменской области [6]. Причины прямым образом связаны с экономической стабильностью: уверенность в завтрашнем дне, доступная ипотека (в том числе корпоративная), развитая инфраструктура детских садов и школ позволяют семьям принимать решение о рождении второго и третьего ребёнка [4].

Однако положительная демографическая динамика не возникает сама по себе. Крупнейшие нефтяные корпорации, прежде всего «ЛУКОЙЛ» и «Газпром нефть», выступают не просто работодателями, а полноценными партнёрами региональных властей в развитии социальной инфраструктуры. В 2025 году было подписано новое долгосрочное соглашение между правительством Югры и

«Газпром нефтью» на период до 2029 года, предусматривающее финансирование десятков проектов: от создания современных музейных экспозиций (например, «Энергия недр» в Ханты-Мансийске) до поддержки образовательных программ и фестивалей [7]. Кроме того, компания инвестирует в комфортные условия для вахтового персонала, как в 2025 году на месторождении имени Александра Жаргина открыт первый в России вахтовый комплекс комфорт-класса с городским уровнем оснащения [6].

Аналогичную политику ведёт и «ЛУКОЙЛ»: за десять лет (2014–2023) корпорация направила на социальные проекты в регионах присутствия около 85 миллиардов рублей, основная часть которых пришлась на Югру [8]. Эти средства идут на строительство жилых комплексов, поликлиник, спортивных центров, дорог и благоустройство общественных пространств.

Показательным примером, иллюстрирующим механизм влияния градообразующего предприятия на локальную демографию, служит город Когалым, где «ЛУКОЙЛ» является фактическим хозяином социально-экономической жизни. При поддержке компании здесь построены Парк 50-летия города (200 тысяч кв. м), Региональный центр спортивной подготовки, жилой комплекс «Философский камень» на 450 квартир с собственной поликлиникой, а также индустриальный парк «Когалым» площадью 8 гектаров для размещения сервисных предприятий. В результате небольшой город (около 65 тысяч жителей) превратился из рабочего посёлка в современный населённый пункт с высоким качеством среды, ежегодно привлекающий более 150 тысяч туристов [7].

Однако, Когалым не исключение, а лишь яркая иллюстрация общей для всего ХМАО модели: схожая логика работает в Сургуте (с участием «Газпром-нефть-Сургут»), в Нижневартовске (с «Роснефтью») и в других нефтяных центрах.

Важно отметить, что влияние нефтяного сектора на население не является равномерным по всей территории округа. Оно концентрируется в так называемом «нефтяном поясе» городов и районов, тогда как отдалённые сельские территории (например, Берёзовский и Белоярский районы) теряют население из-за оттока молодёжи в индустриальные центры. Эта неравномерность подтверждает ключевую роль градообразующих предприятий: там, где компания активно инвестирует и создаёт рабочие места, численность растёт; там, где добыча сворачивается, – сокращается. При этом общая тенденция остаётся положительной благодаря устойчивости нефтяного сектора. Даже в периоды падения мировых цен (2014–2016, 2020 годы) массовых сокращений не происходило, а в последние кризисные годы (2022–2023) компании, напротив, увеличили инвестиции в автоматизацию и импортозамещение, создав новые рабочие места для инженеров и IT-специалистов [5]. По итогам 2025 года реальные денежные доходы населения Югры выросли на 5,9 %, а уровень бедности снизился до 5,5 % против общероссийских 8–9 % [4].

Таким образом, приведённые статистические данные (рост на 68 тысяч за три года, третье место по естественному приросту, зарплаты в нефтянке выше 160 тысяч рублей, ожидаемая продолжительность жизни 76 лет) однозначно

свидетельствуют: главным фактором устойчивого демографического развития Ханты-Мансийского автономного округа являются нефтяные компании. Их роль не ограничивается налогами и созданием рабочих мест – они формируют городскую среду, привлекают молодёжь, способствуют закреплению семей в регионе. Без такой модели поддержки северная территория быстро превратилась бы в депрессивную зону с оттоком населения, подобно многим монопромышленным регионам постсоветского пространства. Поэтому анализ влияния нефтяных компаний на население ХМАО – это не частная статистическая задача, а ключ к пониманию механизмов выживания и развития целых территорий в экстремальных климатических и экономических условиях.

Список использованных источников

1. Гончарова К. С., Шеломенцев А. Г. Трансформация структуры населения северных регионов Западной Сибири: факторы и последствия // Народонаселение. 2025. Т. 28. № 2. С. 42–56.
2. Население Югры за три года выросло на 68 тысяч человек. Ugra.ru, 30 января 2026.
3. Социально-экономическое положение Ханты-Мансийского автономного округа – Югры в январе–декабре 2025 года: доклад Росстата. Тюмень, 2026.
4. Год проверил Югру на прочность. Губернатор ХМАО Руслан Кухарук рассказал депутатам о вызовах 2025 года // Коммерсантъ (Югра), 23 апреля 2026.
5. Миграционные процессы в нефтедобывающих регионах России: сравнительный анализ ХМАО и ЯНАО // Экономика региона. 2025. № 3. С. 88–104.
6. «Газпром нефть» до 2029 года реализует десятки новых социально-экономических проектов в ХМАО. ТАСС / Burneft.ru, 31 января 2025.
7. Отчёт главы города Когалыма о социально-экономическом развитии за 2025 год. Когалым, 2026.

THE IMPACT OF OIL COMPANIES ON THE DEMOGRAPHIC SITUATION IN THE KHANTY-MANSI AUTONOMOUS OKRUG

D.V. Geydur, T.K. Filimonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article presents a statistical analysis of the population dynamics and structure of the Khanty-Mansi Autonomous Okrug – Yugra in the context of the activities of major oil producing companies. The paper examines the region's key demographic indicators, the mechanisms of migration attractiveness created by LUKOIL and Gazprom Neft, and the role of city-forming enterprises in shaping the quality of life and sustainability of the population. Particular attention is given to a comparative analysis of urban and rural areas, the impact of income levels on fertility and life expectancy, and examples of corporate investment in social infrastructure.

Keywords: Khanty-Mansi Autonomous Okrug (KhMAO), population statistics, migration increase, oil companies, LUKOIL, Gazprom Neft, city-forming enterprise, standard of living, single-industry town, natural increase.

УДК 330.1

РЕФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРАВОВЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

Б.Н. Герасимов

*Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»,
г. Самара, Россия*

Исследование и реформирование состава и содержания атрибутов подпроцесса управления правовым обеспечением ориентировано на повышение эффективности экономических систем типа «организация». Выбранные методологические инструменты позволяют оценить деятельность данного подпроцесса управления в рамках процессного управления информацией на основе исследования состояния его структурных атрибутов. Выявление существующих проблем, определение предложений по их устранению и применение методов принятия решений позволит модернизировать данный подпроцесс управления для повышения результативности выбранной организации в целом.

Ключевые слова: организация, подпроцесс управления, правовое обеспечение, атрибуты управления, проблемы, предложения, методы принятия решений.

Методологические инструменты управления в настоящее время активно используются на всех уровнях деятельности процессов и объектов управления в социальных и экономических средах. Научная литература и эмпирические исследования, выполненные автором за последние годы, позволили рассмотреть состав и их взаимодействие в рамках процессной деятельности в сфере управления.

Обеспечение деятельности управления организации постоянно развивается как целенаправленное изменение состояния процессного управления в экономических и социальных средах для достижения заданных целей [1, 12].

Управленческие функции в организациях связаны не только логически, но и информационно. Именно поэтому сбор, анализ и накопление данных о всех видах деятельности должен отражать жизнедеятельность организации [8].

Управление подпроцессом организации – это системно организованная совокупность атрибутов и взаимосвязанных социальных, операционных процедур по формированию, поддержанию и развитию деятельности в рамках некоторой выделенной части процесса с участием компетентных специалистов [11].

Подпроцесс управления правового обеспечения деятельности организации – это деятельность по осмысленному подбору норм и стандартов атрибутов для поддержания и продвижения процессного и функционального управления [2, 3].

Реформирование подпроцесса управления правовым обеспечением деятельности организации формируется, определяется и поддерживается для преобразования всех видов ресурсов, в т.ч. информационного, технического, трудового, методического и правового [5, 7, 16].

Содержание ключевых атрибутов подпроцесса управления правового обеспечения деятельности организации по работам [6, 9] представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Содержание параметров нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления правового обеспечения деятельности организации

Наименование атрибута ПУ	Определение
Вход	Потребность в правовом обеспечении деятельности организации развивается как целенаправленное поддержание процессного управления для достижения целей на основе правовых норм и стандартов
Преобразований входа в выход	Принятие решения о разработке или реформировании правового обеспечения организации, подготовка документов для правового обеспечения деятельности, подготовка стандартов и требований для сбора и обработки данных, разработка методики по разработке решений и претензий клиентов, подготовка программы хранения данных о деятельности, разработка программы поддержания правового обеспечения, подготовка документов по использованию специального оборудования, подготовка перечня продукции и услуг для размещения на сайте, проведение набора специалистов, имеющих специальные сертификаты
Выход	Удовлетворенность потребностей организации правовым обеспечением её деятельности с использованием информационных, методических и правовых и других видов ресурсов
Информационные ресурсы	Отчеты о развитии (годовые, ежеквартальные), материалы для рассылки (письма, обращения, приглашения, каталоги), протоколы, тесты, анкеты, экспертные и опросные листы, результаты деятельности работников по периодам времени, бюллетени, брошюры, буклеты, релизы новостей, письма, обращения, приглашения, каталоги

Наименование атрибута ПУ	Определение
Методические ресурсы	Стандарты и требования для использования и обработки в рамках деятельности, методики по рассмотрению и разработке решений и претензий клиентов, методика по предоставлению скидок для клиентов, методика формирования запросов потребителей, методика набора специалистов с сертификатами, методика обеспечения техническими ресурсами
Трудовые ресурсы	Бизнес-аналитик, системный программист, специалист по моделированию процессов, экономист, бухгалтер, специалисты по праву, юриспруденции, маркетингу, продажам и рекламе
Технические ресурсы	Аудиовизуальные средства (телефоны, демонстрационные кассеты и диски, видеоконференции, слайды), компьютерные средства (электронная почта, веб-сайты)
Правовые ресурсы	Закон о деятельности, информатизации и защите деятельности», Закон о товарных знаках, обслуживания и наименованиях мест прохождения товаров», Закон об информационной защите, лицензии, разрешение правообладателей лицензий
Периодичность выполнения	По мере необходимости. ежеквартально
Критерии качества	Своевременность использование правовых норм и стандартов, слежения за изменениями нормативов и требований к качеству продукции, оценка отношения работников с потребителями и клиентами
Критерии эффективности	Разность между полученным результатом и потраченными ресурсами, отношение полученного результата к потраченным ресурсам

Для результативного управления подпроцессом организации необходима совокупность атрибутов, взаимосвязанных социальных, логических и операционных процедур по формированию, поддержанию и развитию деятельности в рамках создания условий для полноценного использования специалистов.

ООО «Зернышко» успешно сочетает большие объёмы и высокое качество выпускаемого продукта, а также успешно сотрудничает с торговыми сетями локального и регионального масштаба. Качество продукции гарантируется также профессионализмом технологов, которые выстраивают и тщательно контролируют процесс производства. ООО «Зёрнышко» быстро и гибко реагирует на запросы покупателей и партнёров, что позволяет в кратчайшие сроки создавать продукт вкусный, востребованный и со стабильным качеством.

Содержание ключевых атрибутов деятельности ООО «Зернышко» приводятся в табл. 2.

Таблица 2 – Ключевые атрибуты деятельности ООО «Зёрнышко»

Наименование	Характеристика
Продукт/услуга	Хлеб, хлебобулочные и кондитерские изделия, реализуемые потребителям через специализированных магазины
Цель	Достижение нормативного уровня дохода, прибыли. рентабельности
Миссия	Стать самой ценной организацией в глазах потребителей на рынке хлебобулочных изделий на основе постулатов операционной политики, методологических инструментов и комфортной деловой атмосферы в коллективе
Вход	Потребность в выпуске продукции высокого качества
Преобразования входа в выход	Составление перечня потребностей покупателей, отбор и обучение квалифицированных специалистов, разработка и выпуск продукции высокого качества, внедрение новых технологий, продажа продукции потребителям, получение отзывов от потребителей
Выход	Удовлетворенность получением доверия потребителей и достижение высокой конкурентоспособности продукции на рынке
Материальные ресурсы	Бумага, касса, продукты, вода, мука, соль, сахар, дрожжи, кондитерские изделия, формы, печь, электричество
Информационные ресурсы	Уровень спроса, опросы потребителей, тесты, анонимное анкетирование, цены конкурентов и поставщиков
Трудовые ресурсы	Руководитель отдела, специалисты по производству, качеству, маркетингу, персонал, информации, экономике, аналитики, рабочие, водители
Технические ресурсы	Принтер, компьютер, оборудования, печи, приборы оценки качества
Правовые ресурсы	Проведение сертификации, лицензирования, список должностей, установление связи с правообладателями, сертификация продукции
Структура	Матричная структура, включает руководителя организации, руководители подразделений, руководители вспомогательных служб
Технологии операций	Доставка и хранение ресурсов, подготовка продуктов к производству, производство хлебобулочных изделий, совокупность действий работников пекарни и оборудования для превращения исходного сырья в хлебобулочную продукцию в заданном количестве и заданного свойства, качестве и ассортименте в определённые сроки, доставка продукции в магазины

Наличие в выбранной организации всех необходимых атрибутов её деятельности позволяет успешно выполнять экономические показатели. Но в каждой организации существуют некоторые сбои и перерывы в рамках производственной и управленческой деятельности. Кроме того, имеются резервы для улучшения отдельных атрибутов операционной и управленческой деятельности [13].

Для устранения имеющихся недостатков были сформулированы проблемы, а также определены причины их возникновения и возможные последствия их существования, Фрагмент результатов исследования проблем в выбранном подпроцессе управления ООО «Зернышко» представлен в табл. 3.

Таблица 3 – Проблемы, выявленные в подпроцессе управления правовым обеспечением деятельности ООО «Зёрнышко» (фрагмент)

Наименование атрибута подпроцесса	Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Преобразование входа в выход	Сложности в коммуникациях с покупателями	Наличие сбоев, конфликты и недопонимание в общении с клиентами	Снижения количества клиентов благодаря сарафанному радио
Трудовые ресурсы	Низко квалифицированный персонал по работе на новой технике	Отбор неквалифицированных сотрудников Отсутствие контроля деятельности специалистов	Закрепленный материал Квалифицированные специалисты
Информационные ресурсы	Отсутствие четкого плана и задач на основе правовых норм	Отсутствие профильных специалистов Нечеткие нормы качества обслуживания	Наспех составленная программа информационной работы
Критерии эффективности	Нехватка постоянных клиентов	Неэффективная реклама	Потеря дохода и прибыли
Материальные ресурсы	Нет полного доверия у покупателей	Несвежая продукция Невежливый персонал	Случайные клиенты низкий спрос
Правовые ресурсы	Просроченная лицензия	Долговременная выдача лицензий (45 дней)	Штрафы

После выполненного анализа деятельности выбранного подпроцесса управления ООО «Зёрнышко» необходимо кратко и четко выделить его результаты, дать оценку и определить новые управленческие решения. Фрагмент

формулирования предложений для развития атрибутов выбранного подпроцесса управления ООО «Зёрнышко» по работам [14, 15] приведен в табл. 4.

Таблица 4 – Предложения по развитию подпроцесса управления правовым обеспечением деятельности ООО «Зёрнышко» (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Преобразование входа в выход	Профессиональная подготовка и переподготовка специалистов	Разработка и согласование планов и графиков с руководителями подразделений Оповещение специалистов о предстоящем обучении	Квалифицированные специалисты с новыми знаниями общения
Трудовые ресурсы	Переход к назначению только квалифицированных специалистов	Выбор категорий сотрудников, которым необходимо обучение Выстроить сроки обучения	Повышение производительности Высокая квалификация работников
Информационные ресурсы	Формирование новых учебных планов и программы	Прием специалиста для составления учебной программы Составление программы с учетом норм и требований	Грамотно составленная программа и высокий уровень обучения Продуктивность в работе
Критерии эффективности	Отсутствие постоянных покупателей	Использование рекламы на улице и социальных сетях Наличие отзывов о продукции	Приток новых клиентов Нарастающая база потребителей
Материальные ресурсы	Отсутствие доверия потребителей	Наличие книги жалоб и предложений и учет их в работе Высокое качество и свежие продукты	Доверие покупателей Приятные впечатления потребителей
Правовые ресурсы	Получение лицензию	Подготовка документов Передача документов в уполномоченные органы	Наличие права производить лицензированную продукцию

Совокупность представленных предложений по улучшению деятельности подпроцесса управления правовым обеспечением деятельности позволит устранить недостатки на основе четкого и своевременного выполнения задач [10, 16].

Для эффективного преодоления проблем и успешного внедрения инновационных предложений используются методы принятия решений (МПР), которые ранее показали свою результативность и признаны на практике наиболее подходящими для продвижения изменений в базовой организации.

Для этого составляется каталог типовых МПР с указанием назначения и ожидаемых результатов от их использования для разработанных и внедренных ранее предложений для улучшения деятельности ООО «Зёрнышко», фрагмент которого представлен в табл. 5.

Таблица 5 – Каталог МПР для продвижения предложений по улучшению подпроцесса управления правовым обеспечением деятельности ООО «Зёрнышко» (фрагмент)

Наименование МПР	Назначение	Ожидаемые результаты
сетевой	Формирование решения с помощью графического изображения процесса реализации предложений с оценкой успешного результата, затрат времени, объема финансирования	Осуществление управленческого процесса на основе применения сетевого графика
имитационное моделирование	Построение или использование имеющейся модели для определения изменений реальной ситуации	Создание модели и ее применение для определения изменений реальной ситуации
платежная матрица	Выявление решения путем составления матрицы, в которой платеж представляет собой денежное вознаграждение или полезность	Выбор одного или нескольких вариантов решения с наибольшим вкладом в достижение целей
мозговой штурм	Выбор решения за счет активизации творческого потенциала группы специалистов, участвующим в дискуссии по озвученной проблеме	Принятие решения с учетом количества предложений определенной группы людей
синектика	Выбор решения путем комбинирования разнородных элементов исследуемых объектов для решения задач и поиска творческих решений	Нахождение новых идей и творческих решений
правило большинства голосов	Определения победителя при демократической системе голосования	Выбор необходимых методов улучшения подпроцесса

Состав и ожидаемые результаты выбранных МПР для их участия при внедрении предложений по устранению проблем в атрибутах подпроцесса управления правового обеспечения деятельности ООО «Зёрнышко» приведен в табл. 6.

Таблица 6 – Применение МПР для продвижения предложений по развитию подпроцесса правового обеспечения деятельности ООО «Зёрнышко» (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Наименование предложения	Наименование МПР	Ожидаемые результаты
Преобразование входа в выход	Включение этапов: тестирования новой продукции и прогноза продаж	сетевой метод, имитационное моделирование	Формирование новых этапов для процесса их реализации, осуществляя оценку вероятности успешного результата для определения изменений реальной ситуации
Информационные ресурсы	Развитие системы сбора и анализа исследования рынка	платежная матрица	Выбор и изучение поля возможных решений с помощью матрицы и систематизации имеющегося материала
Методические ресурсы	Анализ сильных и слабых сторон продукции Формирование политики позиционирования товаров и услуг	сетевой метод, платежная матрица	Выбор методов решения проблем на основе применения сетевого графика Выбор предложений по реализации тактики решений для обсуждения и их оценки по показателям: важности, сложности
Трудовые ресурсы	Совершенствование состава недостающих сотрудников	мозговой штурм, синектика	Отбор кандидатов на основе многотурового выбора с вычеркиванием кандидатов, набравших наименьшее число голосов
Критерии эффективности	Улучшение системы контроля за дефектной продукцией, количеством её возврата	правило большинства голосов, имитационное моделирование	Улучшение контроля за дефектной продукцией с помощью проведение специалистами измерения некоторых характеристик Формирование товарооборота на основе их экспериментального применения для определения изменений реальной ситуации

Представленные МПР ориентированы на повышение заинтересованности и мотивации сотрудников в получении запланированных результатов и

повышении производительности труда. Принятие решений – это, по сути дела, постоянная деятельность по выбору нескольких возможных решений для преодоления данной проблемы окончательное принятие из них одного по критерию.

Базовая организация ООО «Зёрнышко» занимается производством и торговлей хлебобулочными и кондитерскими изделиями в специализированных магазинах. Цель организации – стать самой ценной организацией в глазах клиента на рынке хлебобулочных изделий в регионе. Миссия – создание комфортной деловой обстановки и относиться друг к другу с уважением и достоинством.

Обеспечение деятельности управления организации, как постоянное развитие и необходимое изменение состояния атрибутов объекта или процесса управления, а также какой-либо их части в экономических и социальных средах для достижения заданных целей, миссии и стратегии.

Список использованных источников

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.
2. Вайпан В.А. Реализация принципа социальной справедливости в правовом регулировании предпринимательской деятельности: монография. М.: Юстицинформ, 2020. 696 с.
3. Губин Е.П. Устойчивое развитие рыночной экономики и предпринимательства: вопросы права // Журнал российского права. 2022. № 1. С. 36-46.
4. Гуреева М.А. Правовое обеспечение профессиональной деятельности. М.: ИНФРА-М, 2026. 239 с.
5. Герасимов Б.Н. Выработка и выращивание инновационных идей на основе коллективной мыследеятельности // Креативная экономика и социальные инновации. 2016. Т. 6. №4 (17). С. 20-33.
6. Герасимов Б. Функции управления: состав, содержание, параметры // Проблемы теории и практики управления. 2016. № 7. С. 91-100.
7. Герасимов Б.Н. Развитие профессионализма управленцев // Управленческие науки. 2015. №4. С. 90-101.
8. Герасимов Б.Н. Построение структуры функционального управления экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2024. №3. С. 4-19.
9. Герасимов Б.Н. Построение структуры и технологий управленческой деятельности экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2024. №4. С. 4-17.
10. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Эффективность экономических систем. Самара: СИБиУ, 2013. 252 с.
11. Герасимов Б.Н., Чуриков Ю.В. Команда топ-менеджеров: структура, технологии, развитие. Самара: МАКУ, ПДЗ, 2006. 163 с.
12. Герасимов К.Б. Развитие подпроцесса управления операционной безопасностью организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. Пенза: ПГАУ, 2025. С. 104–121.

13. Герасимов К.Б. Глава 1. Развитие инструментария управления инновациями организаций // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2022. С. 12-37.
14. Предпринимательское право: современный взгляд / Е.А. Абросимова, В.К. Андреев, Е.Г. Афанасьева и др. М.: Юстицинформ, 2019. 600 с.
15. Классика предпринимательского права. под ред. Е.П. Губин, Ю.С. Харитонов. М.: Юстицинформ, 2021. 720 с.
16. Шиткина И.С. Исполнительные органы хозяйственного общества. М.: Статут, 2022. 315 с.

REFORM OF LEGAL SUPPORT MANAGEMENT ORGANIZATION'S ACTIVITIES

B.N. Gerasimov

*Samara University of Public Administration «International Market Institute»,
Samara, Russia*

The research and reform of the composition and content of the attributes of the legal management subprocess is focused on improving the efficiency of economic systems of the «organization» type. The selected methodological tools make it possible to evaluate the activity of this management subprocess within the framework of information management based on a study of the state of its structural attributes. The identification of problems, the identification of proposals for their elimination and the application of decision-making methods will modernize this subprocess of management to improve the effectiveness of the selected organization as a whole.

Keywords: organization, management subprocess, legal support, management attributes, problems, proposals, decision-making methods.

УДК 338.2

РАСПРОСТРАНЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ РАМКИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ, КОМПАНИЯХ И УНИВЕРСИТЕТАХ

А.М. Гиздатуллина, А.А. Айдарова, Е.В. Артамонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматривается проблема внедрения и развития практик управления рисками в современных организациях. Показано, что несмотря на широкое признание значимости управления рисками для повышения конкурентоспособности, предотвращения аварий и достижения стратегических целей, многие

организации сталкиваются с серьёзными барьерами при его реализации. Выявлены ключевые инициативы, исследовательские возможности и институциональные вызовы, препятствующие массовому внедрению управления рисками. Разработаны практические рекомендации по трём секторам «Тройной спирали».

Ключевые слова: управление рисками, тройная спираль, государственная политика, корпоративное управление, высшее образование, интеграция знаний, стандартизация, инновации, устойчивость, профилактика.

В современных экономических условиях организации вынуждены оперативно адаптироваться к изменениям рыночной среды, чтобы сохранять конкурентоспособность и удовлетворять требования заинтересованных сторон. Однако такие изменения порождают неопределённость, а следовательно – и риски [1]. Под риском понимается эффект неопределённости на достижение целей организации, который может проявляться как в негативных, так и в позитивных последствиях [9]. Управление рисками позволяет выявлять, анализировать, оценивать и обрабатывать факторы, способные повлиять на результаты деятельности, тем самым повышая вероятность достижения поставленных задач [7].

Несмотря на очевидные преимущества, внедрение управления рисками остаётся ограниченным во многих организациях из-за комплекса барьеров: высокой сложности и стоимости реализации [3], отсутствия стимулирующей государственной политики [4], недостаточной методической поддержки [5]. Как следствие, значительное число организаций либо не достигает ожидаемых результатов, либо полностью отказывается от системного подхода к рискам [1]. Это создаёт необходимость в разработке интегрированных рамок, способных объединить усилия ключевых институциональных акторов – государства, бизнеса и академического сообщества – для системного развития культуры управления рисками.

Управление рисками представляет собой научную область, поддерживающую принятие обоснованных решений в различных сферах деятельности.

Модель «Тройной спирали» рассматривает государство, компании и университеты как взаимосвязанные элементы, совместно генерирующие инновации и социальное развитие. В контексте управления рисками: государство формирует нормативно-правовую базу, финансирует исследования и создаёт инфраструктуру для внедрения риск-ориентированных практик [4]; компании выступают основными пользователями и разработчиками технологий управления рисками, внедряя их в операционные процессы [8]; университеты обеспечивают подготовку кадров, проведение фундаментальных и прикладных исследований, а также трансфер знаний в практику [7].

Такая интеграция позволяет преодолеть фрагментарность существующих подходов и создать системную основу для распространения культуры управления рисками.

Для формирования эмпирической базы исследования был проведён анализ инициатив в сфере управления рисками в трёх странах-лидерах по научной продуктивности и патентной активности за период 2015–2020 гг.

В США выявлены следующие государственные инициативы: Закон о федеральном страховании урожая (1980), закон Сарбейнса-Оксли (финансовая отчётность), Национальная стратегия инвестиций в смягчение рисков, реализация Сендайской рамочной программы по снижению риска бедствий. Компании-лидеры (CME Group, IBM, Regulatory Data Corp) разрабатывают ИТ-решения для финансового риск-менеджмента, включая системы мониторинга рыночных переменных и алгоритмы выявления мошенничества. Ведущие университеты (Колорадо, Пенсильвания, Центральная Флорида) создают специализированные центры управления рисками, интегрирующие образование, исследования и консалтинг [7].

Китайские инициативы включают: План продвижения управления рисками в административных органах (1994), Закон о регулировании банковской деятельности (2003), программу «Город-губка» для управления ливневыми стоками. Компании (Alibaba, State Grid, Sinopec) активно внедряют решения на базе больших данных для управления финансовыми и операционными рисками. Университеты (Цинхуа, Гонконгский политехнический, Пекинский нормальный) развивают исследования в области страхования, цепочек поставок и управления природными катастрофами [8].

Австралия стала первой страной, опубликовавшей национальный стандарт управления рисками (1995). Государственные инициативы: Общая политика управления рисками (2014), Национальная рамочная программа снижения риска бедствий (2018), Гуманитарная стратегия МИД. Компании (Goldman Sachs, Repire, Swiss Re) разрабатывают облачные платформы и специализированное ПО для управления финансовыми и производственными рисками. Университеты (Новый Южный Уэльс, Мельбурн, Квинсленд) интегрируют управление рисками в учебные программы и исследовательские проекты [2].

На основе анализа выделены пять кластеров исследовательских возможностей: практические решения для внедрения управления рисками – разработка адаптивных методик, снижающих барьеры внедрения в организациях разного типа [7]; идентификация и систематизация элементов управления рисками – создание универсальных таксономий рисков и процессов их обработки [5]; эмпирическая валидация влияния управления рисками на финансовые результаты – доказательство экономической эффективности риск-ориентированных практик [1]; применение управления рисками для снижения экологических рисков – интеграция превентивных мер в стратегии устойчивого развития [6]; государственные практики стимулирования управления рисками – анализ нормативных и программных механизмов, повышающих вовлечённость организаций.

Одновременно выявлены четыре ключевых вызова: высокая сложность существующих моделей управления рисками – необходимость упрощения и модулизации методик для широкого применения [3]; недостаточное вовлечение стейкхолдеров – важность коммуникации и распределения ответственности между участниками процессов управления рисками; дефицит качественных данных – потребность в технологиях сбора и обработки информации; неточность

вероятностных оценок – разработка систематических подходов к выбору количественных моделей, минимизирующих ошибки принятия решений [5].

На основе интегративного анализа предложен пакет инициатив, сгруппированных по секторам «Тройной спирали»:

Государство: в направлении политики: принятие законов, стимулирующих внедрение управления рисками в компаниях; разработка программ снижения риска бедствий; создание резервных фондов для ликвидации последствий чрезвычайных ситуаций. В направлении образования: финансирование исследований в сфере управления рисками; образовательные программы для малого бизнеса; интеграция управления рисками в государственное управление. В направлении экономики: внедрение систем управления рисками при оценке государственных инвестиций; учет рисков в бюджетном планировании [9].

Компании: в направлении планирования и управления: внедрение корпоративных систем управления рисками; использование ПО для мониторинга процессов; программы охраны труда и промышленной безопасности. В направлении технологий: разработка патентоспособных решений в сфере управления рисками; применение больших данных для прогнозирования рисков; кибербезопасность [8].

Университеты: в направлении образования: включение модулей по управлению рисками в учебные планы; программы развития риск-культуры среди студентов и сотрудников. В направлении исследований: создание центров прикладных исследований управления рисками; партнерства с бизнесом для разработки практических решений; методическая поддержка выбора количественных моделей [7].

Ключевой принцип предложенных рамок – синергия между секторами: государство создаёт стимулы и нормативную базу, компании внедряют и масштабируют решения, университеты обеспечивают кадровую и научную поддержку. Такой подход позволяет преодолеть институциональные барьеры и обеспечить устойчивое развитие культуры управления рисками.

Развитие управления рисками в обществе возможно через скоординированные действия государства, бизнеса и академического сообщества в рамках модели «Тройной спирали». Интеграция нормативных, технологических и образовательных инициатив создаёт системную основу для внедрения риск-ориентированных практик в организациях любого типа и масштаба [10].

Важен междисциплинарный подход: эффективное управление рисками требует не только технических знаний, но и понимания институциональных механизмов, социальных процессов и стратегического мышления. В условиях растущей неопределённости формирование культуры проактивного риск-менеджмента становится не просто инструментом повышения конкурентоспособности, но необходимым условием устойчивого развития организаций и общества в целом.

Список использованных источников

1. Балдин К. В., Воробьев С. Н. Управление рисками в предпринимательстве – Москва: Дашков и К, 2020. – 482 с.
2. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. – Москва: Стандартинформ, 2015. – 32 с.
3. Клевлеев В. М. Промышленная безопасность производств энергонасыщенных материалов и изделий: учебник для вузов. – 2-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 260 с.
4. Кравченко Л. А., Троян И. А. Риск-ориентированный подход в государственном регулировании // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2024. – № 2. – С. 132–143.
5. Октаева Е. В. Математические модели и методы оценки рисков // Молодой учёный. – 2016. – № 15 (119). – С. 310–313.
6. Орлова Л. Н. Экологический риск-менеджмент в практике экономической деятельности хозяйственных структур // Интернет-журнал «Отходы и ресурсы». – 2020. – Т. 7, № 2. – 19 с.
7. Риск-менеджмент: учебное пособие / Российский университет кооперации. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2022. – 322 с.
8. Сергеев В. И. Управление цепями поставок: учебник для вузов. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 480 с.
9. Чернова Г. В. Страхование и управление рисками: учебник для вузов. – 3-е изд. – Москва: Издательство Юрайт, 2026. – 630 с.
10. Шарова И. В., Галкина С. П. Управление транспортными рисками // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 5, № 2. – С. 1242–1255.

DISTRIBUTION OF RISK MANAGEMENT: CONCEPTUAL FRAMEWORKS FOR DEVELOPMENT IN PUBLIC AUTHORITIES, COMPANIES, AND UNIVERSITIES

A.M. Gizdatullina, A.A. Aidarova, E.V. Artamonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the problem of implementing and developing risk management practices in modern organizations. It shows that despite the widespread recognition of the importance of risk management for improving competitiveness, preventing accidents, and achieving strategic goals, many organizations face significant barriers in implementing risk management. The article identifies key initiatives, research opportunities, and institutional challenges that hinder the widespread adoption of risk management. The article also provides practical recommendations for the three sectors of the Triple Helix.

Keywords: risk management, triple helix, public policy, corporate management, higher education, knowledge integration, standardization, innovation, sustainability, and prevention.

СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ

Ю.А. Гладышева¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается диверсификация деятельности как стратегический инструмент повышения устойчивости предприятия в условиях экономической неопределенности. Проанализированы основные причины обращения компаний к диверсификации, включая снижение зависимости от одного источника дохода и минимизацию предпринимательских рисков. Особое внимание уделено рискам и типичным ошибкам при освоении новых направлений: распылению ресурсов, росту бюрократии, потере стратегического фокуса и формированию «слепых зон» в принятии решений.

Ключевые слова: диверсификация, стратегическое управление, устойчивость предприятия, конкурентоспособность, распределение рисков.

В современной экономической ситуации, характеризующейся высокой степенью неопределенности и изменчивости рыночной среды, перед российскими предприятиями остро встает вопрос выбора стратегии развития, способной обеспечить не только рост, но и выживание в долгосрочной перспективе. Традиционные подходы, основанные на концентрации усилий в одном направлении, все чаще демонстрируют свою уязвимость перед лицом отраслевых кризисов, санкционных ограничений и резких колебаний потребительского спроса. В этих условиях диверсификация - стратегия расширения деятельности предприятия на новые рынки или в новые отрасли - приобретает особое значение как инструмент снижения предпринимательских рисков и повышения общей устойчивости бизнес-модели [1]. Важно понимать, что диверсификация представляет собой не просто механическое приращение новых направлений, а осознанный стратегический выбор, требующий тщательного анализа ресурсов, компетенций и рыночных возможностей. Многие компании рассматривают эту стратегию как способ защитить свои инвестиции, и, как показывает практика, такой подход действительно позволяет минимизировать потери в периоды экономической турбулентности.

Ключевой причиной выбора диверсификационной стратегии выступает именно снижение зависимости предприятия от одного источника дохода. Когда основной бизнес компании сталкивается с кризисом, наличие альтернативных направлений деятельности позволяет перераспределить финансовые потоки и сохранить предприятие на плаву.

Однако необходимо четко понимать, что диверсификация имеет разные формы, и выбор конкретного типа стратегии напрямую влияет на уровень рисков

¹ Научный руководитель, доцент, к.э.н. Л.Р. Уразбахтина

и требуемые ресурсы. В теории стратегического управления принято выделять несколько основных видов диверсификации. Горизонтальная диверсификация предполагает расширение ассортимента продукции или услуг в рамках той же отрасли, что позволяет использовать существующие каналы сбыта и наработанную клиентскую базу. Вертикальная диверсификация - это движение вперед или назад по технологической цепочке, например, когда производитель открывает собственные магазины или осваивает выпуск сырья. Наиболее рискованным, но и потенциально наиболее выгодным вариантом выступает конгломератная, или несвязанная, диверсификация, когда компания начинает развивать направление, напрямую не связанное с основным видом деятельности. В российской практике наиболее распространена связанная диверсификация, поскольку она позволяет переносить уже имеющиеся компетенции и технологии на новые направления, снижая тем самым инвестиционные риски [2].

Несмотря на очевидные преимущества диверсификации в плане устойчивости и распределения рисков, эта стратегия сопряжена с целым рядом серьезных вызовов, которые могут привести к противоположному результату. Многие предприниматели, стремясь к быстрому росту и расширению, совершают типичные ошибки, связанные с переоценкой своих возможностей и недооценкой сложности управления многопрофильным бизнесом. Одной из главных проблем выступает распыление ресурсов: финансовых, кадровых и временных. Когда компания пытается вести несколько проектов одновременно, каждый из них недополучает необходимое внимание, и в результате ни одно направление не достигает достаточной эффективности [3]. Особенно остро эта проблема проявляется в малом и среднем бизнесе, где ресурсы и так ограничены. Владельцы таких предприятий часто считают, что чем больше разных клиентов и продуктов, тем лучше, однако это приводит к хаотичным маркетинговым усилиям и падению общей рентабельности. Кроме того, управление диверсифицированной компанией требует гораздо более сложной организационной структуры и системы контроля, что неизбежно ведет к росту бюрократии, замедлению принятия решений и увеличению административных расходов. Возникает ситуация, когда компания теряет ту самую гибкость, ради которой и затевалась диверсификация.

Одним из наиболее опасных последствий неудачной диверсификации становится потеря стратегического фокуса, когда руководство перестает четко понимать миссию компании, а клиенты - ее основное предложение. Это может привести к размыванию бренда и снижению лояльности потребителей, которые ценят предсказуемость и специализацию. Исследования показывают, что часто у компаний, начинающих осваивать новые направления, возникают так называемые «слепые зоны» - области, где информация либо отсутствует, либо неверно интерпретируется руководством. Это может происходить по нескольким причинам: психологическая инерция успеха, когда руководство экстраполирует прошлые достижения на новые, непроверенные проекты, или банальная нехватка времени и ресурсов на глубокий анализ ситуации [4].

Важно подчеркнуть, что диверсификация - это не универсальный рецепт спасения для любого бизнеса, особенно в кризисной ситуации. Решение о

диверсификации должно приниматься только в том случае, когда основной бизнес уже стабилен и генерирует устойчивый денежный поток, а предприятие обладает избытком ресурсов, которые можно направить на развитие новых направлений. В противном случае попытка расширения может не только не спасти бизнес, но и ускорить его крах, лишив последних сил, необходимых для борьбы на основном рынке [5]. Прежде чем начинать диверсификацию, руководству необходимо честно ответить себе на несколько вопросов: действительно ли основной бизнес настолько силен, что может отвлечь ресурсы на сторону? Существует ли реальный, подтвержденный спрос на новый продукт или услугу? Готова ли команда и система управления к освоению новой сферы?

Диверсификация деятельности представляет собой мощный, но одновременно сложный инструмент стратегического управления, использование которого требует взвешенного подхода и тщательного планирования. Эта стратегия действительно способна значительно повысить устойчивость предприятия, снизить зависимость от колебаний на одном рынке и открыть новые источники дохода. Однако цена ошибки при реализации данной стратегии чрезвычайно высока. Риски распыления ресурсов, потери управляемости и размывания ключевой компетенции могут привести к тому, что диверсификация, призванная спасти бизнес, станет причиной его ослабления и последующего краха. Поэтому решение о диверсификации должно быть не ситуативной реакцией на кризис, а результатом глубокого стратегического анализа, проводимого с холодной головой и с опорой на реальные, а не гипотетические конкурентные преимущества. Только в этом случае разумное распределение капитала по разным «корзинам» сможет обеспечить предприятию не просто выживание, а устойчивый рост и процветание в долгосрочной перспективе.

Список использованных источников

1. Афанасьев, М. В. Трансформация процесса принятия решений на предприятии в условиях формирования новых рынков / М. В. Афанасьев, Л. Р. Уразбахтина // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 9, № 5(146). – С. 40-46. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2024.05.09.006. – EDN QWIXNU.

2. Алдошкин, А. В. Диверсификация предприятия в промышленном секторе: принципы и решения / А. В. Алдошкин, А. А. Букова // Экономические науки. – 2024. – № 235. – С. 16-20. – DOI 10.14451/1.235.16. – EDN UYDGAI.

3. Афанасьев, М. В. Диверсификация как процесс обеспечения устойчивости экономики в условиях санкций / М. В. Афанасьев, Л. Р. Уразбахтина // Эффективные системы менеджмента: Качество. Циркулярная экономика. Технологический суверенитет: Сборник научных статей XI Международного научно-практического форума, Казань, 22–24 ноября 2023 года. – Казань: Издательство "Познание", 2024. – С. 41-43. – DOI 10.21202/978-5-8399-0823-9_41-43. – EDN DHKWJQ.

4. Быковская, Е. В. Технологии диверсификации деятельности компании как основа ее развития / Е. В. Быковская, Е. И. Дмитриева, Е. Б. Шварц // Russian

Economic Bulletin. – 2024. – Т. 7, № 6. – С. 109-115. – DOI 10.58224/2658-5286-2024-7-6-109-115. – EDN TVIECD.

5. Проблемы и перспективы диверсификации деятельности компании как основы его развития / Е. В. Быковская, А. И. Степовая, А. В. Крюков, Д. А. Коршиков // Цифровизация агропромышленного комплекса: Сборник научных статей: в 3-х томах, Тамбов: Тамбовский государственный технический университет, 2024. – С. 227-231. – EDN EQNLOG.

DIVERSIFICATION STRATEGY AS A TOOL FOR INCREASING THE STABILITY OF A REGIONAL PRODUCER

Y.A. Gladysheva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines business diversification as a strategic tool for enhancing enterprise resilience in the face of economic uncertainty. The main reasons companies turn to diversification are analyzed, including reducing dependence on a single source of income and minimizing entrepreneurial risks. Particular attention is paid to the risks and typical pitfalls of exploring new areas: dissipation of resources, increased bureaucracy, loss of strategic focus, and the development of blind spots in decision-making.

Keywords: diversification, strategic management, enterprise sustainability, competitiveness, risk distribution.

УДК 332.14:330.322:338.49:338.24

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ НА ОСНОВЕ ЦЕЛЕВЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ

Д.В. Горнев, В.А. Дегтерева

*АО «Корпорация развития Санкт-Петербурга»,
г. Санкт-Петербург, Россия,
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия*

В статье обоснована трактовка инфраструктурных инвестиций как инструмента стратегического управления территориальной связностью и конкурентной средой региона. Показано, что даже при сохраняющейся инвестиционной активности в 2024 г. прирост вложений в основной капитал в реальном выражении составил почти 7,5%. Инфраструктурный эффект распределяется неравномерно: объем соглашений ГЧП и концессий превысил 2,3 трлн руб., тогда как

¹ Supervisor: Associate Professor, PhD in Economics L.R. Urazbakhtina

среднероссийский показатель нормативного состояния местных дорог составляет лишь 54,6%. На этой основе предложен контур управления, который объединяет диагностику разрывов, селекцию проектов по критерию сетевого эффекта, сопряжение бюджетных и концессионных механизмов и постпроектный мониторинг.

Ключевые слова: стратегическое управление, региональное развитие, инфраструктурные инвестиции, территориальная связность, инвестиционная проницаемость, ГЧП, пространственные диспропорции, проектный портфель.

В региональной экономике инфраструктура выполняет роль пространственного мультипликатора: она влияет не только на стоимость доставки, но и на скорость оборота капитала, глубину кооперации и доступность рынков для фирм второго и третьего эшелона. Поэтому различия в транспортной, инженерной и цифровой оснащенности территорий преобразуются в различия конкурентной позиции регионов. Когда инфраструктурный каркас разорван, у территории растут транзакционные потери, удлиняется инвестиционный цикл и сужается круг проектов, способных перейти из стадии замысла в стадию реализации [1; 2].

Целью статьи – разработка контура управления сбалансированным развитием регионов на основе целевых инфраструктурных инвестиций.

Методическая рамка включает стратегический и институциональный анализ, сопоставление научных подходов к выравниванию территориальных диспропорций и интерпретацию официальной статистики 2024-2025 гг. В прикладном отношении наша работа ориентирована на увязку проектного отбора с параметрами пространственной связности, инвестиционной емкости и бюджетно-контрактной реализуемости [1; 3].

Эмпирический фон подтверждает, что запрос на инфраструктурное обновление в стране остается высоким. По данным Правительства России, в 2024 г. вложения в основной капитал в реальном выражении прибавили почти 7,5%. Одновременно Минэкономразвития фиксирует заключение 215 соглашений ГЧП и концессий на сумму свыше 2,3 трлн руб. Однако сама по себе высокая инвестиционная динамика не гарантирует территориальной сбалансированности: капитал концентрируется там, где уже сложились более зрелые институциональные и логистические контуры [4; 5].

Эта асимметрия особенно заметна в распределении законтрактованных вложений. На Московскую область пришлось 376 млрд руб., на Нижегородскую – 314,5 млрд, на Самарскую – 222 млрд руб. Совокупно три лидирующих региона аккумулировали почти 40% годового объема инвестиций, зафиксированного в новых соглашениях ГЧП и концессий. Следовательно, для стратегического управления принципиален как рост абсолютного объема вложений, так и их пространственная конфигурация: избыток капитала в узком круге регионов усиливает поляризацию, тогда как периферийные территории продолжают работать в режиме инфраструктурного дефицита (рис. 1) [4].

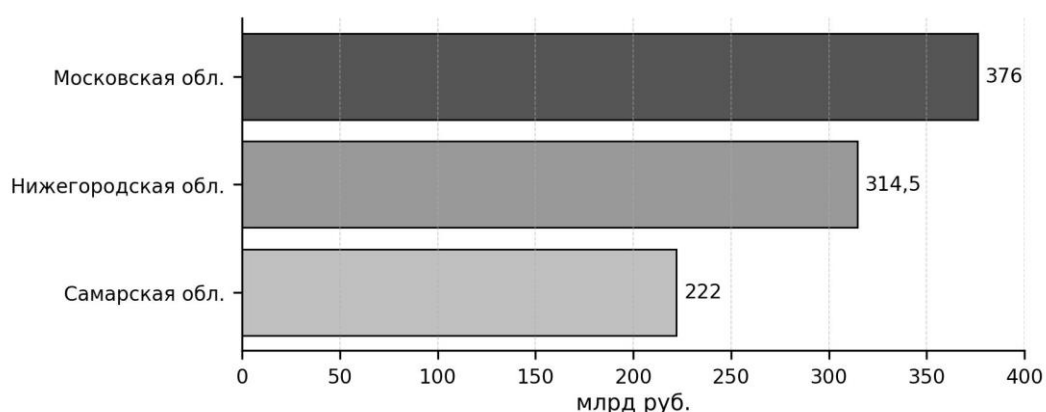


Рисунок 1 – Концентрация законтрактованных инвестиций по крупнейшим региональным ГЧП-проектам, 2024 г.

Дорожная статистика показывает ту же двойственность. В течение 2024 г. по нацпроекту к нормативному состоянию было приведено 1,38 тыс. км региональной опорной сети, а к концу года объем обновления должен был превысить 3,5 тыс. км. При этом в среднем по России нормативам отвечают лишь 54,6% дорог местного значения. Иначе говоря, продвижение по крупным магистральным направлениям соседствует с сохранением локальных разрывов на муниципальном уровне, а именно они чаще всего определяют доступ предприятия к площадке, складу, рынку труда и конечному потребителю [6; 7].

Из этого следует, что стратегический контур управления инфраструктурными инвестициями должен быть четырехзвенным. На первой стадии требуется диагностировать не просто общий дефицит фондов, а конкретные узкие места: транспортную оторванность промышленных площадок, дефицит инженерного подключения, слабую цифровую связанность, ограниченную доступность логистических узлов. На второй стадии формируется селекция портфеля, где приоритет получают проекты с максимальным сетевым эффектом – те, что сокращают время и стоимость доступа сразу для нескольких групп экономических агентов. Третья стадия предполагает финансово-контрактную сборку: сочетание бюджетных ассигнований, инфраструктурных кредитов, механизмов ГЧП и закупочных инструментов. На четвертой стадии включается мониторинговая петля, в которой сопоставляются фактические эффекты по налоговой базе, частному финансированию, загрузке инфраструктуры и расширению межтерриториальных хозяйственных связей [1; 3].

Для такой системы недостаточно формального контроля освоения средств. Нужен набор количественных индикаторов, позволяющий видеть не только кассовое исполнение, но и изменение экономического режима территории. Здесь полезен подход к модельной диагностике устойчивости и результативности, в котором инфраструктурный проект рассматривается как фактор изменения параметров системы, а не как автономный объект строительства. Применительно к региону это означает переход от отчета о вводе объекта к измерению

инвестиционной проницаемости территории, плотности деловых связей, скорости подключения и прироста частного интереса к соседним площадкам [3; 8].

Практический смысл такой стратегии состоит в смещении управленческой оптики: региону важно не «распылить» капитал между максимально широким набором строек, а последовательно размыкать те инфраструктурные узлы, которые удерживают территорию на периферии экономического пространства. Когда инвестиции направляются в подъездные дороги к производственным площадкам, в надежное инженерное подключение, в цифровые каналы обмена и в связку муниципальных центров с опорными магистралями, меняется сама карта принимаемых решений. В этом случае инфраструктура становится не пассивным фоном развития, а инструментом перенастройки хозяйственной географии, снижения территориальной ренты центра и расширения собственной инвестиционной базы региона.

Список использованных источников

1. Антипин И.А., Шишкина Е.А. Стратегическое управление диспропорциями социально-экономического и пространственного развития регионов России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2024. № 3. С. 179-201.
2. Иванов В.Ю. Инфраструктурные проекты и инфраструктурные мегапроекты как целевые вложения в инфраструктуру: общее и различное // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. № 12-1. С. 40-49.
3. Барбашова Н.Е. Создает ли методика межбюджетного выравнивания отрицательные стимулы для инфраструктурного развития регионов? // Финансы: теория и практика. 2021. № 1. С. 22-34.
4. Объем соглашений ГЧП и концессий превысил 2 трлн рублей по итогам 2024 года // Министерство экономического развития Российской Федерации: официальный сайт. 26.02.2025. URL: <https://economy.gov.ru/> (дата обращения: 15.03.2026).
5. Ежегодный отчет Правительства в Государственной Думе // Правительство России: официальный сайт. 26.03.2025. URL: <https://government.ru/news/54597/> (дата обращения: 15.03.2026).
6. В 2024 году по нацпроекту обновили почти 1,4 тыс. км региональной опорной сети дорог // Министерство транспорта Российской Федерации: официальный сайт. 14.11.2024. URL: <https://mintrans.gov.ru/> (дата обращения: 15.03.2026).
7. Доля автомобильных дорог общего пользования местного значения, отвечающих нормативным требованиям // Росстат: официальный сайт. 01.08.2025. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/11186> (дата обращения: 15.03.2026).
8. Родионов Д.Г., Дмитриев Н.Д., Дубаневич Л.Э. Построение эконометрической модели устойчивого развития промышленного предприятия // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2021. № 7-1. С. 61-71.

STRATEGIC MANAGEMENT OF BALANCED REGIONAL DEVELOPMENT BASED ON TARGETED INFRASTRUCTURE INVESTMENTS

D.V. Gornev, V.A. Degtereva

*St. Petersburg Development Corporation JSC,
St. Petersburg, Russia,
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
St. Petersburg, Russia*

The paper interprets targeted infrastructure investment as a strategic tool for managing territorial connectivity and the competitive environment of a region. The analysis shows that even under solid investment dynamics the effect remains spatially uneven: real fixed capital investment in Russia grew by almost 7.5% in 2024, PPP and concession agreements exceeded RUB 2.3 trillion, while only 54.6% of local roads met regulatory standards. Against this background, a four-stage management contour is proposed. It includes diagnostics of spatial bottlenecks, project portfolio selection according to network effect, integration of budgetary and concession mechanisms, and post-project monitoring. The study argues that regional policy should focus not on mechanical capital allocation, but on removing bottlenecks that determine territorial investment permeability.

Keywords: strategic management, regional development, infrastructure investments, territorial connectivity, investment permeability, PPP, spatial disparities, project portfolio.

УДК 338.27

ДИНАМИКА ВНУТРЕННИХ ЗАТРАТ НА НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В РФ

М.С. Джагаева, И.М. Омаров

*Государственный технологический университет,
Северо-Кавказский горно-металлургический институт,
РСО-Алания, г. Владикавказ, Россия*

Текущая ситуация в мировой экономике обусловлена деградацией политических элит в странах, прежде являвшихся локомотивом развития всех процессов. Вследствие высокой зависимости экономики РФ от европейских технологий страна оказалась перед беспрецедентными вызовами, прежде всего в сфере нанотехнологий. В таких условиях многое зависит от величины внутренних затрат на исследования как прикладного, так и фундаментального характера.

Ключевые слова: инновации, внутренние затраты, научные исследования, технологические инновации.

Инновационное развитие государства зависит от нормативно-правовой базы организации и регулирования инвестиционной деятельности и от величины затрат на научные исследования и разработки, особенно на нулевом этапе [1].

В табл. 1 дана динамика внутренних затрат на научные исследования и разработки по социально-экономическим целям в РФ.

Таблица 1 – Внутренние затраты на научные исследования и разработки по социально-экономическим целям, млн. руб. [2]

Показатели	годы						Изменение 2023г. к 2018г., %
	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
Развитие экономики	405957	408882	441468	447604	498341	584197	143,9
Социальные цели	51110	54264	59966	70988	82782	97117	190,0
Общее развитие науки	139964	169868	195163	223783	244 459	247939	177,0
Исследование и исп. Земли и атмосферы	40987	40888	42965	44365	67 457	47024	115,0
Использование космоса в мирных целях	41270	43631	60031	48882	54777	63979	155,0
Другие цели	339 861	310 712	335 191	338 909	353 672	395 656	116,4
Всего	1019152	1028247	1134786	1174534	1301490	1435914	140,9
К ВВП, %	1,11	1,00	1,04	1,1	1,0	0,94	84,7

Как видно из приведенных данных общая величина расходов за рассматриваемый период выросла на 40,9%, причем расходы на общее развитие науки приросли на 77,0, больше только у социальных расходов – 90,0%. Большое внимание уделялось использованию космоса в мирных целях, что невозможно без применения инновационных технологий – прирост 55,0%. В целом на развитие экономики в 2023 г. потратили на 43,9% больше, чем в 2018 г. Несмотря на всеобщий прирост, доля внутренних затрат к ВВП страны снизилась на 15,7% за 2018-2023 гг.

Таким образом, идет номинальный прирост внутренних расходов. При этом реально происходит их снижение.

На рис. 1 приводятся внутренние текущие затраты на научные исследования и разработки по видам работ по Российской Федерации.

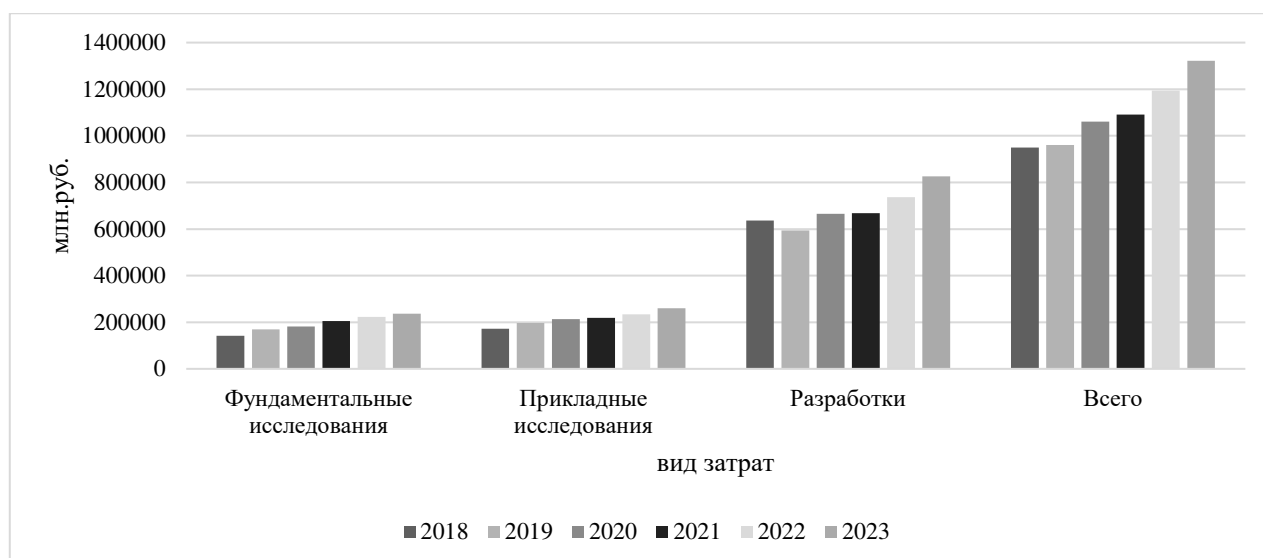


Рисунок 1 – Внутренние текущие затраты на научные исследования и разработки по видам работ по РФ [2]

Как видно из приведенных данных расходы на фундаментальные исследования выросли за период на 67,2%, по прикладным исследованиям на 50,6%, по разработкам на 29,8%. Суммарные прирост за рассматриваемый период составил 39,17%.

Обращает на себя внимание то, что расходы на прикладные исследования и разработки с 2022 г. значительно прибавили в динамике: прирост за год на 11,31% по прикладным исследованиям и 12,07% по разработкам, что очевидно связано с началом СВО. Стоит отметить, что текущую инновационность (в краткосрочной перспективе) обеспечивают прикладные исследования и разработки, а перспективное развитие имеет в своей основе фундаментальные исследования.

Несмотря на ощутимый прирост расходов на инновации, удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации значительных изменений не претерпел, что видно по данным табл. 2.

Таблица 2 – Удельный вес организаций, осуществляющих технологические инновации, в общем числе обследованных организаций, по Российской Федерации, по видам экономической деятельности, % [2]

	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Всего	19,8	21,6	23,0	23,0	22,8	22,7
промышленное производство	18,5	20,0	21,5	20,9	20,3	20,3
из них:						
добыча полезных ископаемых	9,0	9,7	9,5	10,3	10,0	9,9
обрабатывающие производства	27,9	28,0	29,2	28,5	27,7	27,6

	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
деятельность в сфере телекоммуникаций	15,8	18,9	19,4	18,1	18,8	19,9
разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги	15,5	20,8	23,0	23,2	24,6	22,9
деятельность в области информационных технологий	9,4	12,3	12,1	13,8	13,5	16,0
научные исследования и разработки	79,6	77,8	80,1	78,7	78,4	76,5

Так всего по РФ доля организаций, осуществляющих инновации выросло с 19,8% в 2018 г. до 22,7% в 2023 г., т.е. на 2,9%. Наиболее успешными с точки зрения инновативности стали виды деятельности, связанные с информационно-коммуникационными видами деятельности: деятельность в сфере телекоммуникаций прирост 4,1% за рассматриваемый период, разработка компьютерного программного обеспечения – 7,4%, деятельность в области информационных технологий – 6,6%. Одновременно с этим научные исследования и разработки просели на 3,1% за период, а если сравнить 2023 г. с 2020 г. то снижение составило 3,6%. При этом число используемых нанотехнологий за тот же период значительно снизилось, что представлено на рис. 2.

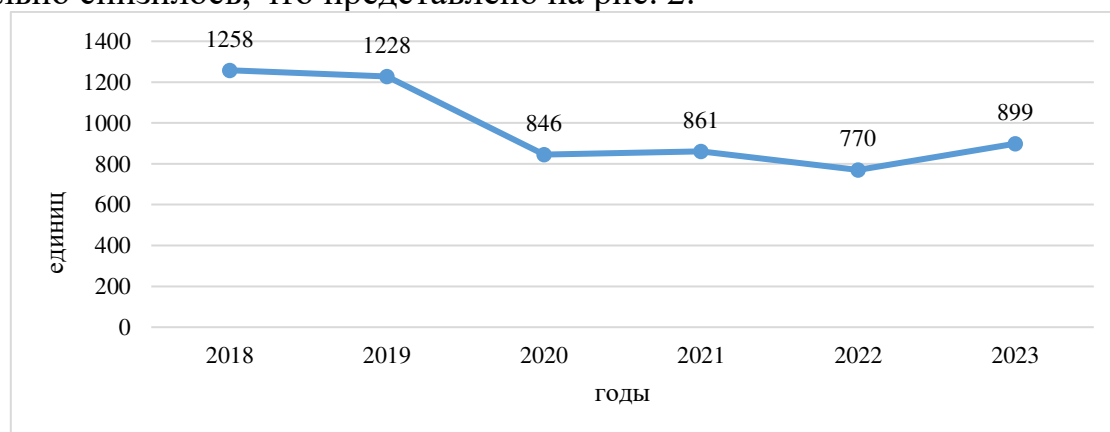


Рисунок 2 – Число используемых нанотехнологий по Российской Федерации, единиц [2]

В 2018 г. в РФ использовалось 1258 нанотехнологий. Затем произошло снижение до 1228 в 2019 г. В 2020 г. произошел обвал до 846 единиц (минус 31,1% к уровню 2019г.), что явно явилось следствием пандемии коронавируса. В 2021 г. небольшой прирост до 861 единицы (1,77%), в 2022 г. падение до 770 (минус 10,57%), затем в 2023г. рост до 899, что составляет 116,7% к уровню 2022 г., что явно является следствием начала СВО.

Как видно из приведенных данных, объем затрат на инновации организаций вырос за рассматриваемый период на 85,83%, по малым предприятиям в 3,21 раза, причем наибольший прирост был в 2022 г. – в 2,45 раз, что явно связано с началом СВО. У организаций наибольший прирост был в 2020 г. – 32,65%. Таким образом, малые предприятия гораздо чувствительнее к изменению рыночной конъюнктуры и внутренних запросов, чем средние и крупные организации.

Таблица 3 – Количество приобретенных организациями новых технологий, программных средств в целом по Российской Федерации, единиц [2]

Показатели	годы				Прирост 2022г. к 2020г., %
	2017	2018	2020	2022	
Всего	20042	22 678	37720	105914	2,8раз
промышленное производство	9407	10506	11084	49669	4,48 раз
разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие со- путствующие услуги	1280	2005	3687	4389	19,0
деятельность в области ин- формационных технологий	310	249	945	14652	15,5 раз
научные исследования и раз- работки	5185	5588	7866	16851	2,14раз
собираетельная классифика- ционная группировка видов экономической деятельности «Сектор информационно- коммуникационных техноло- гий»	2340	2910	6133	21120	3,44 раза
собираетельная классифика- ционная группировка видов экономической деятельности «Отрасль информационных технологий»	1210	1944	2731	18848	6,9 раз

Логично предположить, что изученные выше показатели, большинство из которых имело существенную положительную динамику, должно привести к ощутимому росту инновационной продукции [3].

Количество приобретенных организациями новых технологий, программных средств в целом по РФ, приведенное в табл. 3. демонстрирует значительный прирост – в 2,8 раза.

В промышленности в 2023 г. было приобретено в 4,48 раз больше нанотехнологий, чем в 2018 г., по деятельности в области информационных технологий в 15,5 раз больше, по научным исследованиям и разработкам в 2,14 раз, по сектору информационно-коммуникационных технологий в 3,44 раза, по отрасли информационных технологий в 6,9 раз.

Таким образом, внутренние затраты на научные исследования дают ощутимый положительный эффект в части общего количества, однако по числу используемых нанотехнологий в 2023 г. не достигнут доковидный уровень. Следовательно, деятельность, связанная с нанотехнологиями слишком сильно подвержена влиянию форс-мажорных обстоятельств и дальнейшая политика государства должна быть направлена на повышение устойчивости именно данного сегмента экономики.

Список использованных источников

1. Джагаева М.С., Батяева Р.И. ЭФФЕКТИВНОСТЬ СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ ИННОВАЦИОННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ТЕРРИТОРИИ РОССИИ //Гуманитарные и социально-экономические науки. 2025. № 5 (144). С. 68-71.

2. Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа: rosstat.gov.ru

3. Хетагурова Т.Г., Хетагурова И.Ю. ЦИФРОВИЗАЦИЯ В ПРОЦЕССАХ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ДЕСТИНАЦИИ. В книге: Методология развития управления, экономики и образования. Пенза, 2023. С. 118-129.

DYNAMICS OF DOMESTIC RESEARCH EXPENDITURES IN THE RUSSIAN FEDERATION

M.S. Dzhagaeva, I.M. Omarov

*State Technological University,
North Caucasus Mining and Metallurgical Institute,
North Ossetia-Alania, Vladikavkaz, Russia*

The current situation in the global economy is caused by the degradation of political elites in countries that were previously the driving force of the global economy. Due to the high dependence of the Russian economy on European technologies, the country is facing unprecedented challenges, particularly in the field of nanotechnology. In such circumstances, much depends on the amount of domestic research spending, both applied and fundamental.

Keywords: innovation, internal costs, scientific research, and technological innovation.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.С. Джакупжанова

*Казахский университет технологий и бизнеса имени К. Кулажанова,
г. Астана, Казахстан*

В статье рассматриваются современные подходы к совершенствованию системы управления персоналом в условиях цифровой трансформации экономики. Проведен анализ современного состояния рынка труда Казахстана и выявлены основные проблемы управления человеческими ресурсами на предприятиях. Особое внимание уделено вопросам цифровизации HR-процессов, внедрению HR-аналитики, развитию цифровых компетенций сотрудников и автоматизации кадровых процедур. Обосновано, что эффективное управление персоналом в современных условиях выступает одним из ключевых факторов повышения конкурентоспособности предприятия. На основе проведенного исследования предложены рекомендации по совершенствованию системы управления персоналом с учетом современных тенденций цифрового развития экономики.

Ключевые слова: управление персоналом, цифровая трансформация, HR-аналитика, конкурентоспособность предприятия, человеческий капитал, рынок труда Казахстана, цифровые компетенции, автоматизация HR-процессов, кадровый менеджмент, цифровая экономика.

В современных условиях цифровая трансформация оказывает значительное влияние на деятельность предприятий и организаций. Развитие информационных технологий, автоматизация бизнес-процессов и внедрение цифровых платформ приводят к изменению традиционных подходов к управлению. Особенно заметные изменения происходят в системе управления персоналом, поскольку именно человеческие ресурсы становятся главным фактором устойчивого развития и конкурентоспособности предприятия.

Сегодня предприятия функционируют в условиях высокой конкуренции, быстрого обновления технологий и постоянного изменения требований к квалификации работников. В связи с этим возрастает необходимость совершенствования системы управления персоналом, внедрения современных HR-технологий и формирования новых подходов к развитию человеческого капитала.

Для Казахстана данные вопросы приобретают особую актуальность в условиях цифровизации экономики и трансформации рынка труда. Предприятия сталкиваются с дефицитом квалифицированных кадров, ростом конкуренции за специалистов и необходимостью повышения эффективности использования человеческих ресурсов.

Целью данной статьи является исследование современных подходов к совершенствованию управления персоналом в условиях цифровой трансформации и определение их влияния на конкурентоспособность предприятия.

Согласно данным Бюро национальной статистики Республики Казахстан, в 2025 году численность рабочей силы составила около 9,7 млн человек. Из них занятое население - более 9,3 млн человек, а уровень безработицы сохранился на уровне 4,6%.

При этом около 77% занятых являются наемными работниками, а 23% относятся к категории самостоятельно занятых граждан. Наибольшая доля занятых наблюдалась в сфере торговли (17%), образования (13,2%), промышленности (12,5%) и сельского хозяйства (10,3%). Основные индикаторы рынка труда представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Основные индикаторы рынка труда.

Показатели рынка труда	2023 год	2024 год	2025 год
Рабочая сила, человек	9 534 114	9 663 991	9 769 536
Занятое население, человек, в том числе:	9 081 920	9 214 184	9 320 639
- наемные работники	6 893 429	7 015 108	7 169 107
- самостоятельно занятые работники	2 188 491	2 199 076	2 151 532
Безработное население, человек	452 194	449 807	448 897
Уровень безработицы, %	4,7	4,7	4,6
Лица, не входящие в состав рабочей силы, человек	4 393 533	4 512 796	4 645 249

Несмотря на активное внедрение цифровых технологий, значительная часть предприятий продолжает использовать традиционные подходы к управлению персоналом, которые уже не отвечают требованиям современной экономики. В результате сохраняется ряд системных проблем, включая отсутствие единой цифровой HR-системы, высокий уровень текучести кадров, недостаточную мотивацию персонала, низкий уровень цифровых компетенций, а также неэффективные процессы адаптации и ограниченные возможности профессионального развития. Дополнительно отмечается недостаточная развитость корпоративной культуры.

Во многих организациях кадровая функция по-прежнему носит преимущественно административный характер, тогда как вопросы развития человеческого капитала, повышения вовлеченности сотрудников и формирования долгосрочного кадрового потенциала остаются недостаточно проработанными. Ситуацию усугубляет усиление конкуренции за квалифицированные кадры, при которой возрастает значимость условий труда, карьерных перспектив и качества корпоративной среды.

Указанные факторы обуславливают необходимость перехода к современным подходам управления персоналом, основанным на использовании цифровых технологий и аналитических инструментов. Цифровая трансформация рассматривается как процесс внедрения информационных технологий, направленный на повышение эффективности управления и оптимизацию бизнес-процессов.

В системе управления персоналом цифровизация включает автоматизацию кадровых процессов, переход к электронному документообороту, использование онлайн-платформ обучения, внедрение HR-аналитики и цифровых каналов коммуникации. На практике активно применяются HRIS-системы, электронные базы данных сотрудников и автоматизированные системы подбора персонала.

Использование цифровых решений позволяет сократить время обработки кадровой информации, повысить точность подбора персонала, снизить нагрузку на HR-службы и обеспечить прозрачность кадровых процессов. Кроме того, цифровизация повышает гибкость системы управления персоналом и способствует более быстрой адаптации организаций к изменениям внешней среды.

Одним из ключевых направлений развития выступает HR-аналитика, представляющая собой процесс сбора и анализа данных о персонале для повышения качества управленческих решений. С ее помощью оцениваются текучесть кадров, производительность труда, эффективность обучения, причины увольнений и уровень вовлеченности сотрудников, что позволяет своевременно выявлять проблемные зоны и принимать корректирующие меры.

Современная система управления персоналом должна носить стратегический характер. Особое значение приобретает развитие цифровых компетенций работников, а также совершенствование системы мотивации, включающей не только материальные стимулы, но и возможности профессионального роста, гибкие формы занятости и участие в управленческих процессах.

Важным элементом является формирование корпоративной культуры, основанной на открытых коммуникациях, командном взаимодействии и поддержке инициативности сотрудников. Интеграция HR-системы в стратегию развития предприятия позволяет рассматривать человеческий капитал как ключевой фактор конкурентоспособности.

Таким образом, цифровая трансформация управления персоналом оказывает существенное влияние на эффективность деятельности организаций. Внедрение HR-технологий, развитие аналитических инструментов и совершенствование кадровой политики способствуют снижению текучести кадров, росту производительности труда и укреплению конкурентных позиций предприятий.

Список использованных источников

1. Бюро национальной статистики Республики Казахстан. Рынок труда Республики Казахстан. - URL: <https://stat.gov.kz/ru/industries/labor-and-income/stat-empt-unempl/> (дата обращения: 10.05.2026).

2. Министерство труда и социальной защиты населения Республики Казахстан. - URL: <https://www.gov.kz/memleket/entities/enbek> (дата обращения: 10.05.2026).
3. Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер. - М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. - С. 15-320.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации / А.Я. Кибанов. - М.: Инфра-М, 202. - С. 45-512.
5. Десслер Г. Управление персоналом / Г. Десслер. - М.: Вильямс, 2022. - С. 28-640.
6. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / М. Армстронг. - СПб.: Питер, 2023. - С. 35-780.
7. Tapscott D. The Digital Economy / D. Tapscott. - New York: McGraw-Hill, 2019. - P. 10-300.
8. Davenport T. Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results / T. Davenport. - Boston: Harvard Business Review Press, 2020. - P. 5-280.
9. Ulrich D. Human Resource Champions / D. Ulrich. - Boston: Harvard Business School Press, 2018. - P. 12-350.
10. Becker B., Huselid M. Strategic Human Resources Management / B. Becker, M. Huselid. - New York: Routledge, 2021. - P. 20-410.

IMPROVING HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR OF ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

A.S. Jakupzhanova

*K. Kulazhanov Kazakh University of Technology and Business,
Astana, Kazakhstan*

The article examines modern approaches to improving the human resource management system in the context of the digital transformation of the economy. An analysis of the current state of the labor market in Kazakhstan is conducted, and the main problems of human resource management in enterprises are identified. Special attention is paid to the digitalization of HR processes, the implementation of HR analytics, the development of employees' digital competencies, and the automation of personnel procedures. It is substantiated that effective human resource management in modern conditions is one of the key factors in enhancing enterprise competitiveness. Based on the conducted research, recommendations for improving the human resource management system are proposed, taking into account current trends in digital economic development.

Keywords: human resource management, digital transformation, HR analytics, enterprise competitiveness, human capital, labor market of Kazakhstan, digital competencies, HR process automation, personnel management, digital economy.

ЭВОЛЮЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДВИЖЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ

М.Ю. Дорошенко

*Сибирский государственный университет путей сообщения,
г. Новосибирск, Россия*

В статье рассматриваются этапы эволюции бизнес-процессов движения материальных ресурсов, начиная от разрозненных функциональных операций и заканчивая интегрированными цифровыми логистическими цепочками. Показано, что современная структура данных процессов характеризуется сквозной интеграцией материальных и информационных потоков, модульностью, ориентацией на клиента и поддержкой цифровыми технологиями. Обосновывается необходимость моделирования и оптимизации бизнес-процессов в условиях цифровой трансформации логистических систем.

Ключевые слова: бизнес-процессы, движение материальных ресурсов, логистика, эволюция, структура процессов, цифровизация, оптимизация

Движение материальных ресурсов в современных организациях представляет собой сложный, многоуровневый объект управления, включающий совокупность взаимосвязанных бизнес-процессов, охватывающих закупку, транспортировку, хранение, переработку и распределение продукции. В условиях углубления процессов глобализации, ускоренной цифровизации экономики, нарастающей турбулентности внешней среды и ужесточения требований к гибкости и устойчивости логистических систем существенно возрастает значимость научного анализа эволюции и современной конфигурации указанных бизнес-процессов. Особую актуальность приобретает переход от фрагментарного описания отдельных функций к их интегрированному рассмотрению в формате сквозных логистических цепочек, обеспечивающих согласованное управление материальными и сопряжёнными информационными потоками [4].

Историческое развитие бизнес-процессов движения материальных ресурсов характеризуется переходом от преимущественно изолированных складских и транспортных операций к формированию комплексных логистических систем, ориентированных на сквозное управление материальными потоками на всём пути «от поставщика до конечного потребителя» (рис. 1).

На ранних этапах становления логистики функциональные области (закупки, производство, складирование, сбыт) осуществляли управление в разобщённом формате, что обуславливало избыточное формирование запасов, увеличение времени выполнения операций и высокий уровень несогласованности управленческих решений.

1 этап фрагментарного управления операциями

Преобладание разрозненных складских и транспортных операций, отсутствие единого объекта управления материальным потоком, доминирование функционального подхода

2 этап функциональной логистики

Выделение логистических функций (снабжение, складирование, транспортировка, сбыт) в самостоятельные направления деятельности при сохранении ограниченной координации между ними, концентрация на повышении эффективности отдельных звеньев

3 этап интегрированной логистики

Формирование логистического подхода, в рамках которого материальный поток рассматривается как единый процесс, обеспечивается интеграция снабжения, производства и сбыта в сквозные цепочки поставок

4 этап управления цепями поставок

Выход за рамки предприятия и интеграция бизнес-процессов с поставщиками и потребителями, формирование сетевых логистических систем, координация материальных и информационных потоков на межфирменном уровне

5 этап цифровой логистики

Широкое внедрение информационных систем (ERP, WMS, TMS), технологий отслеживания и мониторинга потоков, автоматизация рутинных операций, использование аналитики данных

6 этап интеллектуально-цифровых логистических систем

Интеграция технологий Интернета вещей, блокчейна, аналитики больших данных и инструментов искусственного интеллекта, развитие цифровых двойников логистических цепочек, переход к проактивному управлению потоками движения материальных ресурсов

Рисунок 1 – Этапы эволюции бизнес-процессов движения материальных ресурсов (разработано автором)

Ключевым рубежом эволюции стало становление логистического подхода, в рамках которого материальный поток трактуется как единый объект управления, а бизнес-процессы снабжения, производства и сбыта интегрируются в сквозные цепи поставок. В этот период получают развитие концепции толкающих (push) и тянущих (pull) систем управления потоками ресурсов, обеспечивающие переход от преимущественно жёсткого планирования на основе прогнозов к более адаптивным моделям, ориентированным на фактический спрос [3].

Последующий этап связан с цифровой трансформацией логистики и активным внедрением корпоративных информационных систем класса ERP, WMS и

TMS, обеспечивающих сквозную прозрачность движения материальных ресурсов, автоматизацию рутинных операций и поддержку управленческих решений в режиме, максимально приближённом к реальному времени. В современных условиях бизнес-процессы движения материальных ресурсов тесно сопрягаются с цифровыми инновациями, включающими IoT-технологии, распределённые реестры (блокчейн), аналитику больших данных и элементы искусственного интеллекта, что позволяет повышать точность прогнозирования, уровень сервиса и устойчивость логистических цепей.

Современная структура бизнес-процессов движения материальных ресурсов формируется на основе процессного подхода, предполагающего выделение ключевых сквозных процессов и комплекса обеспечивающих функций (рис. 2).



Рисунок 2 – Современная структура бизнес-процессов движения материальных ресурсов, основанная на процессном подходе (составлено автором)

В качестве основных блоков в научной литературе выделяются:

– бизнес-процессы снабжения (логистика материально-технического обеспечения), включающие формирование потребности в материальных ресурсах,

выбор и управление поставщиками, размещение и контроль исполнения заказов, приёмку и ввод ресурсов в оборот;

- бизнес-процессы производства, охватывающие управление производственными запасами, обеспечение материалами рабочих мест, контроль качества и учёт движения полуфабрикатов, а также координацию с логистикой сбыта;

- бизнес-процессы сбыта и распределения, включающие формирование заказов клиентов, комплектацию и отгрузку продукции, организацию транспортировки и доставки до конечного потребителя, управление возвратами и сервисными операциями;

- поддерживающие и обеспечивающие процессы, к которым относятся планирование и прогнозирование спроса, управление запасами и складской инфраструктурой, управление транспортными ресурсами, анализ и оптимизация логистических издержек [1].

Существенной особенностью современного этапа является формирование сквозных цифровых процессов, обеспечивающих сбор, обработку и аналитическую интерпретацию данных о движении материальных ресурсов в режиме реального времени и позволяющих оперативно адаптировать планы и маршруты в ответ на изменения внешней и внутренней среды.

Для анализа и совершенствования бизнес-процессов движения материальных ресурсов широко применяются методы моделирования бизнес-процессов (BPMN, IDEF, функциональные модели) [5]. Моделирование позволяет: формализовать последовательность операций и взаимодействие участников; выявить избыточные, дублирующие или «узкие» участки процессов; оценить показатели эффективности (время цикла, издержки, уровень сервиса). Оптимизация бизнес-процессов включает реинжиниринг, автоматизацию рутинных операций, внедрение стандартов и регламентов, а также использование аналитических инструментов для поддержки принятия решений [6]. В условиях цифровой трансформации всё большее значение приобретают цифровые двойники логистических цепочек, позволяющие моделировать сценарии, оценивать риски и тестировать изменения без воздействия на реальную систему [2].

Эволюция бизнес-процессов движения материальных ресурсов отражает переход от разрозненных функциональных операций к интегрированным, цифровым и ценностно-ориентированным логистическим системам. Современная структура этих процессов характеризуется сквозной интеграцией материальных и информационных потоков, модульностью, ориентацией на клиента и поддержкой цифровыми технологиями. Дальнейшее развитие связано с углублением цифровизации, внедрением искусственного интеллекта и усилением требований к устойчивости и экологической ответственности логистических цепочек.

Список использованных источников

1. Моделирование бизнес-процессов: управленческие аспекты: монография / под науч. ред. М. С. Санталовой. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2023. – 222 с.

2. Скворцова Н.А. Цифровая трансформация бизнес-процессов на основе технологий искусственного интеллекта (российский и международный опыт) / Н.А. Скворцова, А.В. Захаров, И.И. Булатов // Экономика, предпринимательство и право. – 2025. – Т. 15, № 1. – С. 131-152.

3. Тебекин А.В. Концептуальное развитие организации движения материальных потоков в производстве класса толкающих систем / А.В. Тебекин // Журнал технических исследований. – 2022. – Т.8. – № 2. – С. 30–47.

4. Цифровые технологии в логистике и управлении цепями поставок: аналитический обзор / под общ. и науч. ред. В.И. Сергеева. – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2020. – 190 [2] с.

5. Business Modeling & Integration DF [Электронный ресурс]: сайт. – URL: <http://bmi.omg.org> (дата обращения 29.01.2026).

6. Subject-Oriented Business Process Management [Электронный ресурс]: сайт. – URL: <http://www.jcom1.com> (дата обращения 29.01.2026).

THE EVOLUTION OF BUSINESS PROCESSES IN THE MOVEMENT OF MATERIAL RESOURCES

M.Yu. Doroshenko

*Siberian Transport University,
Novosibirsk, Russia*

The article examines the stages of the evolution of business processes for the movement of material resources, starting from disparate functional operations and ending with integrated digital logistics chains. It is shown that the modern data structure of processes

Key words: бизнес-процессы, движение материальных ресурсов, логистика, эволюция, структура процессов, цифровизация, оптимизация.

УДК 316.4

ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОЛОГИИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ В СФЕРЕ УКРЕПЛЕНИЯ МЕЖНАЦИОНАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ

В.Ю. Дудина, Д.С. Юсипова

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Нижегородский институт управления – филиал,
г. Нижний Новгород, Россия*

Межнациональная сфера делает социальное проектирование конфликтно-чувствительной управленческой практикой, где ошибки диагностики, целеполагания и коммуникаций переходят в социальные риски. В статье обосновано, что проект в этой тематике должен опираться на проверяемую логику изменений,

прозрачные индикаторы и заранее заданные процедуры участия. Показано, как переводить абстрактные цели укрепления согласия в конкретные изменения практик взаимодействия и информационной среды, как оформлять паспорт проблемы, теорию изменений, регламент публичных коммуникаций и матрицу мониторинга. Предложены измеримые показатели и способы их фиксации, а также набор типовых критериев оценки, применимых к проектам НКО и муниципальным инициативам.

Ключевые слова: социальное проектирование, межнациональные отношения, конфликтная чувствительность, информационно-просветительские практики, оценка эффективности.

Социальное проектирование в сфере укрепления межнациональных отношений отличается от большинства социальных направлений тем, что проект влияет одновременно на реальную основу повседневных контактов и на то, как эти контакты объясняются и оцениваются в публичном поле. Поэтому методология должна фиксировать два уровня результата и задавать для каждого уровня собственные индикаторы и источники данных.

Первый уровень связан с изменением практик взаимодействия в конкретных институтах и повторяющихся ситуациях. Например, в школьной среде это проявляется в том, как устроены смешанные группы на уроках и во внеурочной деятельности, как регулируются споры в родительских чатах, как администрация и педагоги реагируют на бытовые конфликты вокруг речи, внешнего вида и традиций, а также в наличии понятного протокола решений с фиксацией обращений. В учреждениях культуры и молодежных пространствах результат выражается в регулярности совместных форматов, например, проектных мастерских, волонтерских смен, спортивных клубов по интересам, где участники распределяются по ролям и задачам, а не по этнокультурному признаку, и в том, что эти форматы закреплены расписанием, ответственными и правилами участия. В дворовых и территориальных инициативах результат становится видимым через появление устойчивых площадок взаимодействия, включая соседские советы, совместные благоустроительные дела и локальные праздники, а также через снижение числа конфликтных эпизодов, требующих вмешательства управляющих структур или администрации.

Второй уровень относится к изменению информационного фона, поскольку межнациональная тематика быстро уходит в социальные сети, локальные чаты и комментарии, где конфликтные трактовки распространяются быстрее, чем официальные разъяснения. Здесь результат измеряется через мониторинг публикаций и реакций, включая долю материалов без стереотипизирующих маркеров, частоту упоминаний групп в связке с обвинительной лексикой, наличие корректных просветительских форматов, где культурные особенности объясняются через практики сотрудничества и общие правила жизни на территории, а также через работу модерации и скорость реагирования на провокационные информационные поводы. Именно этот второй уровень требует заранее оформленного коммуникационного протокола и контент-контроля, потому что

корректность языка и рамка обсуждения напрямую влияют на уровень тревожности и готовность к контактам [5].

Диагностика в межнациональном проекте начинается с операционализации проблемы, потому что формула гармонизация отношений сама по себе не задает ни объекта управления, ни доказуемого результата. Если оставить цель на уровне общих слов, команда неизбежно скатится к отчетности по мероприятиям, а не к изменению практик, и не сможет показать причинную связь между действиями и эффектом.

Практически это решается через паспорт проблемы, который привязывает проект к конкретной территории, институциям и типовым ситуациям взаимодействия. В паспорте сначала фиксируется контекст, где именно возникает напряжение, например, микрорайон, школа, общежитие, МФЦ, молодежный центр, двор, рынок труда, а также указывается, какие группы и роли вовлечены, включая учащихся, родителей, педагогов, администраторов, лидеров сообществ, представителей учреждений культуры и спорта. Далее описываются повторяющиеся сценарии, в которых запускаются конфликтные трактовки. В школьной среде это могут быть споры вокруг распределения детей по группам и кружкам, напряженные обсуждения в родительских чатах, острые ситуации в период праздников и памятных дат, а также конфликты, возникающие из-за языка общения и норм поведения. В городской среде сценариями часто выступают очереди и общение с персоналом в учреждениях, бытовые споры между соседями, конфликты вокруг шума и общественных пространств, а также коммуникация в локальных группах в социальных сетях.

В паспорте отдельно фиксируются причины и каналы распространения. Первопричинами выступают конкретные поводы, которые каждый раз провоцируют напряжение, например, резонансный пост в местном канале, слух о несправедливом решении администрации, конфликт на спортивной площадке, провокационная листовка или видео. Каналы распространения описываются как инфраструктура коммуникации, включая локальные чаты, каналы, комментарии в социальных сетях, школьные родительские группы, а также неформальные лидеры, которые ускоряют передачу интерпретаций. Для управляемости важно зафиксировать, где именно и как быстро меняется тональность обсуждений, кто задает рамку и какие формулировки становятся маркерами поляризации.

Завершающая часть паспорта проблемы включает перечень уже действующих мер и их ограничения. Здесь указывается, что уже делалось, например профилактические беседы, разовые мероприятия, встречи с родителями, работа комиссии, обращения к полиции или администрации, и почему это не дало устойчивого результата. Ограничения фиксируются максимально предметно, например, отсутствие регулярного формата диалога, нехватка подготовленных модераторов, слабая координация между учреждениями, отсутствие данных по динамике установок, запоздалое реагирование на информационные поводы. Такой паспорт делает проект сопоставимым с базовой логикой социального проектирования, где цель и задачи выводятся из подтвержденной проблемы и затем переводятся в проектную документацию и измеримые результаты [2, 3].

Таблица 1 – Минимальный набор проектных документов и проверок для межнационального социального проекта

Этап	Документ	Что фиксируется в документе	Как проверяется качество
Диагностика	Паспорт проблемы	территория, институции, сценарии взаимодействия, причины, каналы распространения конфликтных трактовок, исходные данные	наличие привязки к конкретным ситуациям и источникам данных, отсутствие стигматизирующих формулировок
Дизайн	Журнал запросов на изменение	причинная цепочка, допущения, риски, промежуточные результаты, конечный эффект	у каждого результата есть индикатор и источник данных, допущения проверяемы мониторингом
Реализация	Регламент участия	правила отбора участников, принципы представительства, процедуры модерации, правила безопасности обсуждений	соблюдение баланса ролей, прозрачность доступа, фиксируемые протоколы встреч
Коммуникации	Протокол публичного сопровождения	словарь, запреты на маркирование групп, порядок реакций на конфликтные информационные поводы, правила модерации онлайн-площадок	отсутствие некорректных формулировок, регулярный контент-контроль
Мониторинг и оценка	Матрица индикаторов	показатели процесса и результата, формулы расчета, периодичность, ответственные	данные собираются по графику, показатели сравнимы с базовой линией

В межнациональной тематике особенно важно, чтобы теория изменений была проверяемой, поскольку эффект часто проявляется с задержкой и не сводится к отчетному количеству мероприятий. В прикладной логике цепочка изменений строится от действий к промежуточным результатам, затем к целевым изменениям поведения и восприятия. Для проектов, которые реализуются некоммерческими организациями, вопрос доказуемости результата прямо связан с критериями конкурсной и итоговой оценки. На материале межнациональных проектов НКО показано, что оценка обычно опирается на социологические методы, включая опросы, экспертные оценки и фокус-группы, а социальный эффект трактуется как изменение, влияющее на благополучие людей и сообществ [1]. В том же исследовании приводится, что грантовый фонд конкурса социальных проектов НКО в 2021 году составил 30 млн руб., среди победителей были проекты, связанные с межнациональным сотрудничеством, а в качестве примеров

отмечены проекты с конкретными суммами финансирования, включая 499 848 руб. и 495 300 руб. [1].

Методологически проект выигрывает в управляемости, когда документы этапов заранее определены и проверяются как продукты, а не как формальность. В публичном управлении и в практике органов власти такая логика поддерживается через проектные офисы и регламентирование проектного цикла, где выделяются стратегический, программный и проектный уровни, а мониторинг рассматривается как обязательный элемент жизненного цикла [4]. В межнациональной сфере это удобно тем, что позволяет закрепить ответственность за риски и за корректировки, а также отделить содержательный результат от информационного сопровождения, которое должно быть контролируемым, а не стихийным.

В части конкретных измерителей полезно разводить показатели процесса и показатели результата. Процессные показатели дают дисциплину выполнения, включая охват, повторяемость участия и работу с обратной связью. Результативные показатели фиксируют изменения в практиках взаимодействия и в информационном фоне. В исследовании межнациональных проектов НКО подчеркивается требование измеримости результатов и их сопоставимости с ситуацией до начала проекта [1]. Для прикладной настройки мониторинга удобно использовать простые формулы, которые команда может считать без сложной статистики и при этом сохранять сопоставимость волн измерений.

Таблица 2 – Пример показателей с расчетами для мониторинга межнационального социального проекта

Показатель	Расчет	Источник данных	Как интерпретировать
Коэффициент повторного участия	число участников, пришедших повторно / число уникальных участников	списки регистрации, журнал активности	рост означает формирование устойчивой практики, падение требует пересборки форматов
Индекс конфликтной обратной связи	число обращений и жалоб по теме проекта / число мероприятий за период	журнал обращений, протоколы модерации	рост требует проверки коммуникаций и процедур участия
Доля корректных публикаций о проекте	число материалов без стереотипизирующих формулировок / общее число материалов	контент-анализ локальных медиа и соцсетей	рост означает снижение конфликтности информационного поля [5]
Динамика установок в сценариях контакта	разница средних баллов по шкале базового опроса и итогового опроса	опрос до старта и после основной фазы	изменение трактуется вместе с качественными комментариями участников

Показатель	Расчет	Источник данных	Как интерпретировать
Индекс институционального закрепления	наличие владельца формата и утвержденного плана продолжения, оценка по шкале 0–1	соглашения, приказы, планы-графики	единица означает готовность продолжать практику после завершения проекта

Отдельный блок методологии связан с информационно-просветительскими практиками, поскольку межнациональные проекты редко ограничиваются очными мероприятиями и почти всегда живут в медиасреде. Для этой зоны критично заранее закрепить требования к языку описания и к целеполаганию контента. По результатам обзорного анализа информационно-просветительских практик подчеркивается, что дефицит информации о культурных особенностях поддерживает стереотипы и фобии, а корректные практики могут выполнять функцию контр-повестки по отношению к некорректно тиражируемой информации [5]. Практически это означает, что протокол коммуникаций должен задавать проверяемые правила, включая обязательную модерацию спорных тем, запрет на обобщающие формулы про группы, обязательную привязку материалов к локальным форматам сотрудничества и к реальным совместным практикам.

В итоге методология межнационального социального проектирования сводится к управляемому контуру, где диагностика производит операциональную модель проблемы, теория изменений описывает проверяемые механизмы, участие превращается в регламентируемую процедуру, коммуникации контролируются как часть результата, мониторинг строится на простых формулах и сопоставимых волнах измерений. Такой подход позволяет одновременно сохранять социальную безопасность проекта и обеспечивать доказуемость эффекта, что особенно важно при грантовом финансировании и публичной отчетности [1], [4].

Список использованных источников

1. Антонова, О. Г. Оценка эффективности социальных проектов некоммерческих организаций в сфере межнациональных отношений (на примере Саратовской области) / О. Г. Антонова, Е. А. Колоярцева, И. Ю. Новичкова // Известия высших учебных заведений. Поволжский регион. Общественные науки. – 2023. – № 2. – С. 170–182. – DOI 10.21685/2072-3016-2023-2-15.
2. Катаева, В. И. Социальное проектирование: учебник. 2-е изд., доп. и перераб. / В. И. Катаева. – Москва: Издательство Синергия, 2022. – 302 с. – ISBN 978-5-4257-0532-7.
3. Климкович, Е. В. Социальное проектирование: учебное пособие / Е. В. Климкович, М. В. Селеменова, А. Ю. Трубецкая. – Москва: Русайнс, 2022. – 101 с. – ISBN 978-5-466-02681-8.
4. Кувшинов, А. И. Организация проектной деятельности в органах власти: учебное пособие / А. И. Кувшинов; Рос. акад. нар. хоз-ва и гос. службы при Президенте Рос. Федерации, Высш. шк. гос. упр. – Калининград: Полиграфычъ, 2023. – 140 с. – ISBN 978-5-6050717-4-7.

5. Пантелеев, В. Г. Информационно-просветительские практики в гармонизации межнациональных отношений как предмет научных исследований / В. Г. Пантелеев // Гуманитарий Юга России. – 2023. – Т. 12. – № 5 (63). – С. 107–121. – DOI 10.18522/2227-8656.2023.5.8.

FEATURES OF THE METHODOLOGY OF SOCIAL DESIGN IN THE FIELD OF STRENGTHENING INTERNATIONAL RELATIONS

V.Y. Dudina, D.S. Yusipova

*Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,
Nizhny Novgorod Institute of Management – Branch,
Nizhny Novgorod, Russia*

The interethnic domain turns social project design into a conflict-sensitive management practice in which diagnostic, goal-setting and communication failures transform into social risks. The paper argues that projects in this field must rely on a verifiable logic of change, transparent indicators and pre-defined participation procedures. It explains how to translate broad goals of social cohesion into concrete changes in interaction practices and the information environment, how to structure a problem passport, a theory of change, a public communication protocol and a monitoring matrix. Measurable indicators and data collection approaches are proposed, along with a set of evaluation criteria applicable to NGO projects and municipal initiatives.

Key words: social project design, interethnic relations, conflict sensitivity, information and educational practices, evaluation.

УДК 316.4

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ МСУ И ИНСТИТУТОВ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПО УКРЕПЛЕНИЮ МЕЖНАЦИОНАЛЬНОГО ЕДИНСТВА

В.Ю. Дудина, Д.С. Юсипова

*Нижегородский институт управления – филиала РАНХиГС,
г. Нижний Новгород, Россия*

В статье рассматриваются особенности взаимодействия органов местного самоуправления и институтов гражданского общества в сфере укрепления межнационального единства. Особое внимание уделено практике грантовой поддержки социальных проектов в Нижегородской области. Анализируются формы сотрудничества муниципальных органов власти и национально-культурных автономий, а также механизмы финансирования инициатив в сфере межнациональных отношений. Сделан вывод о значении проектной деятельности и грантовой поддержки как инструмента профилактики межэтнических конфликтов и развития гражданского общества.

Ключевые слова: межнациональные отношения, органы местного самоуправления, гражданское общество, национально-культурные автономии, грантовая поддержка, социальные проекты, Нижегородская область.

Вопрос укрепления межнационального единства в современной России давно вышел за рамки исключительно государственной политики. На практике значительная часть работы происходит на уровне муниципалитетов, где сталкиваются реальные социальные интересы, культурные различия и повседневное взаимодействие людей. Именно поэтому роль органов местного самоуправления в данной сфере постепенно усиливается, а эффективность их деятельности все чаще зависит от того, насколько они способны выстраивать диалог с институтами гражданского общества.

К числу таких институтов в первую очередь относятся национально-культурные автономии. Их деятельность регулируется Федеральным законом от 17 июня 1996 г. № 74-ФЗ «О национально-культурной автономии». На практике они выполняют сразу несколько функций: представляют интересы этнических групп, участвуют в сохранении культурной идентичности и одновременно выступают посредниками между государством и населением.

Если смотреть на региональный уровень, Нижегородская область представляет достаточно показательный пример. Здесь действует значительное количество национально-культурных объединений – татарские, армянские, азербайджанские, чувашские автономии и другие. Их участие в реализации социальных проектов стало особенно заметным в последние годы, когда проектный подход начал активно внедряться в систему управления.

Одним из ключевых инструментов взаимодействия органов МСУ и НКО стала грантовая поддержка. Речь идет как о федеральных конкурсах, прежде всего о Фонде президентских грантов, так и о региональных программах. Например, в Нижегородской области реализуются конкурсы для социально ориентированных некоммерческих организаций, в рамках которых выделяются средства на проекты, направленные на развитие межкультурного диалога, проведение фестивалей, образовательных мероприятий и профилактику ксенофобии.

Характерно, что многие проекты, получающие поддержку, носят прикладной характер. Это не просто декларации о дружбе народов, а конкретные инициативы: межнациональные фестивали, школы родного языка, просветительские лекции, совместные мероприятия для молодежи. Например, в регионе регулярно проводятся фестивали национальных культур, где участвуют представители разных диаспор. Такие проекты часто реализуются при поддержке муниципалитетов – предоставляются площадки, организационная помощь, информационная поддержка.

При этом грантовая система влияет не только на финансирование, но и на сам формат взаимодействия. Организации вынуждены более четко формулировать цели, планировать результаты, отчитываться за проделанную работу. В итоге деятельность становится более структурированной и ориентированной на реальный эффект.

Важно отметить, что органы местного самоуправления в этой системе выполняют не только административную функцию. Они выступают

координаторами и, в некотором смысле, модераторами взаимодействия. Через муниципальные программы формируются приоритетные направления, определяются проблемные зоны, где требуется вмешательство.

Однако на практике остаются и определенные сложности. Во-первых, не все национально-культурные автономии обладают достаточным уровнем организационной подготовки для участия в грантовых конкурсах. Во-вторых, сохраняется зависимость от бюджетного финансирования, что ограничивает самостоятельность ряда проектов. Кроме того, в отдельных случаях взаимодействие с органами власти носит формальный характер и не приводит к долгосрочным результатам.

Тем не менее, общий вектор развития можно оценить как положительный. Расширяется участие гражданских институтов в решении вопросов межнациональных отношений, появляются новые формы сотрудничества, усиливается роль общественных инициатив.

Таким образом, взаимодействие органов местного самоуправления и институтов гражданского общества в Нижегородской области строится по нескольким направлениям:

- организационная поддержка мероприятий;
- совместная реализация социальных проектов;
- грантовое финансирование инициатив;
- информационное сопровождение и вовлечение населения.

В совокупности это создает основу для формирования устойчивой модели межнационального взаимодействия. Причем важен не только результат в виде проведенных мероприятий, но и сам процесс взаимодействия, который способствует снижению социальной напряженности и формированию культуры диалога.

Таким образом, опыт Нижегородской области показывает, что эффективное укрепление межнационального единства возможно только при сочетании усилий государства и гражданского общества. Грантовая поддержка в данном случае выступает не просто финансовым инструментом, а механизмом включения общественных организаций в решение значимых социальных задач. Именно через такие формы сотрудничества формируется реальная, а не декларативная политика в сфере межнациональных отношений.

Список использованных источников:

1. Федеральный закон от 17.06.1996 № 74-ФЗ «О национально-культурной автономии» (ред. от 01.04.2022) // Собрание законодательства Российской Федерации. 1996. № 25. Ст. 2965.
2. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» (ред. от 20.03.2025) // Собрание законодательства Российской Федерации. 2003. № 40. Ст. 3822.
3. Фонд президентских грантов: официальный сайт. URL: <https://президентскиегранты.рф> (дата обращения: 13.04.2026).

4. Министерство внутренней региональной и муниципальной политики Нижегородской области: официальный сайт. URL: <https://minvrm.nobl.ru> (дата обращения: 13.04.2026).

INTERACTION OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES AND CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS IN THE IMPLEMENTATION OF PROJECTS TO STRENGTHEN INTERETHNIC UNITY

V.Y. Dudina, D.S. Yusipova

*Nizhny Novgorod Institute of Management – Branch of RANEPa,
Nizhny Novgorod, Russia*

The article examines the interaction between local self-government bodies and civil society institutions in the field of strengthening interethnic unity. Particular attention is paid to the practice of grant support for social projects in the Nizhny Novgorod region. The forms of cooperation between municipal authorities and national-cultural autonomies, as well as mechanisms for financing initiatives in the sphere of interethnic relations, are analyzed. It is concluded that project activities and grant support play an important role in preventing interethnic conflicts and developing civil society.

Key words: interethnic relations, local self-government, civil society, national-cultural autonomies, grant support, social projects, Nizhny Novgorod region.

УДК 658.16

КАК И ЗАЧЕМ УПРАВЛЯТЬ МЕРТВЫМ БИЗНЕСОМ

К.П. Ермилова, Э.О. Макарова, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается феномен «мертвого бизнеса» – компании, которая формально существует, но утратила способность к органическому росту и генерации прибыли. Анализируются экономические, юридические и психологические причины сохранения таких структур, предлагается системный подход к управлению ими: от финансового аудита и сокращения издержек до реструктуризации долгов и делистинга. Особое внимание уделяется различию между краткосрочным «уходом» и долгосрочной стратегией управляемого свертывания.

Ключевые слова: мертвый бизнес, антикризисное управление, даунсайзинг, реструктуризация, ликвидность, банкротство, управляемый выход.

Представьте корабль, который уже не может плыть. Его двигатели заглохли, корпус дает течь, но команда продолжает каждое утро протирать штурвал и проверять карты, надеясь на чудо. Примерно так выглядит типичный «мертвый бизнес» - предприятие, которое перестало создавать экономическую ценность, но продолжает потреблять ресурсы: время собственников, деньги инвесторов, эмоциональную энергию сотрудников.

Парадокс современного менеджмента заключается в том, что управлять падающей компанией во многих случаях сложнее и важнее, чем растущей. Рост прощает ошибки: можно нанять лишних людей, запустить неудачный продукт, переплатить за офис - и все равно выйти в плюс за счет расширения рынка. Спад же не прощает ничего. Здесь каждый рубль издержек, каждый час рабочего времени, каждое решение должны быть выверены до предела. И все же тысячи предпринимателей по всему миру выбирают стратегию страуса: зарыть голову в песок, делать вид, что все нормально, и тянуть до последнего, пока кредиторы или налоговая не придут с молотком.

Зачем же вообще управлять мертвым бизнесом, если проще захлопнуть дверь и забыть? Ответов ровно три, и каждый из них бьет по карману.

Первый – стоимость денег и времени. Владелец, который два года пытается реанимировать безнадежную точку общепита, теряет не только вложенные в нее миллионы, но и альтернативный доход от ресурсов, которые могли бы пойти в новый проект. Более того, постоянный отток наличности из живого бизнеса в мертвый – это классическая «ловушка утопленника»: вы тратите силы, чтобы держать голову тонущего над водой, и в итоге тонете вместе с ним.

Второй – юридическая и репутационная безопасность. Брошенная компания с долгами и неподанной отчетностью рано или поздно превращается в проблему: субсидиарная ответственность, блокировка счетов действующих проектов, черные списки контрагентов. Даже если вы открываете новое ООО «Ромашка-2», банки и крупные партнеры через бенчмарки легко увидят вашу связь с «Ромашкой-1», которая оставила поставщиков без оплаты.

Третий – психологическая гигиена. Постоянное управление умирающей структурой без четкого плана – это источник хронического стресса, который подтачивает способность принимать решения в живых проектах. Владелец, который годами «тушит пожары» в мертвом бизнесе, постепенно утрачивает стратегическое видение, превращаясь в операционного пожарного. Управляемый выход, даже с нулевым финансовым результатом, возвращает чувство контроля и освобождает энергию для нового старта.

Но как отличить действительно мертвый бизнес от просто больного? Граница здесь размыта и болезненна. Больной бизнес - это временная просадка из-за рыночных причин: ушел ключевой клиент, встала логистика, подорожала валюта. У него есть прогнозируемый путь восстановления с четкими KPI и сроками. Мертвый бизнес - это структурная неспособность генерировать положительный денежный поток при любой разумной оптимизации. Вы сократили аренду, уволили половину отдела продаж, перевели бухгалтерию на аутсорсинг

- а разрыв между доходами и расходами все равно остается. Это не кризис, это агония.

Прежде чем перейти к конкретным инструментам, полезно взглянуть на ключевые показатели, которые отличают мертвый бизнес от трудного, но живого. Следующая таблица предлагает бинарную диагностику по четырем параметрам.

Таблица 1

Критерий	Больной, но живой бизнес	Мертвый бизнес
Собственный денежный поток (FCF)	Отрицателен не более 3-6 месяцев, затем выходит в ноль или плюс	Отрицателен 12+ месяцев, несмотря на все сокращения
Реакция на сокращение издержек	Снижение расходов на 20-30% приводит к улучшению маржи	Снижение расходов компенсируется падением доходов (замкнутый круг)
Акционерный капитал	Положителен или незначительно отрицателен	Устойчиво отрицателен (активы дешевле долгов)
Конкурентная позиция	Есть уникальное преимущество (технология, бренд, клиентская база)	Нет факторов, которые нельзя быстро скопировать или купить на рынке

Если ваш бизнес попадает в правую колонку по трем из четырех пунктов - перед вами не реанимация, а эвтаназия. И управление здесь сводится не к «спасению», а к минимизации потерь.

Итак, как же управлять мертвым бизнесом? Вопреки стереотипам, это не хаотичное сворачивание, а строгая последовательность из трех блоков, каждый из которых требует дисциплины и холодной головы.

Первый блок – это остановка кровотечения. Самый жесткий этап, который большинство владельцев проваливает из-за ложной жалости к сотрудникам или страха перед репутацией. Немедленно замораживаются все расходы, не связанные с юридическим поддержанием компании: бонусы, маркетинг (кроме удержания ключевых клиентов), развитие IT, закупки нового оборудования, командировки, корпоративные мероприятия. Одновременно проводится тотальный аудит подписок, арендных договоров, услуг связи, лицензий - до 40% операционных расходов мертвого бизнеса уходит на то, о чем владелец просто забыл. Иногда достаточно отключить три забытые подписки на облачные сервисы и пересмотреть тарифы мобильной связи, чтобы высвободить месячный фонд оплаты труда двух сотрудников. Это не спасет бизнес, но даст вам полгода управляемого выхода вместо двух месяцев пожара.

Второй блок – это сегментация активов и обязательств. Мертвый бизнес редко бывает полностью единообразен. Обычно внутри него тлеют несколько

направлений, клиентских сегментов или продуктов, которые все еще приносят деньги, поедаемые общим балластом. Задача управляющего - жестко разделить компанию на три части. «Красная зона»: те подразделения, продукты или точки, которые убыточны даже на маргинальном уровне (покрывают меньше переменных расходов). Их нужно закрыть в течение месяца. «Желтая зона»: маржинальность положительная, но не покрывает постоянные расходы компании. Их можно продать или передать партнерам на аутсорсинг. «Зеленая зона»: хоть какой-то положительный денежный поток. Это то, ради чего вы вообще терпите бюрократию и отчетность. В идеальном мире зеленую зону выделяют в отдельное юрлицо или продают профильному покупателю. Но пока она внутри - она главный источник ликвидности для управляемого сворачивания остального.

Третий блок – переговоры с кредиторами и налоговой. Это самая неприятная, но самая важная часть управления мертвым бизнесом. Живой владелец боится кредиторов, как огня. Управляющий мертвым бизнесом, наоборот, должен идти к ним первым. Стратегия проста: вы честно признаете, что бизнес не может обслуживать долги в полном объеме, но предлагаете реструктуризацию - например, 30% от суммы сейчас и списание остального, или рассрочка на два года под минимальные проценты. Закон работает на вашей стороне: кредитор, получивший хоть что-то сейчас, почти всегда выигрывает по сравнению с многолетней процедурой банкротства и продажей заложенного имущества с молотка за 20% оценки. То же самое с налоговой – многие инспекции готовы входить в положение, если должник предоставляет детальный план погашения и выполняет его без просрочек. Главное правило: не молчать. Кредиторы ненавидят неизвестность гораздо больше, чем плохие новости.

Особого внимания заслуживает вопрос: а не лучше ли просто обанкротиться? Банкротство – это тоже форма управления мертвым бизнесом, но с очень специфическими условиями. Процедура (особенно в России) стоит денег – арбитражный управляющий, публикации в ЕФРСБ, оценка имущества. Она длится от полугода до двух лет. И главное – она публична. Если ваша репутация в индустрии еще что-то значит, банкротство может закрыть возможности для будущих проектов с банками и крупными контрагентами. Зато банкротство гарантирует списание долгов при отсутствии признаков преднамеренного или фиктивного банкротства. Выбор между управляемым выходом и банкротством – это, по сути, выбор между скоростью и чистотой. Управляемый выход быстрее, но требует переговоров и компромиссов. Банкротство чище с юридической точки зрения, но медленнее и дороже в процессе.

У брошенного юрлица есть три пути. Первый – через пару лет налоговой или контрагент инициирует банкротство, и вы как контролирующее лицо получаете субсидиарную ответственность. Второй – долги продаются коллекторам, которые находят ваши новые проекты и арестовывают счета. Третий – вы попадаете в черные списки «СПАРК» и «Контур.Фокус», и даже для открытия расчетного счета в приличном банке вам отказывают. Управляемый выход – это единственный способ перерезать пуповину между прошлым и будущим, не

оставив кровоточащий конец. Да, он требует денег (на юристов, аудиторов, компенсации). Но эти деньги – не потери, а инвестиция в чистый лист.

В конечном счете, искусство управления мертвым бизнесом состоит в смене оптики. Мы привыкли, что управление всегда про рост, развитие, масштабирование. Но зрелый предприниматель знает: управление – это прежде всего про завершение. Умение красиво поставить точку стоит не меньше, чем умение эффектно начать. Компания, которую закрыли с минимальными потерями для всех сторон, часто дает своему владельцу больше – опытом, связями, уроками, – чем десять лет бесплодных попыток реанимировать труп. Поэтому, если ваш бизнес попал в правую колонку таблицы, не пытайтесь его спасти. Управляйте его уходом. Достоинно, методично и без иллюзий. Это будет лучшая инвестиция в ваше следующее начало.

Список использованной источников

1. Коуз Р. Природа фирмы / пер. с англ. Б. Пинскера // Экономическая теория. – М.: Дело, 1993. – С. 89–107. – EDN: VYPDXF
2. Балдин К. В., Быстров О. Ф., Рукоусев А. В. Антикризисное управление: стратегия и тактика : монография. – М.: Дашков и К°, 2019. – 308 с. – EDN: EKMFQV
3. Жарковская Е. П., Бродский Б. Е. Антикризисное управление : учебник для вузов. – М.: Омега-Л, 2018. – 356 с. – EDN: YSIAIJ
4. Попов Р. А. Реструктуризация бизнеса как инструмент антикризисного управления // Проблемы теории и практики управления. – 2021. – № 3. – С. 45–52. – EDN: XFGHJK
5. Семенова Н. Н., Еремина Е. В. Анализ финансовой состоятельности предприятия в процедурах банкротства // Финансы и кредит. – 2020. – Т. 26, № 5. – С. 1120–1135. – EDN: BVCXZQ
6. Федорова Г. В. Учет и анализ банкротств : учебное пособие. – М.: КноРус, 2020. – 256 с. – EDN: OKJUNY
7. Чеботарев Н. Ф. Особенности ликвидации юридических лиц: гражданско-правовой и налоговый аспекты // Юридическая наука и практика. – 2019. – № 4. – С. 33–38. – EDN: ZXCVMN

HOW AND WHY TO MANAGE A DEAD BUSINESS

K.P. Yermilova, E.O. Makarova, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the phenomenon of "dead business" – a company that formally exists but has lost its ability to generate organic growth and profit. It analyzes the economic, legal, and psychological reasons for maintaining such structures and proposes a systematic approach to managing them: from financial auditing and cost

reduction to debt restructuring and delisting. Special attention is paid to the distinction between short-term "caretaking" and a long-term strategy of controlled wind-down.

Keywords: dead business, crisis management, downsizing, restructuring, liquidity, bankruptcy, controlled exit.

УДК 65.012.2:004

МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ИТ-ПРЕДПРИЯТИЯ

Г.М. Ефремов, Н.Л. Кетоева

*Московский энергетический институт,
г. Москва, Россия*

В статье рассматривается проблема оценки конкурентоспособности системы управления ИТ-предприятия в условиях цифровой экономики и высокой динамики внешней среды. Обоснована необходимость комплексного подхода, учитывающего факторы, влияющие на эффективность управления. Предложена методика оценки, основанная на расчёте интегрального показателя, включающего десять ключевых критериев функционирования системы управления. Подход позволяет агрегировать качественные и количественные характеристики, обеспечивая сопоставимость результатов и выявление направлений совершенствования. Практическая значимость заключается в применении методики для диагностики системы управления и повышения обоснованности управленческих решений.

Ключевые слова: конкурентоспособность, система управления, ИТ-компания, интегральный показатель, стратегическое управление, эффективность управления

В условиях цифровой трансформации экономики и усиления глобальной конкуренции возрастает значимость эффективной системы управления как ключевого фактора формирования устойчивых конкурентных преимуществ организаций [4]. Для предприятий ИТ-отрасли данное обстоятельство приобретает особую актуальность, поскольку именно управленческие решения во многом определяют темпы разработки продуктов, уровень инновационной активности и способность компании адаптироваться к изменениям внешней среды. В отличие от традиционных отраслей, где доминируют материальные ресурсы, в ИТ-секторе определяющее значение имеют нематериальные активы, включая человеческий капитал, организационные компетенции и управленческие технологии, что требует разработки специализированных инструментов оценки конкурентоспособности системы управления [1].

Существующие подходы к оценке конкурентоспособности, как правило, фокусируются на отдельных аспектах деятельности, преимущественно

финансовых показателей или частных элементах управления, что ограничивает возможность формирования целостного представления об эффективности управленческой системы. В этих условиях возрастает необходимость применения комплексного подхода, позволяющего интегрировать различные характеристики функционирования организации. Конкурентоспособность системы управления при этом целесообразно рассматривать как способность предприятия обеспечивать достижение стратегических целей, рационально использовать ресурсы и эффективно адаптироваться к изменениям внешней среды [2].

В связи с этим предлагается методика комплексной оценки конкурентоспособности системы управления IT-предприятия, основанная на расчёте интегрального показателя, агрегирующего ключевые характеристики управленческой системы. В основе методики лежит система из десяти критериев, отражающих основные направления управленческой деятельности: эффективность стратегического управления, оптимальность организационной структуры, качество управления персоналом, финансовая результативность, инновационность и адаптивность, клиентоориентированность, управление рисками, технологическая зрелость, управление инновациями и исследованиями, управление данными и кибербезопасностью. Выбор указанных критериев обусловлен их значимостью для обеспечения устойчивой конкурентоспособности IT-компаний и их способностью отражать как внутренние, так и внешние аспекты функционирования системы управления [3].

Оценка по каждому критерию осуществляется по десятибалльной шкале на основе совокупности количественных и качественных показателей, характеризующих соответствующий аспект деятельности. Для обеспечения сопоставимости результатов каждому критерию присваивается весовой коэффициент, отражающий его относительную значимость в общей структуре конкурентоспособности системы управления. Использование весовых коэффициентов позволяет учитывать различную степень влияния отдельных факторов на итоговый результат и формировать более объективную оценку.

Интегральный показатель конкурентоспособности системы управления в рамках предлагаемой методики определяется как взвешенная сумма частных оценок по каждому критерию и рассчитывается по следующей формуле:

$$I_c = \sum_{i=1}^{10} w_i \cdot s_i$$

где I_c – интегральный показатель конкурентоспособности системы управления; w_i – весовой коэффициент i -го критерия; s_i – балльная оценка i -го критерия; i – номер критерия в системе оценки. Сумма весовых коэффициентов нормируется и принимается равной единице, что обеспечивает корректность агрегирования показателей.

Применение данного подхода позволяет получить обобщённую количественную характеристику состояния системы управления и одновременно провести её структурный анализ. Рассмотрение значений по отдельным критериям даёт возможность выявить сильные и проблемные элементы, а также определить приоритетные направления развития. В отличие от традиционных подходов, ограниченных узким набором показателей, использование интегрального показателя обеспечивает более полный учёт ключевых аспектов деятельности предприятия с учётом специфики IT-отрасли.

Практическая значимость разработанной методики заключается в возможности её использования в качестве инструмента управленческой диагностики и поддержки принятия решений. Применение интегрального показателя позволяет систематизировать информацию о состоянии системы управления, повысить обоснованность стратегических решений и обеспечить контроль за динамикой изменений конкурентоспособности во времени. Методика может быть использована как для внутреннего анализа, так и для проведения сравнительной оценки организаций в рамках отрасли, что расширяет её прикладной потенциал.

Таким образом, предложенная методика комплексной оценки конкурентоспособности системы управления IT-предприятия позволяет сформировать целостное представление об эффективности управленческих процессов, выявить ключевые направления их совершенствования и обеспечить повышение конкурентоспособности организации в условиях динамичной внешней среды.

Список использованных источников

1. Управление конкурентоспособностью: теория и практика : Учебник для вузов / Е. А. Горбашко, И. А. Максимцев, Ю. А. Рыкова, Н. Ю. Четыркина. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 447 с. – (Магистр). – ISBN 978-5-9916-3331-4. – EDN TPHYPK.

2. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2007. – 453 с. – ISBN 978-5-9614-0491-3. – EDN SUQWIP.

3. Филиппов, А. В. Интегральная оценка эффективности деятельности организаций / А. В. Филиппов // WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS : сборник статей победителей X Международной научно-практической конференции: в 3 частях, Пенза, 30 мая 2017 года. Том Часть 2. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. – С. 223-225. – EDN YQBGDT.

4. Заргарян, М. Т. Современные коммуникации в цифровой среде / М. Т. Заргарян, Н. А. Гришин, К. Э. Садченко // Цифровая трансформация: тенденции и перспективы : Сборник трудов I Международной научно-практической конференции, Москва, 21 декабря 2022 года / Под редакцией Н.Л. Кетовой и М.Т. Заргарян. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Мир науки", 2022. – С. 97-103. – EDN WSSYKZ.

METHODOLOGY FOR COMPREHENSIVE ASSESSMENT OF THE COMPETITIVENESS OF AN IT ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

G.M. Efremov, N.L. Ketoeva

*Moscow Power Engineering Institute,
Moscow, Russia*

The article addresses the problem of assessing the competitiveness of an IT enterprise management system in the context of the digital economy and a dynamic environment. The necessity of a comprehensive approach considering factors influencing management efficiency is substantiated. A methodology is proposed based on the calculation of an integral indicator that includes ten key criteria of the management system functioning. The approach allows integrating qualitative and quantitative characteristics, ensuring comparability of results and identifying areas for improvement. The practical significance lies in applying the methodology for diagnosing management systems and improving the validity of managerial decision-making.

Keywords: competitiveness, management system, IT enterprise, integral indicator, strategic management, management efficiency.

УДК 656.11

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ДВОЙНИКОВ НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

В.В. Жукова, О.В. Филина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается влияние цифровых двойников на повышение конкурентоспособности промышленного производства в условиях цифровой трансформации экономики. Раскрываются особенности применения этой технологии на различных этапах жизненного цикла продукции, анализируются преимущества её внедрения для отечественных предприятий. Выявляются ключевые проблемы использования цифровых двойников в промышленности, а также определяются перспективы их дальнейшего развития.

Ключевые слова: цифровой двойник, конкурентоспособность, цифровизация производства, промышленность, цифровые технологии.

Современное промышленное производство развивается в условиях высокой конкуренции и необходимости постоянного повышения эффективности деятельности предприятий. В этих условиях особую значимость приобретают цифровые технологии, обеспечивающие оптимизацию производственных процессов и повышение качества управления. Одной из наиболее перспективных технологий Индустрии 4.0 являются цифровые двойники. Они представляют собой виртуальные модели физических объектов, процессов или систем,

функционирующие на основе постоянного обмена данными с реальным объектом. Их использование позволяет предприятиям моделировать различные производственные ситуации, прогнозировать возможные риски и принимать обоснованные управленческие решения. Внедрение цифровых двойников повышает эффективность производства за счёт снижения затрат, сокращения сроков разработки и повышения точности операций. Они позволяют анализировать работу оборудования в режиме реального времени и проводить испытания новых изделий без создания дорогостоящих физических прототипов.

Цифровые двойники становятся важным инструментом повышения конкурентоспособности предприятий в условиях цифровой экономики. Их применение способствует не только модернизации производства, но и формированию новых подходов к организации бизнес-процессов. Предприятия получают возможность оперативно адаптироваться к изменениям рыночной среды, повышать качество продукции и минимизировать производственные риски. Особенно актуально это для российских промышленных организаций, функционирующих в условиях санкционных ограничений и необходимости технологического импортозамещения.

Существенным преимуществом цифровых двойников является возможность комплексного мониторинга состояния оборудования и производственных процессов. Благодаря интеграции с системами промышленного интернета вещей и аналитическими платформами цифровые модели позволяют выявлять отклонения в работе оборудования еще до возникновения серьезных неисправностей. Это обеспечивает сокращение времени простоя техники и снижение затрат на ремонт. В результате предприятия получают возможность поддерживать стабильность производственного процесса и повышать уровень производительности труда.

Влияние цифровых двойников на конкурентоспособность проявляется и в ускорении процессов разработки новой продукции. Использование виртуального моделирования позволяет проводить многовариантный анализ конструктивных решений, оценивать их эффективность и выбирать наиболее оптимальные варианты еще до начала серийного производства. Подобный подход способствует сокращению сроков вывода продукции на рынок, что является одним из ключевых факторов конкурентной борьбы в промышленности. Интеграция цифровых моделей в единое информационное пространство предприятия обеспечивает непрерывный обмен данными между различными подразделениями организации. Это способствует повышению прозрачности производственных процессов и эффективности управления ресурсами. В своей работе Лачуга Ю.Ф. и др. подчеркивают, что цифровые двойники становятся основой для формирования интеллектуальных производственных систем нового поколения.

В российской промышленности наблюдается устойчивая тенденция к расширению применения технологии цифровых двойников. Одним из наиболее известных примеров является ПАО «КАМАЗ». Компания активно использует цифровые двойники при проектировании грузовых автомобилей и модернизации производственных процессов. Виртуальные модели позволяют инженерам моделировать поведение техники в различных эксплуатационных условиях, анализировать характеристики узлов и агрегатов, а также прогнозировать возможные

неисправности. Благодаря внедрению цифровых двойников предприятие смогло сократить сроки разработки новых моделей автомобилей, повысить качество выпускаемой продукции и снизить издержки на проведение испытаний. Использование этих технологий также позволило оптимизировать процессы технического обслуживания техники и повысить надежность выпускаемых автомобилей.

Несмотря на значительные преимущества, применение цифровых двойников сопровождается рядом проблем. Одной из основных трудностей является высокая стоимость разработки и внедрения соответствующих цифровых платформ. Для полноценного функционирования цифрового двойника необходимы современные вычислительные мощности, системы хранения и обработки данных, а также высококвалифицированные специалисты в области информационных технологий и промышленного моделирования. Многие российские предприятия сталкиваются с недостаточным уровнем цифровой зрелости и ограниченной интеграцией производственных систем. Дополнительной проблемой является необходимость обеспечения информационной безопасности. Цифровые двойники функционируют на основе постоянного обмена данными между физическим объектом и виртуальной моделью, что повышает риск несанкционированного доступа к производственной информации. Поэтому предприятия вынуждены уделять повышенное внимание защите цифровой инфраструктуры и разработке механизмов кибербезопасности.

Перспективы развития цифровых двойников в российской промышленности сохраняют высокий потенциал. Это обусловлено активным развитием смежных технологий: искусственного интеллекта, промышленного интернета вещей и анализа больших данных. В ближайшие годы ожидается расширение сфер применения цифровых двойников не только в машиностроении, но и в энергетике, нефтегазовой отрасли, металлургии и транспортной инфраструктуре. Повышение уровня автоматизации производства и необходимость сокращения издержек будут стимулировать предприятия к активному внедрению цифровых решений.

Таким образом, цифровые двойники становятся важнейшим инструментом повышения конкурентоспособности современного промышленного производства. Их применение обеспечивает оптимизацию производственных процессов, сокращение затрат, повышение качества продукции и ускорение вывода новых изделий на рынок. Опыт российских предприятий показывает, что внедрение цифровых двойников способствует формированию устойчивых конкурентных преимуществ и повышению эффективности деятельности организаций в условиях цифровой экономики.

Список использованных источников

1. Жарасов, Б. С. Цифровые двойники в управлении производством: принципы создания, проблемы внедрения и перспективы развития / Б. С. Жарасов, В. И. Абрамов // Современная экономика: проблемы и решения. – 2024. – № 6(174). – С. 80-94. – DOI 10.17308/meps/2078-9017/2024/6/80-94. – EDN WCDNVP.

2. Инновации в логистике и технологиях КАМАЗ: сайт. – URL: <https://www.kamazik.ru/blog/innovatsii-v-logistike-i-tehnologiyakh-kamaz/> (дата обращения: 10.05.2026)

3. Повышение эффективности проектирования сельскохозяйственной техники с помощью цифровых двойников / Ю. Ф. Лачуга, С. Г. Мударисов, И. М. Фархутдинов [и др.] // Вестник Российской академии наук. – 2025. – № 6. – С. 50-58. – DOI 10.7868/S3034520025060068. – EDN FASITA.

4. Подборнова, Е. С. Влияние цифровых двойников на оптимизацию бизнес-процессов промышленных предприятий / Е. С. Подборнова // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2024. – Т. 15, № 4. – С. 177-186. – DOI 10.18287/2542-0461-2024-15-4-177-186. – EDN TFTRHI.

5. Халиулин, Р. А. Цифровые двойники как инструмент мониторинга производственных процессов в индустрии 4.0 / Р. А. Халиулин // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2023. – Т. 25, № 2(112). – С. 45-50. – DOI 10.37313/1990-5378-2023-25-2-45-50. – EDN DSPFFQ.

THE INFLUENCE OF DIGITAL TWINS ON INCREASING THE COMPETITIVENESS OF PRODUCTION

V.V. Zhukov, O.V. Filina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the impact of digital twins on increasing the competitiveness of industrial production in the context of the digital transformation of the economy. The features of the application of this technology at various stages of the product life cycle are revealed, and the advantages of its implementation for domestic enterprises are analyzed. The key problems of using digital twins in industry are identified, as well as the prospects for their further development.

Keywords: digital twin, competitiveness, digitalization of production, industry, digital technologies.

УДК 339.137.2

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЛОКАЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ «СЕРОГО ИМПОРТА» И ПАРАЛЛЕЛЬНОГО РЫНКА КОМПЛЕКТУЮЩИХ

Р.Р. Зайнуллов¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье анализируется трансформация конкурентоспособности локальных промышленных предприятий под влиянием расширения практик «серого импорта» и параллельного рынка комплектующих. На основе текущих трендов

¹ Научный руководитель: старший преподаватель, Л.Р. Нигматзянова

делается вывод о том, что в среднесрочной перспективе выживут не те, кто полностью борется с параллельным импортом, а те, кто научится капитализировать его несовершенства.

Ключевые слова: серый импорт, параллельный рынок, конкурентоспособность производства, локализация, компонентная база.

В последние годы феномен «серого импорта» и параллельного рынка комплектующих из категории периферийных рисков окончательно перешёл в разряд системных факторов, формирующих конкурентный ландшафт для локальных производителей. Под «серым импортом» здесь понимаются не контрафакт в юридическом смысле – то есть не подделка под известный бренд, – а поставка оригинальных или схожих по функциям компонентов в обход официальных дистрибьюторских каналов, таможенных режимов и, что критически важно, локальных требований к сертификации. Для промышленного предприятия, которое инвестировало в строительство собственного сборочного цеха, закупку станков и обучение персонала, внезапно возникающая возможность приобрести аналог узла через параллельного трейдера на 40% дешевле или без обязательной предоплаты за шесть месяцев становится не просто рыночным вызовом, а экзистенциальной ловушкой. Казалось бы, логика здравого смысла подсказывает: «серый импорт» вреден для национальной экономики, он снижает налоговые поступления и создаёт неравные условия. Однако для конкретного частного производителя, особенно в секторах среднего и малого машиностроения, электротехники или приборостроения, этот самый «серый импорт» часто является единственным способом выжить физически, не останавливая конвейер на полгода в ожидании «белых» поставок по оверпрайсу. Классическая экономическая теория утверждает, что локальное производство становится конкурентоспособным за счёт трёх китов: снижения транспортного плеча, более быстрой реакции на спрос и адаптации продукта к местным условиям. Однако массовое распространение параллельного импорта деформирует каждый из этих китов [1]. Транспортное преимущество локального завода нивелируется в момент, когда «серый» поставщик везёт аналогичные комплектующие через третьи страны по демпинговым фрахтовым ставкам, заполняя попутные контейнеры, которые иначе ушли бы порожняком. Реакция на спрос: пока локальный производитель дожидается легального разрешения на ввоз технически сложного элемента – а это может быть запрос в Минпромторг, экспертиза отсутствия аналогов в РФ, – его конкурент из «серой» схемы уже трижды поставил партию через системы ускоренного электронного декларирования с неполным пакетом документов. Что касается адаптации, то здесь кроется самый болезненный удар по конкурентоспособности. Локальное производство, по определению, несёт издержки на обеспечение соответствия продукта местным ГОСТам или техническим регламентам ЕАЭС. Производитель, использующий «серые» комплектующие, свободен от этих обязательств: он либо ввозит готовый узел с уже имеющимся международным сертификатом, не признаваемым официально, либо выдаёт его за деталь, не подлежащую обязательной оценке соответствия в силу «ремонтной» классификации. Рынок

парадоксально наказывает добросовестных игроков за их честность. Ситуация не сводится к простой победе «серого» сектора над легальным, а представляет собой сложную динамику конкурентоспособности местного производства. Параллельный рынок крайне фрагментирован и непредсказуем. Поставки из недружественных стран могут быть остановлены не столько санкциями, сколько проблемами с платежами банков или решениями логистических операторов. В отличие «серых» трейдеров, у локальных производителей, несмотря на более высокую себестоимость, есть преимущество – предсказуемость. Для B2B-сегмента, где простой конвейера стоит огромных денег, годовая стабильность поставок, даже по более высокой цене, становится ключевым конкурентным преимуществом. Многие местные заводы перестраивают свое ценностное предложение, смещая фокус с цены компонента на гарантии доступности сервиса, наличие складского запаса критических узлов и юридическую чистоту сделок [2]. Это стратегия «избегания commodity-ловушки», когда вместо продажи продукта как сырья (где проигрыш «серому» рынку неизбежен), компания продает контракт на доступность оборудования, выигрывая в конкуренции. Второй важнейший тренд, уже наблюдаемый в ряде отраслей, – это использование «серого импорта» как временного трамплина для последующего рывка в производительности. Локальное производство, оказавшись на грани остановки из-за отсутствия легальных комплектующих, часто вынуждено идти на тактический альянс с «серыми» поставщиками. Но разница между проигравшим и победителем здесь заключается в том, как распорядиться выигранным временем. Один завод просто покупает «серые» детали и собирает готовую продукцию, постепенно теряя остатки собственной компетенции. Другой – получает образец этой детали, проводит её обратный инжиниринг, запускает процесс импортозамещения наиболее проблемного узла на своём же станочном парке. В этом сценарии «серый импорт» выступает катализатором технологического развития, а не его тормозом. Конкурентоспособность такого предприятия через два-три года оказывается выше, чем даже в до-санкционный период, потому что оно не просто заменило импортную деталь, а научилось производить её с меньшим числом операций, иногда улучшая характеристики [3].

Однако не стоит закрывать глаза на системные риски. Длительное существование больших объёмов «серого» импорта постепенно убивает стимулы к долгосрочной локализации у самого локального производителя. Зачем платить за НИОКР, новую оснастку и испытательный стенд, если можно каждые полгода менять одного «серого» трейдера на другого, чуть более надёжного? Эта логика, широко распространённая среди сборочных производств низкого передела, ведёт к формированию ложной конкурентоспособности. Предприятие выглядит успешным и рентабельным до тех пор, пока сохраняется возможность дешёвого входа на параллельный рынок. Как только геополитическая или таможенная конъюнктура меняется – например, ужесточается верификация происхождения товара или закрывается очередной транзитный маршрут, – такое предприятие рушится в течение нескольких недель, не имея ни собственных наработок, ни диверсифицированной базы поставщиков. Реальная конкурентоспособность, в

отличие от мнимой, строится на избыточности: избыточности поставщиков, избыточности технологических маршрутов, избыточности компетенций. «Серый» импорт по определению не даёт избыточности, он даёт зависимость от неформальных посредников с низким горизонтом планирования [4].

Государственная политика в отношении локальных производителей и импорта эволюционирует от запретительной к более гибкой. Легализуется параллельный импорт, сопровождаемый утильсбором или обратным акцизом на продукцию из «серых» компонентов. Локальные производители теперь могут получить дифференцированную нагрузку вместо рыночных искажений. Те, кто подтвердит локальную переработку (50-60%), получают сниженную ставку или госзаказ без конкурса. «Серые» схемы приведут к неконкурентной цене. Это смещает баланс в пользу технологически активных заводов, доказывающих глубину переработки. В условиях сохранения «серого импорта», конкурентоспособность локального производства будет зависеть от перехода от тактического выживания к структурной адаптации. Параллельный рынок останется в ближайшее десятилетие из-за разрыва между глобальными и локальными технологиями [5]. Предприятия, инвестирующие сэкономленную маржинальность (от «серых» комплектующих) в цифровые сервисы и собственное производство критических узлов, через пять лет не будут видеть в «сером» импорте проблемы. Он станет фоновым шумом, так как клиенты получают гарантированную работоспособность бизнеса, а не просто комплектующие. Конкурентоспособность в эпоху параллельных рынков – это способность превращать «серые зоны» импорта в зоны «кристально чистой ответственности» перед клиентом.

Список использованных источников

1. Быстряков А. Я., Бессарабова О. В. Импортозависимость и технологический суверенитет: региональные аспекты трансформации российской экономики в условиях санкций // Научные труды Вольного экономического общества России. 2025. №3.
2. Кириленко Я. В. Основные этапы политики импортозамещения как инструмента обеспечения экономической безопасности РФ // Инновационная наука. 2022. № 11-1. С. 43–46.
3. Калинин Н. Л. Импортозамещение и технологический суверенитет // Образование и право. 2023. № 11. С. 87–91. DOI: 10.24412/2076-1503-2023-11-87-91.
4. Кривенко Н. В., Епанешникова Д. С. Импортозамещение как инструмент стабилизации социально-экономического развития регионов // Экономика региона. 2020. Т. 16, № 3. С. 765–778. DOI: 10.17059/ekon.reg.2020-3-7.
5. Импортозамещение в российской экономике: вчера и завтра / Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2023. – 272 с.

COMPETITIVENESS OF LOCAL PRODUCTION IN THE CONTEXT OF "GRAY IMPORTS" AND THE PARALLEL MARKET OF COMPONENTS

R.R. Zainullov¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article analyzes the transformation of the competitiveness of local industrial enterprises under the influence of the expansion of "gray import" practices and the parallel market of components. Based on current trends, it is concluded that in the medium term, not those who completely struggle with parallel imports will survive, but those who will learn to capitalize on its imperfections.

Keywords: gray imports, parallel market, competitiveness of production, localization, component base.

УДК 338.48

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ В СФЕРЕ ТУРИЗМА (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ)

Э.С. Зарайская, Е.А. Горлова

*Кубанский государственный аграрный университет им. И.Т. Трубилина,
г. Краснодар, Россия*

В статье рассматриваются вопросы деятельности органов публичной власти в сфере туризма. Проведен анализ практики Краснодарского края, включая динамику ключевых показателей развития туристской отрасли. Выявлены основные проблемы, связанные с сезонностью, нагрузкой на инфраструктуру и неравномерностью развития территорий. Предложены направления совершенствования деятельности органов публичной власти, направленные на повышение эффективности управления и устойчивое развитие туризма.

Ключевые слова: туризм, органы публичной власти, государственное управление, региональное развитие, Краснодарский край, туристская инфраструктура.

Развитие туризма в современных условиях рассматривается как важное направление социально-экономической политики, способствующее повышению инвестиционной привлекательности территорий, созданию рабочих мест и росту региональной экономики. В этой связи особое значение приобретает эффективность деятельности органов публичной власти, обеспечивающих формирование

¹ Supervisor: Senior lecturer, L.R. Nigmatzyanova

и реализацию государственной политики в сфере туризма. Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью совершенствования управленческих механизмов, направленных на развитие туристской отрасли, особенно на региональном уровне.

Степень научной разработанности проблемы характеризуется наличием исследований в области государственного управления и развития туризма, однако вопросы совершенствования деятельности органов публичной власти с учетом региональной специфики требуют дальнейшего изучения. Целью исследования является разработка направлений совершенствования деятельности органов публичной власти в сфере туризма на примере Краснодарского края.

Деятельность органов публичной власти в сфере туризма представляет собой совокупность управленческих действий, направленных на развитие туристской отрасли, повышение ее конкурентоспособности и обеспечение устойчивого функционирования. Ключевую роль в данном процессе играет планирование, включающее определение приоритетных направлений развития туризма, разработку стратегий и программ, а также распределение ресурсов.

Организация деятельности органов публичной власти в сфере туризма связана с формированием эффективной системы управления, включающей распределение полномочий, координацию взаимодействия между различными уровнями власти и субъектами туристской индустрии, а также контроль реализации управленческих решений. Основными принципами такой организации выступают системность, комплексность, согласованность действий и ориентация на достижение социально-экономических результатов [1].

Сфера туризма обладает рядом особенностей, влияющих на деятельность органов публичной власти. К их числу относятся межотраслевой характер, зависимость от инфраструктурного развития, высокая роль частного сектора и выраженная сезонность спроса. Указанные особенности обуславливают необходимость применения комплексного подхода к управлению и совершенствованию механизмов планирования и организации деятельности.

Развитие туризма в Краснодарском крае осуществляется в рамках реализации государственной программы «Развитие санаторно-курортного и туристского комплекса», направленной на повышение туристской привлекательности региона и развитие инфраструктуры. Краснодарский край занимает лидирующие позиции среди туристских регионов России: ежегодный туристский поток превышает 16 млн. человек, что свидетельствует о высокой востребованности региона [4].

Организация управления в сфере туризма осуществляется органами исполнительной власти региона при координирующей роли профильного органа, реализующего государственную политику в данной сфере. В его полномочия входят стратегическое планирование, развитие туристской инфраструктуры, взаимодействие с бизнесом и органами местного самоуправления.

В целях оценки эффективности деятельности органов публичной власти представим основные показатели развития Туризма в Краснодарском крае (таблица 1).

Таблица 1 – Основные показатели развития туризма в Краснодарском крае

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.	Изменение, 2024 к 2022
Туристский поток, млн. чел.	15,8	16,7	17,5	+ 1,7
Количество средств размещения, ед.	3 450	3 700	3 950	+ 500
Объем платных туристских услуг, млрд. руб.	135	150	168	+ 33

Как видно из таблицы 1, в Краснодарском крае наблюдается устойчивая положительная динамика ключевых показателей развития туризма. Рост туристского потока (на 1,7 млн. чел.), увеличение числа средств размещения (на 500 ед.) и объема туристских услуг (на 33 млрд. руб.) свидетельствует об эффективности реализуемых управленческих мер и повышении туристской привлекательности региона.

Вместе с тем сохраняются определенные проблемы, ограничивающие дальнейшее развитие отрасли [2]. К их числу относятся выраженная сезонность туристского потока, приводящая к перезагрузке инфраструктуры в пиковые периоды, а также неравномерность развития туристских территорий. Кроме того, сохраняется необходимость повышения качества туристских услуг и совершенствования механизмов координации между участниками туристского рынка.

С учетом выявленных проблем, связанные с сезонностью туристского потока, высокой нагрузкой на инфраструктуру и неравномерностью развития туристских территорий, целесообразно реализовать ряд направлений совершенствования деятельности органов власти в сфере туризма.

К числу ключевых направлений следует отнести развитие круглогодичного туризма, что позволит снизить сезонные колебания спроса и более равномерно использовать инфраструктуру. Важным является также совершенствование планирования развития туристских территорий, включая поддержку менее освоенных направлений и создание новых туристских кластеров. Дополнительно необходимо усилить взаимодействие органов публичной власти с субъектами туристской индустрии, что будет способствовать повышению качества предоставляемых услуг [3].

Реализация указанных направлений предполагает применение комплекса организационных механизмов, включая внедрение современных инструментов стратегического планирования, развитие программно-целевого подхода, а также использование цифровых технологий для мониторинга туристских потоков и управления нагрузкой на инфраструктуру. Существенную роль играет повышение квалификации кадров в сфере управления туризмом и развитие государственно-частного партнерства.

Ожидаемые результаты реализации предложенных мер связаны с повышением эффективности деятельности органов публичной власти, снижением сезонной нагрузки на туристскую инфраструктуру, более сбалансированным

развитием территорий и ростом качества туристских услуг. В конечном итоге это будет способствовать устойчивому развитию туристской отрасли Краснодарского края и повышению его конкурентоспособности.

Проведенный анализ позволил определить особенности деятельности органов публичной власти в сфере туризма и выявить факторы, влияющие на ее эффективность. Установлено, что при общем положительном развитии туристской отрасли Краснодарского края сохраняются проблемы сезонности, инфраструктурной нагрузки и территориальной неравномерности. Предложенные направления совершенствования, включая развитие круглогодичного туризма, улучшение планирования и усиление взаимодействия с субъектами отрасли, направлены на повышение результативности управления и обеспечение устойчивого развития туристской сферы региона.

Список использованных источников

1. Market mechanisms elements of effectiveness and quality increase of region's recreation services in the health resort and touristic cluster / I. N. Molchanov, N. P. Molchanova, M. A. Gureva [et al.] // *International Review of Management and Marketing*. – 2016. – Vol. 6, No. 6. – P. 221-227.

2. Becoming and growth of cluster management in the regional economy of Russia / S. N. Novoselov, S. V. Larina, N. V. Klimovskikh [et al.] // *International Journal of Applied Business and Economic Research*. – 2017. – Vol. 15, No. 12. – P. 93-101.

3. Кравченко, М. С. Развитие туризма в Краснодарском крае / М. С. Кравченко // *Наука, технологии и инновации в туризме в XXI веке : Материалы Всероссийской научно-практической конференции*

4. Федеральный закон от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации»

IMPROVING THE ACTIVITIES OF PUBLIC AUTHORITIES IN THE FIELD OF TOURISM (ON THE EXAMPLE OF THE KRASNODAR TERRITORY)

E.S. Zarayskaya, E.A. Gorlova

I.T. Trubilin *Kuban State Agrarian University,
Krasnodar, Russia*

The article discusses the issues of the activities of public authorities in the field of tourism. The analysis of the practice of the Krasnodar Territory, including the dynamics of key indicators of the development of the tourism industry. The main problems related to seasonality, the burden on infrastructure, and the uneven development of territories have been identified. The directions of improving the activities of public authorities aimed at improving the efficiency of management and sustainable development of tourism are proposed.

Keywords: tourism, public authorities, public administration, regional development, Krasnodar Region, tourist infrastructure.

РЕГИОНАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ НАКОПЛЕНИЯ, СОХРАНЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

И.А. Зеленская

*Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики
по Иркутской области (Иркутскстат),
г. Иркутск, Россия*

В статье представлены результаты исследования региональных условий накопления, сохранения и развития человеческого капитала. В качестве базы исследования принят анализ демографических процессов, рынка труда, ВРП, исполнения консолидированного бюджета, уровня жизни, окружающей среды типичного региона-донора человеческого капитала. Систематическое выполнение исследований такого рода, позволит своевременно вносить коррективы в программы по сохранению и накоплению человеческого капитала региона, тем самым обеспечивая его долгосрочное развитие.

Ключевые слова: человеческий капитал, стратегия социально-экономического развития региона, Иркутская область.

Региональные различия в сохранении, накоплении и развитии человеческого капитала обусловлены значительной пространственной дифференциацией. Отдельные регионы России становятся донорами человеческого капитала как для других регионов, так и других стран. Устойчивая естественная убыль населения также оказывает негативное влияние на процессы воспроизводства человеческого капитала [2, 5].

Иркутская область является типичным регионом-донором. С целью сохранения человеческого капитала в регионе утверждена Стратегия социально-экономического развития Иркутской области до 2036 года [1, 4]. Главенствующим приоритетом которой является накопление и развитие человеческого капитала. Для достижения поставленных целей в рамках данного приоритета необходим регулярный анализ сложившихся региональных условий, который позволит корректировать ключевые направления в решении вопросов сохранения, накопления и развития человеческого капитала [3]. В качестве основных направлений можно выделить: исследование демографических процессов, рынка труда, ВРП, исполнение консолидированного бюджета, уровня жизни, окружающей среды.

С 2010 года по 2025 год наблюдается ежегодная убыль населения Иркутской области. Наибольшее снижение численности по сравнению с предыдущим периодом отмечалось на начало 2023 года (на 19 тыс. человек). Также значительная убыль населения отмечалась на начало 2021, 2022 гг., которую можно объяснить влиянием пандемии COVID-19. С 2010 по 2024 год численность населения Иркутской области снизилась на 4,8%, или 118,1 тыс. человек. Численность мужчин снижается более быстрыми темпами, чем женщин, в результате

происходят структурные сдвиги в половой структуре населения региона: доля мужчин с начала 2010 года на начало 2025 года уменьшилась 16,3% до 45,9%.

Согласно шкале демографического старения Э. Россета, в 2024 году в Иркутской области отмечается очень высокий уровень демографической старости, в том числе у мужчин он оценивался как «высокий», а у женщин – «очень высокий».

Механическое движение населения также оказывает влияние на формирование и сохранение человеческого капитала. С 1996 года в Иркутской области происходит устойчивая миграционная убыль. В 2022 году наблюдалась максимальная механическая убыль – населения 4,4 промилле.

За период с 2010 года произошли структурные сдвиги по направлениям миграции. Если прежде в общем числе прибывших и выбывших на международную миграцию приходилось до 3%, то в 2023 году – до 12%.

В объеме международной миграции значительную долю занимает обмен населением со странами СНГ (в 2023г. – 75% выбывших и 78% прибывших из зарубежья). Основными донорами населения для области являются Казахстан, Киргизия, Таджикистан, Китай. Высокая миграционная убыль отмечается по таким направлениям международной миграции как Узбекистан, Индия, Украина.

Основу миграционной были составляют межрегиональные перемещения. Основной отток населения происходит в Москву, Санкт-Петербург, Краснодарский и Красноярский края, Московскую и Новосибирскую области. Только из отдельных регионов страны (Забайкальский край, Хакасия, Амурская область) прибывших больше, чем выбывших.

Мигрантами являются, в основном, лица в трудоспособном возрасте, от 70 до 95% в зависимости от пола и направления переездов. В международной миграции отмечается высокий прирост мужчин в трудоспособном возрасте и детей до 15 лет.

Для изучения человеческого капитала наиболее важны данные о миграции лиц в трудоспособном возрасте, причины их перемещений. Из числа лиц данной категории, прибывших из других регионов России, только 16% в качестве причины переезда назвали работу, тогда как из стран СНГ – 67%. Основной причиной прибытия из дальнего зарубежья является учеба (77% мигрантов трудоспособного возраста).

Из населения Приангарья в трудоспособном возрасте, выбывшего в другие регионы, 14,4% уехали в связи с работой, 16,5% – на учебу. Выезд из Иркутской области с пересечением государственной границы в подавляющем большинстве случаев (99,8%) связан с возвращением после временного отсутствия.

Анализ уровня образования мигрантов свидетельствует об интеллектуальных потерях региона. В числе выбывших в другие регионы по сравнению с прибывшими оттуда выше доля имеющих высшее и среднее профессиональное образование, это выбытие частично замещается приехавшими гражданами с более низким уровнем знаний.

В международной миграции в большей степени это проявилось в 2010 году: в числе прибывших лишь 14,7% имели высшее образование, тогда как в числе уехавших – 34,5%.

Общая численность рабочей силы в Иркутской области в 2024 году составила 1158,6 тыс. человек, из них занятых – 1122,2 тыс. человек, безработных – 36,4 тыс. чел. До 2020 года включительно отмечался ежегодный прирост числа лиц, не входящих в состав рабочей силы, и снижение рабочей силы.

В структуре рабочей силы в динамике намечается тренд на уменьшение доли безработных. С 2010 по 2024 годы с 10,1% до 3,1% по методологии МОТ. В 2024 году доля занятых в общей численности рабочей силы составила 96,9%.

Среди регионов Сибирского федерального округа Иркутская область в 2024 году занимала четвертое место по уровню занятости (60,3%) после Алтайского края, Красноярского края и Республики Хакасия. Уровень безработицы (3,1%) в регионе выше среднего по Сибирскому федеральному округу (2,8%).

Уровень безработицы, рассчитанный по методологии МОТ (на основании данных выборочного обследования рабочей силы), всегда выше уровня безработицы, основанного на данных Министерства труда и занятости. Это связано с тем, что в численность безработных по методологии МОТ включаются лица, не только состоящие на учете в органах государственной службы занятости, но и которые самостоятельно занимаются поиском работы. Однако расчёт уровня безработицы по методологии МОТ в связи со спецификой выборки возможен лишь на уровне региона и страны в целом. Для анализа уровня безработицы внутри региона используется численность безработного населения, состоящего на учете в службе занятости и отнесенная к численности населения в трудоспособном возрасте.

Группировка муниципальных образований региона по уровню занятости показала, что наиболее многочисленной (типичной) является группа со средним уровнем безработицы (0,2%), в которую вошло 18 муниципальных образований (табл. 1). В этой группе самая высокая степень трудоустройства и меньше всего незанятых на одну вакансию. В группу с самым высоким уровнем безработицы отнесен Киренский район с уровнем безработицы 1,6%.

ВРП в Иркутской области в 2024 году составил 2988,0 млрд руб. Это 18,3% ВРП регионов Сибирского федерального округа. В Сибирском федеральном округе Иркутская область по данному показателю занимает 2-е место (после Красноярского края).

С 2017 года объем ВРП ежегодно увеличивается, исключение составили только 2020 и 2023 годы, когда индекс физического объема ВРП составил 98,0 и 99,1% соответственно, в 2024 году он составил 105,5%.

ВРП на душу населения региона в 2024 году составил 1284,4 тыс. руб., индекс физического объема ВРП на душу населения в 2023 году – 106,0% к предыдущему году. Превышение среднего значения показателя по стране намечалось только с 2021 года.

Таблица 1 – Группировка муниципальных образований Иркутской области по уровню безработицы на конец 2024 года¹

Границы группы по уровню безработицы, %	Число муниципальных образований, ед.	Средние			Муниципальные образования
		уровень безработицы, %	степень трудоустройства, %	незанятых на одну вакансию, чел.	
0,10 – 0,35	18	0,2	71,4	0,1	МО города Бодайбо и района, Слюдянский, Осинский, Казачинско-Ленский, Усольский, Заларинский, Нижнеилимский, Нижнеудинский, Тайшетский, Усть-Удинский районы, г. Иркутск, г. Саянск, г. Тулун, Усть-Кутское МО, Ангарский городской округ, МО г. Братска, г. Усолье-Сибирское, Иркутское районное МО
0,36 – 0,60	9	0,5	70,9	0,4	Зиминское городское МО, Жигаловский, Боханский, Аларский, Нукутский, Балаганский, Катангский, Эхирит-Булагатский районы, Черемховское районное МО
0,61 – 0,85	8	0,7	63,5	0,4	г. Свирск, г. Усть-Илимск, г. Черемхово, Качугский, Мамско-Чуйский, Тулунский, Зиминский районы, Ольхонское районное МО
0,86 – 1,10	6	1,0	71,2	0,7	Чунское районное МО, Братский, Куйтунский, Баяндаевский, Усть-Илимский, Шелеховский районы
1,36 – 1,60	1	1,6	69,3	0,6	Киренский район
Иркутская область	42	0,4	70,2	0,2	х
¹ Составлено на основе данных Министерства труда и занятости Иркутской области.					

Существует прямая зависимость между процессами воспроизводства человеческого капитала и качеством жизни населения в регионе.

Качество жизни тесно связано с формированием территориальных бюджетов, которые определяют долю расходов на здравоохранение, образование и другие социально значимые сферы.

Профицит бюджета в Иркутской области отмечался в 2016, 2021 и 2022 годы. Последние два года бюджет исполняется с дефицитом, в 2023 году – 11,5 млрд рублей, в 2024 году – 21,9 млрд рублей.

В 2024 году в структуре доходов консолидированного бюджета региона большую долю занимали налог на доходы физических лиц (36,0%) и налог на прибыль организаций (27,0%). В 2020 году значительная часть доходов бюджета приходилась на безвозмездные поступления (28,6%).

Значительная величина расходов на образование и ее рост в динамике положительно влияет на накопление человеческого капитала в регионе. В структуре расходов консолидированного бюджета региона в 2024 году наибольшая часть приходилась на образование (33,1%), что на 5,3 процентных пункта больше, чем в 2020 году, и на 1,6 процентных пункта больше, чем в 2023 году. Больше половины в общей сумме расходов на образование направлено на общее образование (53,5%), чуть более четверти – на дошкольное образование (26,1%).

На здравоохранение приходилось 5,5% всех расходов, причем в динамике этот показатель снижается. На стационарную медицинскую помощь выделено 40,0% всех расходов на здравоохранение, амбулаторную – 26,6%, скорую медицинскую – 5,4%.

Расходы на физическую культуру и спорт составили 1,8% всех расходов. Основные расходы направлены на спорт высших достижений и физическую культуру. На массовый спорт приходится пятая часть общих затрат на физкультуру и спорт, однако в 2024 году по сравнению с предыдущим годом затраты на него снизились в 1,7 раза.

Уровень жизни населения является важным фактором воспроизводства человеческого капитала.

Уровень бедности в Иркутской области в 2024 году составил 11,5%, что значительно превышает среднее значение по России (7,2%). Среди регионов СФО наибольший уровень бедности – в Республике Тыва (20,4%), наименьший – в Кемеровской области (8,0%).

Среднедушевые денежные доходы по Иркутской области ниже среднего значения по стране, разрыв составляет 20,6%. Россия – 63,1 тыс. руб./мес., Иркутская 50,1 тыс. руб./мес. В других регионах СФО значение данного показателя также ниже среднероссийского, наибольшее отклонение в Республике Тыва – меньше в 1,9 раза.

С 2019 года в регионе происходит стабильное снижение уровня бедности с одновременным ростом реальных денежных доходов. Наибольший рост реальных доходов отмечен в 2024 году – он составил 7,6% к уровню предыдущего года (рис.1).



Рисунок 1 – Уровень бедности и реальные денежные доходы населения Иркутской области

В 2024 году 28,2% населения Иркутской области имели среднедушевой доход в границах 27,0-45,0 тыс. рублей, 27,1% – свыше 60,0 тыс. рублей, и почти 15% – до 19,0 тыс. рублей. На долю 20% наиболее обеспеченного населения приходилось 44,4% общего объема денежных доходов (в 2023 г. – 44,0%), на долю 20% наименее обеспеченного населения – 6,1% (в 2023 г. – 6,2%).

Наибольшее неравенство в распределении доходов среди населения Иркутской области отмечалось в 2012 году (коэффициент Джини – 0,414), наименьшее – в 2020 году (0,371). С 2021 до 2023 года происходит ежегодное увеличение неравенства. По предварительным данным, к 2024 году значение коэффициента снизилось до 0,38.

Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата (по полному кругу организаций) в Иркутской области в 2024 году составила 87,5 тыс. рублей – ниже, чем в среднем по России на 2,1%, но выше, чем в Сибирском федеральном округе на 11,4%. Среди регионов СФО больше только в Красноярском крае (95,0 тыс. руб.), самое низкое значение – в Алтайском крае (55,3 тыс. руб.).

С 2010 года происходит ежегодный рост реальной заработной платы, исключение составил лишь 2015 год (снижение на 8,7% к уровню предшествующего года). Наибольший прирост отмечен в 2012 и 2018 гг. (на 8,4%), в 2024 г. (на 7,6%).

По среднему размеру пенсии Иркутская область входит в число регионов Сибирского федерального округа со значением выше среднего по России (Томская область, Красноярский край, Кемеровская область). На 1 января 2025 года она составила 24,0 тыс. рублей, на 3,7% больше средней по стране.

На начало 2025 года самый высокий размер из всех видов назначенных пенсий был по старости – 26,4 тыс. рублей, что на 9,9% выше средней по региону, по случаю утери кормильца и социальные пенсии ниже средней на 39,0%.

Практически во всех регионах Сибирского федерального округа индекс потребительских цен в 4 квартале 2024 года (к соответствующему периоду 2020

года) превышал показатель по стране. Иркутская область вошла в первые три региона СФО с самыми высокими значениями ИПЦ (рис. 2).



Рисунок 2 – Индекс потребительских цен на товары и услуги в IV квартал 2024 года, в % к IV кварталу 2020 года

В декабре 2024 года к соответствующему периоду предыдущего года индекс потребительских цен на товары и услуги составил 108,71%. С 2010 года в Иркутской области зарегистрирован наименьший рост цен на товары и услуги в 2017 году (ИПЦ – 102,65%) и 2019 году (ИПЦ – 104,08%).

При оценке условий накопления, сохранения и развития человеческого капитала в регионе важно рассмотреть обеспеченность населения жильем и уровень его благоустройства.

С 2010 года доля благоустроенного жилого фонда в регионе выросла. К 2024 году 79% жилья было оборудовано напольными электроплитами (увеличение на 20,0 процентных пунктов по сравнению с 2010 годом), 76% – водопроводом (на 7,0 п.п.), 73% – отоплением (на 4,0 п.п.). Несмотря на то, что отдельные населенные пункты активно газифицируются, например, муниципальное образование города Братска, в целом по области за исследуемый период доля жилья, оборудованного газом, снизилась до 12%.

На конец 2024 года в Иркутской области меньше половины автомобильных дорог общего пользования местного назначения соответствовало нормативным требованиям (49,4%).

Помимо социальных и экономических сфер, оказывающих влияние на воспроизводство человеческого капитала, особое внимание стоит уделить экологии в регионе. Уровень антропогенной нагрузки можно оценить с помощью показателя объема выбросов загрязняющих веществ.

По объему выбросов загрязняющих атмосферу веществ, отходящих от стационарных и передвижных источников, в расчете на человека в 2024 году Иркутская область входила в число регионов Сибирского федерального округа со значением выше среднего по России (388,6 кг). Большее количество вредных веществ на душу населения отмечено в Кемеровской области – 642,8 кг,

Красноярском крае – 838,2 кг. Наименьшее значение показателя – в таких регионах СФО, как Республики Алтай и Тыва (рис. 3).



Рисунок 3 – Объем выбросов загрязняющих атмосферу веществ, отходящих от стационарных и передвижных источников за 2024 год, килограмм на человека

Если рассмотреть объемы выбросов относительно площади региона, то в Иркутской области на один кв. км их приходится 1,2 тонны, это немного ниже среднего значения по стране.

На охрану окружающей среды в регионе в 2024 году было направлено 22,2 млрд руб., что на 20,9% больше, чем годом ранее (в фактически действовавших ценах). Основными направлениями финансирования являются обращение со сточными водами (41,1% затрат), отходами (32,0%), охрана атмосферного воздуха (20,2%).

Таким образом накопление, сохранение и развитие человеческого капитала региона происходит в определенных условиях. Сложившаяся демографическая обстановка характеризуется сохраняющейся убылью и старением населения, гендерными сдвигами. В то же время, позитивные тенденции в экономике региона создают благоприятные условия для повышения качества жизни населения. Однако, сохраняется уровень бедности выше среднего по стране и значительное неравенство в распределении доходов.

Несмотря на принимаемые меры по охране окружающей среды, остается высоким уровень антропогенной нагрузки.

Региональный рынок труда демонстрирует востребованность высококвалифицированных кадров и необходимость адаптации образовательных программ к потребностям современной экономики.

Развитие человеческого капитала – это долгосрочный процесс, требующий значительных инвестиций и комплексного подхода к решению демографических, экономических, социальных и экологических проблем.

Список использованных источников

1. Закон Иркутской области от 10.01.2022 N 15-ОЗ (ред. от 07.11.2024) "Об утверждении стратегии социально-экономического развития Иркутской области на период до 2036 года" (принят Постановлением Законодательного Собрания Иркутской области от 22.12.2021 N 51/7-ЗС)
2. Базуева, Е. В. Интеллектуальный труд в контексте регионального экономического развития: концептуальные основы идентификации / Е. В. Базуева, В. А. Степаненко // Стратегия развития экономики Беларуси: вызовы, инструменты и перспективы: Сборник научных статей Международной научно-практической конференции, Минск, 13–14 ноября 2025 года. – Минск: УО «Белорусский государственный университет информатики и радиоэлектроники», 2025. – С. 182-187.
3. Жарова, Е. А. Анализ регионов Сибирского федерального округа в контексте сбалансированности накопления и использования человеческого капитала / Е. А. Жарова // Экономика и управление инновациями. – 2023. – № 1(24). – С. 4-17. – DOI 10.26730/2587-5574-2023-1-4-17.
4. Митченко, В. А. Формирование и развитие человеческого капитала как основной критерий эффективности управления государством / В. А. Митченко, Н. Е. Иванова // Научный вестник Государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Невинномысский государственный гуманитарно-технический институт". – 2023. – № 1. – С. 98-103
5. Мусаева, А. З. Региональная власть в создании условий накопления и развития человеческого капитала / А. З. Мусаева // Европейский журнал социальных наук. – 2017. – № 10. – С. 68-77.

REGIONAL CONDITIONS FOR ACCUMULATION, PRESERVATION, AND DEVELOPMENT OF HUMAN CAPITAL

I.A. Zelenskaya

*Territorial body of the Federal State Statistics Service for the Irkutsk Region,
Irkutsk, Russia*

The article presents the results of a study of the regional conditions for the accumulation, preservation, and development of human capital. The study is based on an analysis of demographic processes, the labor market, gross regional product, the execution of the consolidated budget, the standard of living, and the environment of a typical human capital donor region. Systematic research of this kind will allow for timely adjustments to the region's programs for the preservation and accumulation of human capital, thereby ensuring its long-term development.

Keywords: human capital, regional socio-economic development strategy, Irkutsk Region.

ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ

А.Н. Иванов, В.В. Иванов

*Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова,
г. Чебоксары, Россия*

В статье рассматриваются стратегические аспекты внедрения технологий искусственного интеллекта (ИИ) на промышленных предприятиях в контексте повышения их конкурентоспособности. Анализируются основные направления применения ИИ – предиктивная аналитика, автоматизация бизнес-процессов, интеллектуальные системы поддержки управленческих решений. Выявляются ключевые риски цифровой трансформации и предлагается методический подход к их управлению. На основе анализа отечественного и зарубежного опыта сформулированы рекомендации по стратегическому использованию ИИ-решений для укрепления рыночных позиций предприятий.

Ключевые слова: искусственный интеллект, конкурентоспособность, стратегическое управление, цифровая трансформация, предиктивная аналитика, автоматизация, риски, инновации, машинное обучение, предприятие.

В современных условиях стремительного технологического прогресса и нарастающей глобальной конкуренции искусственный интеллект (ИИ) превращается из экзотического инструмента в стратегически необходимый ресурс для предприятий, стремящихся сохранить и укрепить свои рыночные позиции. Технологии ИИ способны генерировать значительную экономическую ценность: предприятия-лидеры, активно использующие ИИ, демонстрируют в 1,5–2 раза более высокие темпы роста производительности по сравнению с конкурентами [1].

Для российских предприятий данная тема приобретает особую актуальность в условиях технологического суверенитета и необходимости импортозамещения в сфере программного обеспечения. Отечественная промышленность располагает значительным научно-техническим потенциалом в области ИИ, однако процессы цифровой трансформации сопряжены с серьёзными рисками, требующими системного управления [2].

Целью настоящей статьи является анализ стратегических возможностей и рисков внедрения технологий ИИ на предприятиях как инструмента повышения их конкурентоспособности, а также выработка рекомендаций по формированию эффективной стратегии цифровой трансформации.

Конкурентоспособность предприятия в современной экономике определяется способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, эффективно использовать имеющиеся ресурсы и генерировать инновации. Технологии искусственного интеллекта формируют новый класс конкурентных

преимуществ – динамических, основанных на непрерывном обучении и самосовершенствовании систем [3].

Выделяют несколько ключевых направлений применения ИИ, непосредственно влияющих на конкурентную позицию предприятия:

1. Предиктивная аналитика и прогнозирование спроса. Алгоритмы машинного обучения позволяют с высокой точностью предсказывать динамику рынка, потребительское поведение, оптимизировать запасы и производственные графики. Применение предиктивной аналитики снижает складские запасы на 20–50% при одновременном повышении уровня сервиса [2].

2. Интеллектуальная автоматизация производственных процессов. Компьютерное зрение, роботизированные системы с элементами ИИ и предиктивное техническое обслуживание оборудования обеспечивают сокращение производственных потерь, повышение качества продукции и снижение себестоимости.

3. Персонализация продуктов и услуг. ИИ-системы анализа клиентских данных позволяют создавать персонализированные предложения, повышая лояльность потребителей и ценовую премию.

4. Интеллектуальные системы поддержки управленческих решений. Применение ИИ в стратегическом планировании, финансовом анализе и управлении рисками повышает скорость и качество принимаемых решений [4].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика эффектов от внедрения ИИ по функциональным областям предприятия

Функциональная область	Применение ИИ	Ожидаемый эффект
Производство	Предиктивное обслуживание, контроль качества	Снижение простоев на 30–40%
Логистика	Оптимизация маршрутов, управление складом	Сокращение затрат на 15–25%
Маркетинг	Анализ данных клиентов, персонализация	Рост конверсии на 10–20%
Финансы	Управление рисками, прогнозирование	Снижение кредитных потерь на 25%
Управление персоналом	Подбор кадров, оценка эффективности	Снижение текучести на 15–20%

Источник: составлено авторами на основе [1, 2, 4].

Несмотря на очевидные конкурентные преимущества, внедрение ИИ сопряжено со значительными рисками, недооценка которых может привести к неэффективному расходованию ресурсов и потере конкурентных позиций.

Систематизация рисков цифровой трансформации с применением ИИ представляется необходимым элементом стратегического управления предприятием [5].

К числу ключевых рисков относятся следующие:

1. Технологические риски. Сложность интеграции ИИ-решений с унаследованными информационными системами предприятия, зависимость от качества и полноты данных, возможность алгоритмических ошибок. По экспертным оценкам, до 85% проектов по внедрению ИИ не достигают запланированных результатов вследствие недостаточного качества данных [3].

2. Операционные риски. Сопротивление персонала изменениям, необходимость переобучения сотрудников, временное снижение производительности в переходный период. Исследования показывают, что человеческий фактор является определяющим в 60–70% случаев неудачного внедрения цифровых технологий [5].

3. Финансовые риски. Высокие первоначальные инвестиции в ИИ-инфраструктуру, длительный срок окупаемости, непредсказуемость операционных затрат (облачные вычисления, лицензирование).

4. Регуляторные и этические риски. Неопределённость правового регулирования ИИ, риски нарушения законодательства о персональных данных (152-ФЗ), этические вопросы применения алгоритмов при принятии решений в отношении персонала и клиентов.

5. Стратегические риски. Чрезмерная зависимость от одного поставщика ИИ-решений, риск устаревания технологий, угроза утечки конфиденциальных корпоративных данных [6].

Для эффективного управления рисками внедрения ИИ и максимизации конкурентных эффектов предлагается поэтапный стратегический подход, включающий следующие ключевые элементы [1, 5]:

Этап 1. Стратегический аудит и целеполагание. Проводится анализ текущего уровня цифровой зрелости предприятия, определяются приоритетные области применения ИИ с точки зрения конкурентного эффекта, формулируются измеримые целевые показатели.

Этап 2. Пилотное внедрение. Реализация ограниченного числа ИИ-проектов в наиболее перспективных функциональных областях с минимальными инвестициями. Данный подход позволяет проверить гипотезы, накопить компетенции и минимизировать финансовые риски.

Этап 3. Масштабирование успешных практик. На основе результатов пилотных проектов осуществляется поэтапное тиражирование ИИ-решений на другие подразделения и бизнес-процессы предприятия.

Этап 4. Формирование ИИ-культуры организации. Развитие компетенций персонала в области работы с ИИ, создание внутренних центров компетенций, выстраивание процессов непрерывного улучшения ИИ-систем.

Управление рисками должно осуществляться на каждом из перечисленных этапов с применением стандартных методов риск-менеджмента: идентификация, оценка вероятности и существенности, выбор стратегии реагирования (принятие, снижение, передача, уклонение) и мониторинг [6].

Проведённый анализ свидетельствует о том, что технологии искусственного интеллекта формируют принципиально новую конкурентную среду, в которой предприятия, успешно освоившие ИИ-инструменты, получают устойчивые и трудновоспроизводимые преимущества в области производительности, качества продукции, скорости реакции на изменения рынка и персонализации предложения.

Вместе с тем внедрение ИИ является высокорисковым процессом, требующим системного стратегического подхода. Ключевыми условиями успешной ИИ-трансформации являются: качество данных, готовность персонала к изменениям, поэтапность внедрения и постоянный мониторинг результатов.

В условиях курса на технологический суверенитет России освоение и развитие ИИ-компетенций становится для отечественных предприятий не просто источником конкурентных преимуществ, но условием долгосрочного выживания на рынке [2].

Список использованных источников

1. Дороговцева, А. А. Искусственный интеллект в системе управления предприятием: эволюция, инновации и перспективы / А. А. Дороговцева, Н. К. Овчаренко // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 11. – С. 6259–6272. – DOI: 10.18334/epp.14.11.121944. – EDN: MMKFGY.

2. Доржиева, В. В. Цифровизация промышленности: роль искусственного интеллекта и возможности для России / В. В. Доржиева // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2383–2394. – DOI: 10.18334/vines.12.4.116599. – EDN: GVMNCD.

3. Фролов, В. Г. Анализ инновационно-инвестиционной сбалансированности промышленной политики России в условиях цифровой трансформации с применением методов искусственного интеллекта / В. Г. Фролов, В. И. Перова // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – Т. 13, № 1. – С. 127–148. – DOI: 10.18334/vines.13.1.117247. – EDN: CPJVEJ.

4. Хачатурян, М. В. Особенности управления рисками цифровой трансформации производственных компаний в современных условиях / М. В. Хачатурян // Креативная экономика. – 2023. – Т. 17, № 4. – С. 1259–1274. – DOI: 10.18334/ce.17.4.117534. – EDN: BMLWKP.

5. Хачатурян, М. В. Особенности развития цифровых бизнес-моделей организаций в современных условиях / М. В. Хачатурян // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 5. – С. 1813–1826. – DOI: 10.18334/ce.16.5.114648. – EDN: DMKТАН.

6. Краковская, И. Н. Концепция обеспечения устойчивой конкурентоспособности промышленных кластеров России: основные положения / И. Н. Краковская // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – Т. 13, № 2. – С. 343–364. – DOI: 10.18334/epp.13.2.116984. – EDN: MFXGQO.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE AS A TOOL FOR ENHANCING ENTERPRISE COMPETITIVENESS: STRATEGIC OPPORTUNITIES AND IMPLEMENTATION RISKS

A.N. Ivanov, V.V. Ivanov

*Chuvash State University named after I.N. Ulyanov,
Cheboksary, Russia*

The article examines the strategic aspects of implementing artificial intelligence (AI) technologies at industrial enterprises in the context of enhancing their competitiveness. The main areas of AI application are analyzed – predictive analytics, business process automation, and intelligent management decision support systems. Key risks of digital transformation are identified and a methodological approach to their management is proposed. Based on the analysis of domestic and foreign experience, recommendations for the strategic use of AI solutions to strengthen the market positions of enterprises are formulated.

Keywords: artificial intelligence, competitiveness, strategic management, digital transformation, predictive analytics, automation, risks, innovations, machine learning, enterprise.

УДК 65.011.2:004.896

ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОМОЩЬЮ РОБОТИЗИРОВАННОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ (RPA)

А.Н. Иванов, В.В. Иванов

*Чувашский государственный университет имени И.Н. Ульянова,
г. Чебоксары, Россия*

В статье рассматриваются ключевые аспекты внедрения технологий роботизированной автоматизации процессов (RPA) в систему управления бизнес-процессами организаций. Анализируются основные направления применения RPA – автоматизация рутинных операций, интеграция информационных систем, повышение точности обработки данных. Выявляются ключевые риски и барьеры внедрения RPA-решений и предлагается методический подход к формированию стратегии роботизации. На основе анализа отечественного и зарубежного опыта сформулированы рекомендации по оптимизации бизнес-процессов организации с использованием RPA-технологий.

Ключевые слова: роботизированная автоматизация процессов, RPA, бизнес-процессы, цифровая трансформация, управление процессами, операционная эффективность, программные роботы, BPM, интеграция систем, оптимизация.

В современных условиях стремительного технологического прогресса и нарастающей глобальной конкуренции роботизированная автоматизация процессов (Robotic Process Automation, RPA) превращается из инновационного эксперимента в стратегически необходимый инструмент для организаций, стремящихся сохранить и укрепить свои рыночные позиции. Программные роботы способны генерировать значительную операционную ценность: организации-лидеры, активно использующие RPA, демонстрируют в 1,5–2 раза более высокое снижение операционных затрат по сравнению с конкурентами [1].

Для российских организаций данная тема приобретает особую актуальность в условиях курса на цифровую трансформацию государственного управления и бизнеса, импортозамещения программного обеспечения, а также необходимости повышения производительности труда при дефиците квалифицированных кадров. Вместе с тем процессы роботизации сопряжены с серьёзными технологическими и организационными рисками, требующими системного управления [2].

Целью настоящей статьи является анализ возможностей и рисков применения RPA-технологий для оптимизации системы управления бизнес-процессами организации, а также выработка рекомендаций по формированию эффективной стратегии роботизации.

Управление бизнес-процессами (Business Process Management, BPM) представляет собой системный подход к повышению эффективности деятельности организации посредством описания, анализа, оптимизации и контроля процессов. Применение RPA в контексте BPM позволяет перейти от традиционной автоматизации, требующей глубокой интеграции на уровне API, к неинвазивному роботизированному взаимодействию с пользовательским интерфейсом приложений – аналогично действиям человека-оператора [3].

Выделяют несколько ключевых направлений применения RPA, непосредственно влияющих на эффективность системы управления бизнес-процессами:

1. Обработка транзакционных операций. Программные роботы выполняют ввод, верификацию и передачу данных между информационными системами (ERP, CRM, бухгалтерское ПО) без участия человека, что снижает количество ошибок до 0,1% по сравнению с 4–5% при ручном вводе [1].

2. Интеграция разрозненных информационных систем. RPA обеспечивает взаимодействие приложений, не имеющих готового API-интерфейса, – устаревших («легаси») систем, веб-порталов, электронной почты – без дорогостоящей программной доработки.

3. Автоматизация документооборота. Роботы извлекают данные из структурированных документов (сканов, PDF, электронных писем) с применением технологий оптического распознавания символов (OCR) и обрабатывают их в соответствии с заданными правилами.

4. Мониторинг и контроль соответствия. RPA-боты в режиме реального времени проверяют соответствие операций регламентам, фиксируют отклонения и формируют аудиторские следы для регуляторной отчётности [4].

Таблица 1 – Сравнительная характеристика эффектов от внедрения RPA по функциональным областям организации

Функциональная область	Применение RPA	Ожидаемый эффект
Бухгалтерия и финансы	Обработка счетов-фактур, сверка данных, формирование отчётности	Сокращение времени обработки на 60–80%
Управление персоналом	Кадровое делопроизводство, онбординг сотрудников, расчёт заработной платы	Снижение трудозатрат на 40–50%
Логистика и цепочки поставок	Отслеживание заказов, управление запасами, EDI-обмен данными	Снижение количества ошибок на 90–95%
Клиентский сервис	Обработка обращений, обновление данных CRM, ответы на типовые запросы	Сокращение времени ответа на 50–70%
IT-операции	Мониторинг систем, управление инцидентами, проверка соответствия	Ускорение обработки инцидентов на 35–45%

Источник: составлено авторами на основе [1, 3, 5].

Несмотря на очевидные операционные преимущества, внедрение RPA сопряжено со значительными рисками, недооценка которых может привести к неэффективному расходованию ресурсов и дискредитации технологии внутри организации. Систематизация рисков роботизации является необходимым элементом стратегического управления цифровой трансформацией [5].

К числу ключевых рисков относятся следующие:

1. Технологические риски. Программные роботы крайне чувствительны к изменениям пользовательского интерфейса автоматизируемых приложений: обновление целевой системы способно вывести бота из строя. По данным исследований, до 30–40% роботизированных процессов требуют доработки в течение первого года эксплуатации вследствие изменений в IT-ландшафте [3].

2. Операционные риски. Неправильно спроектированный автоматизированный процесс способен тиражировать ошибки с высокой скоростью, многократно умножая их последствия по сравнению с ручной обработкой. Принципиально важно тщательно оптимизировать процесс перед его роботизацией.

3. Организационные риски. Сопротивление сотрудников, опасющихся сокращения рабочих мест, является одним из главных барьеров внедрения RPA. По данным опросов, 45–60% работников воспринимают роботизацию как угрозу своей занятости [4].

4. Риски управления и масштабирования. Без централизованной платформы управления и чётких стандартов разработки возникает «хаос роботов»: трудноуправляемый парк ботов с дублирующими функциями и неизвестными зависимостями.

5. Риски информационной безопасности. RPA-боты нередко оперируют привилегированными учётными записями и имеют доступ к конфиденциальным данным, что требует особого внимания к управлению идентификацией и правами доступа [4].

Для эффективного управления рисками и достижения максимального операционного эффекта от внедрения RPA предлагается поэтапный стратегический подход [1, 5]:

Этап 1. Аудит и приоритизация процессов. Проводится инвентаризация бизнес-процессов организации с целью выявления кандидатов на роботизацию. Приоритет отдаётся процессам с высоким объёмом транзакций, низкой вариативностью, чёткими правилами обработки и значительной долей ручного труда.

Этап 2. Оптимизация процессов перед роботизацией. Принципиально важно неавтоматизировать неоптимальный процесс. На данном этапе проводится реинжиниринг выбранных процессов – устранение избыточных шагов, стандартизация форматов данных, разработка детальных технологических карт.

Этап 3. Пилотное внедрение. Реализация 2–3 пилотных RPA-проектов в процессах с наивысшим соотношением «ценность / риск». Пилот позволяет оценить реальную эффективность технологии, выявить скрытые зависимости и сформировать компетенции внутренней команды.

Этап 4. Создание Центра компетенций RPA (CoE). Формирование выделенного подразделения, ответственного за разработку стандартов, управление парком роботов, обучение сотрудников и развитие RPA-портфеля организации [2].

Этап 5. Масштабирование и интеграция с интеллектуальными технологиями. На основе успешного опыта пилота осуществляется тиражирование RPA на другие процессы. Перспективным направлением является переход к Intelligent Process Automation (IPA) – интеграции RPA с технологиями искусственного интеллекта, машинного обучения и обработки естественного языка.

Проведённый анализ свидетельствует о том, что роботизированная автоматизация процессов представляет собой зрелую, доступную и экономически обоснованную технологию оптимизации управления бизнес-процессами организации. Средний срок окупаемости RPA-проектов составляет 6–18 месяцев при норме возврата инвестиций 30–200% [1].

Вместе с тем успех роботизации определяется не столько выбором программной платформы, сколько качеством стратегии внедрения: правильной приоритизацией процессов, организационной готовностью, управлением изменениями и централизованным контролем. Технологии RPA следует рассматривать не

как средство сокращения персонала, а как инструмент высвобождения человеческого потенциала для решения творческих и аналитических задач.

В контексте цифровой трансформации российских организаций освоение RPA-компетенций становится одним из ключевых факторов операционной эффективности и конкурентоспособности [2].

Список использованных источников

1. Бевз, А. С. Актуальность внедрения RPA-технологии в бизнес-процессы предприятия / А. С. Бевз // Вестник науки. – 2023. – Т. 6, № 5(62). – С. 445–450. – EDN: JTIQAG.

2. Соснило, А. И. Оценка влияния технологии роботизации бизнес-процессов на современную экономическую систему / А. И. Соснило, Р. С. Соловьёв // Вопросы инновационной экономики. – 2022. – Т. 12, № 4. – С. 2111–2124. – EDN: EZHLFF.

3. Ефимов, И. А. RPA. Автоматизация бизнес-процессов в IT-сфере / И. А. Ефимов // Проблемы науки. – 2023. – № 3(79). – С. 19–21. – EDN: SLUAOS.

4. Гаврилов, Л. П. Цифровой бизнес : учебник и практикум для вузов / Л. П. Гаврилов. – 6-е изд. – Москва : Юрайт, 2023. – 311 с.

5. Кашкынбай, С. М. Система RPA, применение систем RPA в бизнесе / С. М. Кашкынбай // Студенческий вестник. – 2022. – № 17-10(209). – С. 30–33. – EDN: ATHSKD.

OPTIMIZATION OF THE ORGANIZATION'S BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM USING ROBOTIC PROCESS AUTOMATION (RPA)

A.N. Ivanov, V.V. Ivanov

*Chuvash State University named after I.N. Ulyanov,
Cheboksary, Russia*

The article examines the key aspects of implementing Robotic Process Automation (RPA) technologies in the business process management system of organizations. The main areas of RPA application are analyzed – automation of routine operations, integration of information systems, and improvement of data processing accuracy. Key risks and barriers to RPA implementation are identified, and a methodological approach to developing a robotization strategy is proposed. Based on the analysis of domestic and international experience, recommendations for optimizing organizational business processes using RPA technologies are formulated.

Keywords: robotic process automation, RPA, business processes, digital transformation, process management, operational efficiency, software robots, BPM, system integration, optimization.

РИСКИ РАЗВИТИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ПАО «СБЕРБАНК»

Е.С. Ивочкин, А.С. Юсупова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются теоретические основы предпринимательских рисков и их влияние на деятельность коммерческого банка. Проведён анализ ключевых видов рисков (кредитный, рыночный, риск ликвидности) на примере ПАО «Сбербанк» за 2022–2024 гг. Оценена эффективность применяемых методов управления рисками. Выявлены положительные тенденции: снижение доли просроченных ссуд и стабильность нормативов ликвидности. Предложены направления совершенствования системы риск-менеджмента в условиях макроэкономической неопределённости.

Ключевые слова: риски развития, кредитный риск, риск ликвидности, рыночный риск, управление рисками, ПАО «Сбербанк», банковская деятельность.

Актуальность исследования обусловлена высокой нестабильностью российской экономики, усилением санкционного давления и волатильностью финансовых рынков. Для банковской системы, особенно для системообразующего ПАО «Сбербанк», умение своевременно идентифицировать и минимизировать риски становится ключевым фактором устойчивости.

Цель работы – проанализировать риски развития в деятельности ПАО «Сбербанк» и оценить эффективность системы риск-менеджмента. Задачи: изучить теоретические подходы к рискам; выявить основные факторы банковских рисков; проанализировать показатели кредитного, рыночного риска и ликвидности банка; предложить меры по повышению эффективности управления рисками.

Теоретической основой послужили труды российских учёных в области риск-менеджмента [1–3]. Методология включает качественный анализ (PEST, SWOT) и количественную оценку рисков на основе данных годовой отчётности [4].

Риск в предпринимательской деятельности – это вероятность потерь вследствие неопределённости внешней и внутренней среды. По источникам возникновения выделяют внешние (политические, экономические, технологические) и внутренние риски. В банковской сфере ключевыми являются кредитный риск (неисполнение обязательств заёмщиком), риск ликвидности (несбалансированность активов и пассивов) и рыночный риск (неблагоприятные изменения цен, валютных курсов, процентных ставок) [2].

ПАО «Сбербанк» – крупнейший банк России, контролируемый ЦБ РФ (50%+1 акция). Банк владеет 11 территориальными филиалами и сетью из 14,2 тыс. отделений, обслуживает более 70% населения России [1].

Анализ кредитного риска (табл. 1) за 2022–2024 гг. показывает сокращение доли просроченных ссуд и уменьшение резервов на возможные потери, что свидетельствует об эффективном контроле качества кредитного портфеля.

Таблица 1 – Показатели кредитного риска ПАО «Сбербанк» [4]

Показатель	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Доля просроченных ссуд, %	2,39	2,30	2,29
Резервы на возможные потери, тыс. руб	1 753 900	1 566 858	1 510 364
Показатель резервов к активам, %	6,50	6,31	6,14

Риск ликвидности оценивается через нормативы Н2, Н3, Н4 (табл. 2). Все показатели находятся в пределах допустимых значений, что говорит о достаточном запасе ликвидности для выполнения обязательств.

Таблица 2 – Показатели ликвидности ПАО «Сбербанк» [4]

Норматив	2022 г	2023 г.	2024 г.	Норма
Н2 (мгновенная ликвидность), %	139,8	64,9	93,9	≥ 15
Н3 (текущая ликвидность), %	126,3	86,3	107,2	≥ 50
Н4 (долгосрочная ликвидность), %	68,0	79,5	78,8	≤ 120

Анализ рыночного риска показал, что доля вложений в ценные бумаги сократилась с 17,4% до 15,9% (в основном из-за санкционных ограничений). Процентный риск остался стабильным, фондовый риск вырос, что отражает общую нестабильность фондового рынка, однако не угрожает финансовой устойчивости банка [5].

Банк использует следующие методы управления рисками: установление лимитов на контрагентов, формирование резервов, диверсификацию кредитного портфеля, стресс-тестирование и сценарный анализ. Для совершенствования системы рекомендуется: усилить аналитическую базу данных о заёмщиках, внедрить более гибкие процедуры оценки (чтобы не терять надёжных клиентов из-за излишней бюрократии) и регулярно обучать персонал [6].

Таким образом, ПАО «Сбербанк» демонстрирует высокий уровень зрелости системы управления рисками. Кредитный риск и риск ликвидности удерживаются в контролируемых границах, рыночный риск не вызывает критических последствий. Дальнейшее развитие системы должно идти по пути цифровизации прогнозных моделей и адаптации к быстро меняющимся внешним условиям.

На основе проведённого анализа финансовых рисков ПАО «Сбербанк» и оценки текущих методов управления можно предложить комплекс практических рекомендаций по дальнейшему повышению эффективности системы риск-менеджмента. Во-первых, необходимо пересмотреть и упростить существующие процедуры кредитования: сегодня сложная многоступенчатая система проверки заёмщиков, хотя и снижает вероятность невозврата, иногда приводит к отказам

надёжным клиентам, что негативно сказывается на бизнесе. Целесообразно внедрить более гибкие скоринговые модели и индивидуальные подходы к оценке платёжеспособности, не снижая общего качества риск-контроля. Во-вторых, требуется дальнейшее совершенствование системы лимитов – как верхних (например, максимальная доля кредитов нерезидентам для минимизации странового риска), так и сублимитов по отдельным видам операций и конкретным контрагентам. Это позволит эффективнее диверсифицировать кредитный портфель и сократить концентрацию рисков. В-третьих, важным направлением остаётся поддержание буфера ликвидности – создание резервного запаса высоколиквидных активов, который обеспечит банку временной ресурс для принятия решений и реорганизации в условиях кризиса. В-четвёртых, в условиях санкционных ограничений и отключения от международных платёжных систем необходимо развивать собственные модели оценки рыночного и кредитного риска, используя ретроспективные данные и адаптируя их к текущей макроэкономической ситуации. В-пятых, следует усилить аналитическую базу данных банка: расширить сбор и систематизацию информации о клиентах, их финансовом состоянии, отраслевых трендах и конъюнктуре рынков. Это повысит точность прогнозирования рисков и позволит лучше адаптировать кредитные продукты под индивидуальные потребности заёмщиков. В-шестых, необходимо периодически пересматривать и обновлять внутренние политики и процедуры управления рисками, ужесточая стандарты и повышая прозрачность контрольных процессов. Наконец, важно инвестировать в повышение квалификации персонала: регулярные специализированные тренинги, семинары и сертификация сотрудников кредитных и риск-подразделений способствуют более оперативному выявлению, оценке и снижению рисков на всех уровнях. Реализация перечисленных мер позволит ПАО «Сбербанк» не только сохранить достигнутый уровень финансовой устойчивости, но и повысить адаптивность к быстро меняющимся внешним условиям.

Список использованных источников

1. Блищак К.А., Зайцева Т.В. Характеристика ПАО «Сбербанк» как лидера банковской системы России // Форум молодых ученых. – 2018. – №8 (24). EDN: YNRKKD
2. Будегечи А.Ш., Эренчин А.Б., Севек Р.М. Банковские риски и методы их регулирования на примере ПАО «Сбербанк» // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – №5-1. EDN: KMIQFF
3. Малашина К.С. Анализ финансовых рисков ПАО «Сбербанк» в современных условиях // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №10-2. EDN: BVDMNG.
4. Годовой отчёт ПАО «Сбербанк» за 2024 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sberbank.com/ru/investor-relations/reports-and-results> (дата обращения: 18.11.2025).
5. Хоминич И.П. Управление финансовыми рисками: учебник и практикум для вузов. – 3-е изд. – М.: Юрайт, 2025. – 569 с.

6. Стрельникова А.И. Процесс управления банковскими рисками и способы его улучшения на примере ПАО «Сбербанк» // Научно-практический электронный журнал Аллея Науки. – 2023. – №5(80). EDN: BHBVNS.

RISKS OF DEVELOPMENT IN THE ACTIVITIES OF SBERBANK

E.S. Ivochkin, A.S. Yusupova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the theoretical foundations of business risks and their impact on the activities of a commercial bank. The analysis of key types of risks (credit, market, liquidity risk) is carried out on the example of Sberbank for 2022–2024. The effectiveness of risk management methods is assessed. Positive trends are revealed: a decrease in the share of overdue loans and stability of liquidity ratios. Directions for improving the risk management system under macroeconomic uncertainty are proposed.

Keywords: development risks, credit risk, liquidity risk, market risk, risk management, Sberbank, banking activity.

УДК 004.65

К ВОПРОСУ О РАЗРАБОТКЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО И СКЛАДСКОГО УЧЕТА АПТЕКИ

М.С. Игнатова, Н.Н. Авакимян, А.С. Эсипов

*Кубанский государственный аграрный университет,
г. Краснодар, Россия*

В статье рассмотрены начальные этапы проектирования информационной системы оперативного и складского учета аптеки. Описаны назначение системы, основные роли, бизнес-требования. Уделено внимание формированию Еріс-задачи.

Ключевые слова: автоматизация учета, информационная система, аптечное учреждение, бизнес-требования.

Проектируемая информационная система предназначена для автоматизации оперативного и складского учета в аптечном учреждении, включая регистрацию прихода и расхода лекарственных препаратов, контроль сроков годности и ведение клиентской базы.

Основная цель – обеспечить руководителей аптеки и фармацевтов единым инструментом для оперативного управления товарными запасами, отслеживания продаж и анализа финансовых показателей.

Ценность системы заключается в переходе от ручного учета и бумажных журналов к автоматизированному контролю в режиме реального времени. Это позволяет своевременно выявлять просроченные товары, оптимизировать закупки, повышать скорость обслуживания покупателей и обоснованно корректировать ассортиментную политику для увеличения рентабельности аптеки.

В данной системе клиентом (потребителем услуг) является покупатель, но он не является прямым пользователем информационной системы аптеки. Его данные (ФИО, контактная информация, история покупок) выступают объектом учета. Незарегистрированный пользователь, как правило, не имеет доступа к системе, так как работа с ней предполагает авторизацию сотрудников. Доступ предоставляется только авторизованным работникам аптечного учреждения.

На основании целевой аудиторией системы автоматизации аптеки выделены следующие основные роли:

1. Заведующий аптекой: ключевой пользователь. Заинтересован в сводных отчетах по продажам, остаткам и оборачиваемости товаров, анализе финансовых показателей и эффективности работы персонала. Принимает стратегические решения по ассортименту и закупкам на основе данных системы.

2. Фармацевт (оператор): основной исполнитель. Осуществляет регистрацию продаж, поиск лекарственных препаратов по запросу покупателя, проверку сроков годности, оформление заказов и консультирование клиентов.

3. Провизор-аналитик: специалист по работе с детализованными данными. Проводит анализ динамики спроса, выявляет сезонные колебания, готовит рекомендации по оптимизации товарных запасов и участвует в формировании ассортиментной матрицы.

4. Бухгалтер/материально-ответственное лицо: отвечает за учет поступления товаров от поставщиков, сверку первичных документов, контроль инвентаризаций и формирование отчетности для налоговых органов.

5. Администратор системы: техническая роль. Обеспечивает функционирование системы: управление учетными записями пользователей, настройку прав доступа, ведение справочников (лекарства, поставщики, категории), технический мониторинг и интеграцию с внешними системами (платежные шлюзы, ЕГАИС при необходимости).

Система должна обеспечить достижение следующих верхнеуровневых бизнес-целей:

– Повышение оперативности и обоснованности управленческих решений за счет предоставления руководителям аптеки единого, актуального источника данных о движении товаров, остатках и продажах в режиме, близком к реальному времени.

– Создание единого цифрового контура учета для консолидации разрозненных данных из различных источников (складские журналы, накладные поставщиков, кассовые отчеты) и ручных записей о реализации лекарственных препаратов.

– Автоматизацию процессов приемки товара, списания просроченных препаратов, расчета торговой наценки и визуализации ключевых показателей

эффективности (KPI) аптеки (оборачиваемость запасов, средний чек, доля просроченных товаров), что исключит рутинные ошибки и снизит трудозатраты на формирование отчетности.

– Обеспечение возможности анализа эффективности работы с поставщиками и возврата инвестиций (ROI) от закупок конкретных ассортиментных групп для обоснованного планирования заказов и перераспределения средств между категориями товаров.

– Формирование прозрачной и наглядной отчетности для внешних заинтересованных сторон (налоговые органы, контролирующие инстанции, собственники бизнеса) по утвержденным формам и регламентам.

– Внедрение системы прогнозной аналитики и раннего предупреждения о рисках возникновения дефицита или затоваривания, а также о приближении сроков годности лекарственных препаратов на основе анализа исторических данных о продажах и поставках.

Проектируемая система представляет собой единый информационно-учетный комплекс, предназначенный для автоматизации складского и оперативного учета аптечного учреждения. Функциональность системы охватывает все ключевые процессы: от приемки товаров от поставщиков и регистрации продаж до формирования финансовой и товарной отчетности. Ввиду того, что все модули системы жестко взаимосвязаны и обслуживают единую бизнес-цель (обеспечение эффективной работы аптеки за счет централизованного управления товарными запасами и продажами), разделение на несколько независимых эпиков является избыточным и может нарушить целостность разработки.

Код задачи – PHARM (Pharmacy Management System) для определения его предметной области.

Описание Еріс-задачи приведено в таблице 1.

Таблица 1 – Описание Еріс-задачи

Код задачи	Название Еріс	Описание
PHARM-001	Разработка информационной системы для автоматизации аптечного учреждения	Создание единой системы для автоматизированного учета лекарственных препаратов, контроля сроков годности, регистрации прихода и расхода товаров, ведения клиентской базы и формирования отчетности. Еріс включает в себя разработку архитектуры базы данных, модулей интеграции с внешними источниками (платежные системы, складские учетные системы), бэкенд-логики расчета остатков и цен, а также фронтенд-части (рабочие места фармацевта, заведующего, бухгалтера) для всех категорий пользователей.

В рамках одного Epic могут быть заведены одна или несколько User Story. User Stories позволяют командам детализировать Epic и лучше понимать потребности пользователей и создавать функциональность, которая сможет их удовлетворить.

Связь с Epic происходит при помощи Epic Link. Это позволяет организовать работу и отслеживать прогресс более эффективно.

Выделим User Story для данного проекта:

- PHARM-002 Авторизация и управление доступом.
- PHARM-003 Учет поступления товаров от поставщиков.
- PHARM-004 Регистрация продаж и обслуживание покупателей.
- PHARM-005 Контроль остатков и сроков годности лекарств.
- PHARM-006 Формирование отчетности (финансовой и товарной).
- PHARM-007 Управление справочниками (лекарства, поставщики, категории).
- PHARM-008 Настройка уведомлений о просрочке и дефиците.

У незарегистрированного пользователя доступ к системе отсутствует. Доступ предоставляется только авторизованным сотрудникам аптеки.

Перечень UserStories для администратора системы приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Перечень UserStories для администратора системы

ID	As a <type of user>	I can <functionality>	so that <rationale>
Ключевая функция 1: Управление доступом			
PHARM-101	Администратор системы	Создавать и блокировать учетные записи пользователей	Для предоставления доступа к системе только авторизованным сотрудникам
PHARM-102	Администратор системы	Назначать роли (Заведующий, Фармацевт, Бухгалтер и т.д.)	Для разграничения прав просмотра и редактирования данных
Ключевая функция 2: Поддержка системы			
PHARM-103	Администратор системы	Просматривать логи подключений и ошибок интеграции	Для своевременного выявления сбоев в обмене данными с внешними системами
PHARM-104	Администратор системы	Обновлять справочники (лекарства, поставщики, категории)	Для соответствия системы актуальному ассортименту и нормативам

Аналогично могут быть разработаны User Story и для других выделенных ролей.

Список использованных источников

1. Разработка требований к программному обеспечению / К. Вигерс, Д. Битти. – СПб : БХВ, 2024. – 736 с.

ON THE ISSUE OF DEVELOPING AN INFORMATION SYSTEM FOR OPERATIONAL AND WAREHOUSE ACCOUNTING OF A PHARMACY

M.S. Ignatova, N.N. Avakimyan, A.S. Esipov

*Kuban State Agrarian University,
Krasnodar, Russia*

The article examines the initial stages of designing an information system for operational and warehouse accounting in a pharmacy. The purpose of the system, main roles, and business requirements are described. Attention is paid to the formation of an Epic task.

Keywords: accounting automation, information system, pharmacy institution, business requirements

УДК 338.24:658

СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО НАСТАВНИЧЕСТВА: МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА

Р.Р. Кадышев, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются методы выявления перспективных сотрудников и их подготовки через систему внутреннего наставничества. Анализируются модели наставничества, критерии отбора в кадровый резерв, способы мотивации наставников и показатели эффективности системы.

Ключевые слова: наставничество, резерв, кадры, отбор, подготовка, обучение, компетенции, мотивация, оценка, развитие.

В условиях кадрового дефицита и старения персонала формирование кадрового резерва становится стратегической задачей предприятий. Согласно данным Росстата за 2025 год, доля работников старше 50 лет на промышленных предприятиях достигла 38%, а доля молодых специалистов, задерживающихся на одном месте более трёх лет, не превышает 27% [1]. Внутреннее наставничество является наиболее эффективным инструментом передачи знаний и выращивания управленческих кадров из числа действующих сотрудников. Однако на практике наставничество часто носит формальный характер. Цель статьи –

систематизировать работающие методы выявления и подготовки кадрового резерва через институт наставничества.

В российской практике выделяют три основные модели наставничества применительно к кадровому резерву [2]. Первая – «учитель–ученик» – закрепление резервиста за одним наставником на 6–12 месяцев. Вторая – ротационная – последовательная работа с несколькими наставниками из разных подразделений. Третья – теневое наставничество – наблюдение за работой наставника с постепенным включением в задачи. Каждая модель имеет свои ограничения: первая создаёт риск клонирования стиля наставника, вторая требует высокой координации, третья не подходит для формирования управленческих компетенций [3]. В 2024–2025 гг. предприятия переходят к комбинированным схемам, сочетающим ротацию и цифровое сопровождение. По данным опроса HR-директоров (Высшая школа экономики, 2025), 63% компаний внедрили ротационную модель для кадрового резерва [4].

Главная проблема отбора в резерв – субъективизм. Часто включают «удобных» сотрудников, а не реально способных к росту. Для объективизации отбора используются три метода. Первый – оценка по поведенческим индикаторам (частота обращений за помощью, инициация улучшений, аргументация в конфликтах). Точность прогноза повышается с 55% до 74% [6]. Второй – центры оценки с бизнес-кейсами, приближенными к реальным производственным ситуациям. Сотрудники, отобранные через ассессмент-центр, в 2,3 раза чаще успешно замещают вышестоящие должности [4]. Третий – анализ цифрового следа в корпоративных системах (участие в рацпредложениях, прохождение курсов). Доля выявленных таким способом сотрудников, успешно прошедших подготовку, составила 68% [5]. Практика показывает, что наиболее точные результаты даёт комбинирование всех трёх методов: сначала цифровой скрининг для формирования широкого списка, затем центры оценки для углублённой диагностики и, наконец, наблюдение за поведенческими индикаторами в реальной работе. Такой трёхступенчатый фильтр позволяет отсеивать до 40% кандидатов, которые выглядят перспективными при беглом взгляде, но проваливаются на этапе решения реальных кейсов. Внедрение комбинированного отбора на трёх заводах Татарстана в 2025 году повысило долю успешно назначенных резервистов с 52% до 79%.

Организация подготовки резервиста требует трёх условий. Первое – индивидуальный план развития на 6 месяцев с конкретными измеримыми навыками (например, «провести приёмку смены без замечаний 5 раз»). Без такого плана 80% наставнических пар прекращают встречи через два месяца [3]. Второе – регулярные встречи (60–90 минут в неделю плюс ежедневные 10–15 минут) с обратной связью по модели «ситуация – действие – результат». Внедрение этого стандарта сократило выход на самостоятельность с 8 до 5 месяцев. Кроме того, практикуется ведение резервистом дневника саморефлексии, где он еженедельно фиксирует три успеха и одну ошибку. Этот дневник обсуждается с наставником раз в две недели, что превращает анализ неудач из травмирующего опыта в рабочий инструмент развития. Третье – публичная защита результатов перед

комиссией из руководителя, наставника и HR. Это даёт объективную оценку готовности к замещению [2].

Мотивация наставников – ключевая проблема. Материальные стимулы: надбавка 10–15% от оклада, бонус 20–30 тыс. рублей по итогам аттестации резервиста, доля 3–5% от экономического эффекта проектов резервиста [5]. Нематериальные стимулы: статус «наставника» с обязательным учётом опыта при продвижении, публичное признание, приоритет на внешние обучения [4].

Наиболее эффективны комбинированные схемы: без материальной части статус работает только три месяца, без нематериальной – надбавка воспринимается как «доплата за беспокойство» [3]. Отдельного внимания заслуживает мотивация молодых наставников из числа перспективных специалистов в возрасте до 35 лет. Для них наиболее значимым стимулом является не столько денежная надбавка, сколько возможность заявить о себе перед высшим руководством. Поэтому некоторые предприятия включают лучших молодых наставников в программу индивидуального развития топ-менеджеров, что резко повышает их вовлечённость.

Оценка эффективности системы проводится по трём показателям. Первый – процент замещения вакансий из резерва (цель – не менее 65%) [1]. Второй – время выхода на плановую производительность (норма – 3–4 месяца) [2]. Третий – удержание резервистов через год после назначения (цель – не менее 80%).

Ключевая проблема большинства предприятий – отсутствие системного подхода: отбор субъективен, планы формальны, мотивация наставников слаба [6]. В 2024–2025 гг. доказали эффективность: для выявления резерва – поведенческие индикаторы и центры оценки; для подготовки – индивидуальные планы и еженедельная обратная связь по стандарту; для мотивации – комбинация материальных бонусов и статусных стимулов. Дополнительным резервом повышения эффективности наставничества выступает внедрение цифровых инструментов сценарного планирования развития резервиста, а также элементов геймификации (баллы за освоение компетенций, рейтинги наставнических пар). В среднесрочной перспективе прогнозируется переход к адаптивным трекам подготовки, где содержание встреч корректируется в зависимости от результатов еженедельного тестирования резервиста, что позволит индивидуализировать процесс без увеличения нагрузки на наставника. Система должна встраиваться в общий контур управления персоналом с регулярной оценкой по трём KPI.

Список использованных источников

1. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2024. – 848 с.
2. Базаров Т.Ю. Технологии центров оценки персонала. – М.: Аспект Пресс, 2023. – 248 с.
3. Высшая школа экономики. Кадровый резерв в российской промышленности. – М.: ВШЭ, 2025. – 64 с.
4. Кибанов А.Я. Управление персоналом: теория и практика. – М.: Проспект, 2024. – 512 с.

5. Чуланова О.Л. Современные технологии кадрового резерва. – М.: ИН-ФРА-М, 2024. – 176 с.

SYSTEM OF INTERNAL MENTORING: METHODS OF IDENTIFYING AND TRAINING THE PERSONNEL RESERVE

R.R. Kadyshev, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines methods of identifying promising employees and their training through an internal mentoring system. Models of mentoring, criteria for selecting a personnel reserve, ways to motivate mentors and indicators of system effectiveness are analyzed.

Keywords: mentoring, reserve, personnel, selection, training, education, competencies, motivation, assessment, development.

УДК 338.24:658

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ПРОИЗВОДСТВА НЕФТЕПРОДУКТОВ И ХИМИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ (2024–2026 ГГ.)

Р.Р. Кадышев, Т.К. Филимонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена сравнительному статистическому анализу динамики производства нефтепродуктов и химической продукции за период 2024–2026 гг. На основе официальных данных рассчитаны базисные и цепные темпы роста, средние показатели динамики, проведена оценка устойчивости трендов. Выявлены различия в отраслевой динамике, обусловленные конъюнктурой мировых цен, инвестиционной активностью и технологическими факторами.

Ключевые слова: статистика промышленности, динамические ряды, темпы роста, нефтепродукты, химическая продукция.

За последние несколько лет промышленный сектор Татарстана продолжал адаптироваться к изменениям как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Особенно заметные изменения происходили в нефтехимическом комплексе республики, который традиционно считается одной из основ региональной экономики. При этом развитие нефтепереработки и химического производства в 2024–2026 гг. происходило неодинаково. Несмотря на то что обе отрасли тесно связаны

между собой, изменение их производственных показателей зависело от разных факторов.

В рассматриваемый период предприятия нефтепереработки в основном сохраняли стабильные объемы работы. Для отрасли были характерны умеренные изменения без резких скачков. В химическом производстве ситуация складывалась иначе: предприятия нефтехимического комплекса увеличивали выпуск продукции более активно. Это объясняется высоким спросом на химические материалы, пластмассы и полимерную продукцию как внутри страны, так и за ее пределами [1].

Исследование основано на статистических данных Росстата, материалах Татарстанстата и сведениях отраслевых министерств [2]. В ходе работы анализировались квартальные показатели промышленного производства за период с начала 2024 года до первого квартала 2026 года. Особое внимание уделялось изменению индексов производства и особенностям динамики двух отраслей.

Согласно статистическим материалам, химическая промышленность Татарстана уже в начале 2024 года демонстрировала более высокие темпы увеличения объемов выпуска продукции [3]. Предприятия отрасли постепенно наращивали производство, особенно в сегменте нефтехимии и продукции органического синтеза. Нефтепереработка также показывала положительные результаты, однако темпы роста были менее заметными.

Во втором квартале 2024 года различия между двумя направлениями промышленности стали более выраженными. Химический сектор продолжил увеличивать производственные показатели, тогда как нефтепереработка развивалась более равномерно [3]. Подобная ситуация сохранялась и в последующие кварталы.

К концу 2024 года предприятия химического комплекса республики смогли значительно увеличить объемы выпускаемой продукции. Существенную роль в этом сыграли инвестиции в модернизацию производственных мощностей и расширение ассортимента выпускаемой продукции [4]. Дополнительным фактором роста стало увеличение спроса на химическую продукцию со стороны промышленного и строительного сектора.

Для нефтеперерабатывающей отрасли 2024 год оказался более стабильным, но менее динамичным. Предприятия работали устойчиво, однако существенного ускорения темпов роста не наблюдалось. Одной из причин являлась зависимость отрасли от мировой стоимости нефти и экспортных ограничений [5].

В течение 2025 года химическая промышленность Татарстана продолжила укреплять свои позиции. На ряде предприятий были введены новые производственные линии, расширялись мощности нефтехимического комплекса, внедрялись современные технологии переработки сырья [4]. Это позволило увеличить производительность и повысить конкурентоспособность продукции.

Кроме того, химическая отрасль оказалась более гибкой с точки зрения логистики. Поставки химической продукции можно осуществлять различными видами транспорта, что упрощает организацию экспорта в условиях изменения

международных маршрутов [6]. Для нефтепродуктов подобная гибкость ограничена особенностями трубопроводной инфраструктуры.

Статистический анализ показал, что средние показатели роста химического производства были выше, чем у нефтеперерабатывающей отрасли [2]. При этом нефтепереработка характеризовалась большей устойчивостью и менее выраженными колебаниями производственных показателей.

Следует отметить, что развитие химической промышленности Татарстана связано не только с увеличением объемов выпуска, но и с постепенным переходом к продукции с более высокой добавленной стоимостью. Предприятия региона расширяли производство современных материалов, востребованных в строительстве, машиностроении и сельском хозяйстве [1].

В нефтеперерабатывающем секторе возможности ускоренного роста оставались ограниченными. Существенное влияние на отрасль продолжали оказывать мировые цены на нефть, изменения условий экспорта и ситуация на международном энергетическом рынке [5]. Несмотря на это, предприятия сохраняли стабильную загрузку производственных мощностей.

Анализ динамики производства показывает, что химический комплекс Татарстана развивался более интенсивно, чем нефтепереработка. В то же время нефтеперерабатывающая отрасль демонстрировала более устойчивый характер изменения статистических показателей. Это свидетельствует о различии экономических механизмов развития двух отраслей.

К началу 2026 года тенденция сохранилась. Химическая промышленность продолжала показывать более высокие темпы роста производства, тогда как нефтепереработка характеризовалась стабильностью и постепенным увеличением объемов выпуска [3].

Таким образом, результаты проведенного исследования позволяют сделать вывод о том, что в 2024–2026 гг. химический сектор Татарстана развивался быстрее нефтеперерабатывающей отрасли. Основными факторами роста стали высокий спрос на продукцию нефтехимии, увеличение инвестиций и модернизация производств. Нефтепереработка сохраняла устойчивое положение, однако темпы изменения показателей оставались более умеренными. Полученные выводы могут использоваться при оценке промышленного развития республики и прогнозировании дальнейших тенденций в экономике региона [1, 2].

Список использованных источников

1. Елисеева И.И. Общая теория статистики. – М.: Финансы и статистика, 2023. – 656 с.
2. Министерство промышленности и торговли РТ. Итоги развития обрабатывающих производств за 2024–2025 гг. – Казань, 2026.
3. Орлов А.И. Эконометрика. – М.: Экзамен, 2022. – 576 с.
4. Официальный портал Республики Татарстан. Развитие химического и нефтехимического комплекса. – URL: <https://tatarstan.ru>
5. Росстат. Производство важнейших видов продукции. – М., 2026. – URL: <https://rosstat.gov.ru>

6. Татарстанстат. Промышленное производство в Республике Татарстан. – Казань, 2026. – URL: <https://tatstat.gks.ru>

COMPARATIVE STATISTICAL ANALYSIS OF THE DYNAMICS OF PETROLEUM PRODUCTS AND CHEMICAL PRODUCTION (2024–2026)

R.R. Kadyshev, T.K. Filimonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article is devoted to a comparative statistical analysis of the dynamics of production of petroleum and chemical production for the period 2024–2026. Based on official data, basic and chain growth rates, average dynamics indicators are calculated, and trend stability is assessed. Differences in sectoral dynamics due to global price conditions, investment activity and technological factors are revealed.

Keywords: industrial statistics, dynamic series, growth rates, petroleum products, chemical products.

УДК 656.11

ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА В СМЕТНОМ ДЕЛЕ: КАК КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ ВЛИЯЮТ НА ФОРМИРОВАНИЕ СМЕТ

К.А. Каримова, Э.И. Галимова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается влияние поведенческих факторов, а именно когнитивных искажений, на процесс формирования сметной документации в строительстве и управлении проектами. На основе анализа открытых полевых кейсов, данных лазерного сканирования объектов и опросов подрядных организаций выявляются наиболее распространенные ошибки сметчиков. Особое внимание уделяется влиянию институциональных стимулов и персональной ответственности на достоверность расчетов. В заключении предлагаются меры коррекции когнитивных искажений, включая использование референтных классов и внедрение технологий информационного моделирования как инструментов объективизации сметного дела.

Ключевые слова: поведенческая экономика, сметное дело, когнитивные искажения, ошибка планирования, эвристика якорения, ошибка оптимизма, управление проектами, лазерное сканирование, BIM моделирование.

Традиционная экономическая теория долгое время основывалась на постулате о совершенной рациональности экономических агентов, способных обрабатывать всю полноту информации и принимать решения, максимизирующие полезность. Однако развитие поведенческой экономики, в частности работы Д. Канемана и А. Тверски, продемонстрировало, что реальное поведение людей систематически отклоняется от рационального подхода под воздействием когнитивных ошибок и эвристик. Сфера сметного дела и управления проектами, несмотря на высокую формализацию, не является исключением. Парадоксально, но факт: при наличии детализированных методик расчета, значительная часть проектов сталкивается с перерасходом бюджета. Исследование института управления проектами (PMI) показывает, что 47% проектов не завершаются в рамках первоначального бюджета из-за когнитивных искажений, которые систематически влияют на работу сметчиков и руководителей проектов, приводя к занижению реальных затрат и недоучету рисков еще на этапе формирования сметной документации [1, с.23].

Цель работы: анализ когнитивных искажений и их влияние на работу сметчиков и руководителей проектов. В фокусе внимания находятся три ключевых вопроса: какие поведенческие ошибки наиболее характерны для процесса ценообразования в строительстве, какова роль стимулов и ответственности в их возникновении, а также какие методы диагностики и минимизации этих искажений существуют на сегодняшний день.

Изучение влияния человеческого фактора на сметные расчеты требует комбинирования различных методов. В рамках данной работы использован анализ вторичных данных, включая материалы экспериментальных исследований в области поведенческой экономики, а также разбор практических кейсов. Особый интерес представляют так называемые «лазерные кейсы» – примеры использования технологий лазерного сканирования для верификации проектных объемов работ. Как показывает практика, применение лазерного сканирования и последующего построения информационных моделей (BIM) способно выявить расхождения между проектными (сметными) показателями и фактическими объемами [2, с.34]. Например, в ходе обследования объектов Химкомбината «Енисей» точные обмеры показали, что реальный объем демонтируемых материалов превысил сметные предположения в 2,5 раза. Такой разрыв сложно объяснить только технической ошибкой – он демонстрирует влияние системного поведенческого сдвига в восприятии масштаба работ.

Дополнительным источником данных выступают полевые опросы и анкетирование подрядных организаций. Исследования, проводимые среди строительных компаний, подтверждают, что качество проектно-сметной документации часто оценивается как низкое, а причины ошибок респонденты склонны списывать на внешние факторы, что само по себе является проявлением когнитивных искажений.

Первым и наиболее распространенным является ошибка оптимизма. Люди склонны переоценивать вероятность позитивных событий и недооценивать негативные. В контексте сметного дела это выражается в склонности предполагать,

что работы будут идти строго по плану, без сбоев и форс-мажоров. Согласно исследованиям, фактор оптимизма может занижать реальную стоимость проекта на 20–30%. Ориентируясь на благоприятный ход работ, специалист по сметам часто не учитывает поправочные коэффициенты, отражающие реальную сложность условий или вероятность непредвиденных обстоятельств. Данное явление напрямую связано с феноменом «ошибки планирования» – склонностью занижать требуемые сроки и бюджет при одновременном преувеличении ожидаемой выгоды от проекта.

Второе распространённое искажение – эвристика привязки (якорения). Её суть: итоговая оценка оказывается сильно привязана к первому поступившему значению, даже если оно случайно или неточно. В составлении смет роль «якоря» может сыграть стоимость предыдущего аналогичного объекта, предварительная сумма, названная заказчиком, или даже беглый приблизительный расчёт. Даже осознавая занижение исходной цифры, сметчик обычно корректирует её недостаточно сильно. К примеру, если заказчик заявляет о бюджете в 10 млн рублей, а объективно требуется 15 млн, специалист подсознательно начнёт искать способы сделать расчёты под названную сумму или предложит 12 млн, вместо реальных 15.

Третья группа ошибок связана с эвристикой доступности. Оценивая вероятность затрат или их объём, сметчик опирается на то, насколько быстро из памяти извлекаются похожие примеры. Если недавно у него был сложный объект с определённым типом фасадных работ, он, скорее всего, завысит риски и стоимость таких же операций в новом проекте. И напротив, при длительном отсутствии проблем с поставщиками специалист может забыть предусмотреть возможный рост цен на материалы, так как свежий позитивный опыт оказывается в памяти более «доступным». Подобный механизм нарушает объективность статистических вероятностей [3, с.12].

Степень проявления когнитивных искажений варьируется в зависимости от институциональной среды и существующей системы мотивации. Важно отделять ненамеренные просчёты от намеренного искажения информации, когда данные сознательно занижаются или завышаются ради получения контракта либо одобрения проекта [4, с.18].

Когда оплата подрядчика или премирование проектного менеджера привязаны к соблюдению сметы, возникает конфликт интересов, который усиливает ошибку оптимизма. Сотрудник, готовящий тендерное предложение, может неосознанно (или осознанно) убирать из сметы затратные статьи, чтобы повысить привлекательность своей заявки. Это порождает феномен «гибели победителя», когда контракт выигрывает компания, предложившая самую нереалистичную, оптимистичную цену.

С другой стороны, отсутствие ответственности за итоговый результат также снижает качество оценки. Если сметчик отвечает только за подготовку документа на этапе «бумаги», но не участвует в сопровождении проекта и не видит последствий своих ошибок, у него не формируется «обратная связь для обучения». Это блокирует способность корректировать собственные когнитивные

шаблоны. Интересно, что даже наличие строгой отчетности не всегда помогает: специалисты, ожидая проверки, могут проявлять чрезмерную консервативность, завышая сметы, что тоже является искажением, но в обратную сторону.

На основе анализа реальных смет и кейсов можно выделить наиболее частые ошибки:

Таблица 1 – Наиболее частые ошибки в сметном деле с позиции поведенческой экономики

Ошибка	Тип когнитивного искажения	Описание ошибки	Степень влияния	Способы минимизации
1. Недоучет косвенных затрат и накладных расходов при изменении масштаба работ	Ошибка планирования+игнорирование базовых ставок	При увеличении масштаба проекта сметчик механически применяет нормативы без пересчета доли накладных расходов, не учитывая эффект масштаба и рост управленческих издержек	Высокая. Приводит к системному занижению бюджета на 15–25%, особенно в крупных проектах. Фактические затраты на управление и инфраструктуру могут превышать сметные в 1,5–2 раза	Использование референтных классов (анализ фактических данных по аналогичным проектам); раздельное моделирование постоянных и переменных накладных расходов
2. «Слепое» копирование расценок из прошлых проектов без актуализации	Эвристика якорения	Сметчик использует ранее применявшиеся расценки как «якорь», не пересматривая их с учетом текущих рыночных условий, технологических изменений или специфики нового объекта	Средняя – высокая. Может вызывать как занижение, так и завышение стоимости. В условиях инфляции или дефицита материалов ошибка достигает 20–30% по отдельным позициям	Запрет на прямое копирование без обоснования; обязательная проверка расценок через мониторинг текущих цен; применение BIM-моделей для автоматической актуализации объемов и ресурсов

Ошибка	Тип когнитивного искажения	Описание ошибки	Степень влияния	Способы минимизации
3. Игнорирование базовой статистики отказов оборудования или срыва поставок	Эвристика доступности + ошибка оптимизма	Сметчик опирается на недавний успешный опыт или идеальный сценарий, исключая из расчетов объективные данные о вероятности сбоев, поломок и задержек	Высокая. Риски срыва сроков и удорожания закладываются несистемно. Потери могут составлять до 10–15% от стоимости материалов и оборудования по проекту	Введение обязательных вероятностных поправок на основе статистики по аналогичным проектам; создание базы данных отказов; применение метода анализа референтных классов

Минимизация влияния описанных эффектов возможна через внедрение процедур коррекции когнитивных искажений. Одним из самых эффективных методов, предложенных Бентом Фливибергом, является метод анализа референтных классов. Вместо того чтобы пытаться предсказать уникальное будущее проекта, сметчику предлагается изучить, сколько на самом деле стоили аналогичные проекты в прошлом. Это позволяет сместить фокус с внутреннего взгляда на проект на внешний статистический взгляд, преодолевая как ошибку уникальности, так и оптимизм [5, с.33].

Замена точечных прикидок и укрупнённых подсчётов объёмов на точные цифровые модели значительно сокращает неопределённость. Кроме того, технологии информационного моделирования (BIM) обладают большим потенциалом для снижения влияния когнитивных искажений. Классическая смета по двумерным чертежам заставляет сметчика мысленно «дорисовывать» объект, что создаёт благоприятную почву для эвристики доступности и ошибок в оценке объёмов. BIM-модель, наоборот, даёт единое информационное пространство, где количественные данные извлекаются автоматически. Это помогает уменьшить привязку к неточным исходным показателям и исключает целый пласт ошибок, связанных с ручным подсчётом. Интеграция сметы с моделью создаёт эффект прозрачности: любые изменения в проекте мгновенно влияют на стоимость, что лишает сметчика ложной уверенности в неизменности начальных планов и способствует более реалистичной оценке рисков. Дополнительно рекомендуется практиковать многовариантные оценки, когда несколько экспертов готовят расчёты независимо друг от друга, без обмена «якорными» цифрами.

Воздействие поведенческой экономики на сметное дело представляет собой один из ключевых аспектов проектного управления. Проведённое

исследование показывает, что ошибка оптимизма, эффект привязки и эвристика доступности систематически искажают итоговую стоимость строительства, порождая существенные финансовые потери. Традиционная методика, опирающаяся исключительно на нормативную базу, игнорирует автоматизмы человеческого мышления.

Путь к решению проблемы лежит через трансформацию подходов к принятию решений. Применение референтных данных, технологий лазерного сканирования и BIM-моделей позволяет приблизить сметные расчёты к реальности. Будущие исследования стоит направить на создание стандартов предотвращения систематических ошибок, которые могли бы встраиваться в программные комплексы для автоматического выявления когнитивных искажений.

Список использованных источников

1. Пищулина А. Р., Лапин В. А. Ценообразование и сметное дело в строительстве. – 2023.
2. Кудрявцева Е. Л., Курганова Е. А., Новожилова М. Н. Активизация когнитивных искажений у обучающихся при восприятии ими визуальной информации // *Nomimum*. – 2025. – Т. 3. – №. 19. – С. 164-185.
3. Запрудин О. А., Фомин Н. И., Исаев А. П. Систематизация ошибок в управлении строительными инвестиционными проектами // *Вестник евразийской науки*. – 2025. – Т. 17. – №. 4. – С. 54.
4. Вавулина А. Ценообразование и сметное дело в строительстве. Учебное пособие для вузов. – ЛитРес, 2022.
5. Гумба Х. М. и др. Ценообразование и Сметное дело в строительстве. – 2024.

BEHAVIORAL ECONOMICS IN ESTIMATION: HOW COGNITIVE BIAS AFFECTS ESTIMATION

K.A. Karimova, E.I. Galimova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the impact of behavioral factors, namely cognitive biases, on the process of generating cost estimates in construction and project management. Based on the analysis of open field cases, laser scanning data, and surveys of contractors, the most common errors made by cost estimators are identified. Special attention is given to the influence of institutional incentives and personal responsibility on the accuracy of calculations. In conclusion, measures for debiasing are proposed, including the use of reference classes and the implementation of information modeling technologies as tools for objectifying cost estimation.

Keywords: behavioral economics, cost accounting, cognitive biases, planning error, anchoring heuristic, optimism bias, project management, laser scanning, BIM modeling.

ПЛАТФОРМЕННЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ: РИСКИ СЕТЕВЫХ МОНОПОЛИЙ И МЕХАНИЗМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ

А.А. Каримуллина, А.А. Ибрагимова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье анализируется влияние платформенных экосистем на региональную конкуренцию. Автор рассматривает структуру цифровых площадок, статистику малого бизнеса, риски монополизации и методы правового регулирования. Исследование базируется на данных о российских маркетплейсах и преференциальных экономических зонах.

Ключевые слова: экосистема, платформа, регион, конкуренция, монополия, регулирование, бизнес, инновации.

Экономика России и мира сменила линейные модели создания стоимости на сетевые структуры. Цифровые платформы служат базой бизнес-экосистем. Модель связывает более двух отраслей в едином поле. Анализ информации о клиентах приносит пользу участникам. В отличие от сайтов, системы дают доступ к разным услугам под общим брендом [2]. Оборот российской интернет-торговли к концу 2023 года достиг 7,8 трлн руб. В деятельность вовлечены сотни тысяч компаний и миллионы граждан.

Стабильность площадок обеспечивает многоуровневое строение. Выделяют пять слоев логики. Первый отвечает за узнавание бренда. Второй включает опыт пользователя с общим входом и легким переходом между сервисами. Третий уровень образуют партнерские площадки для выхода внешних фирм к ресурсам. Четвертый сегмент содержит технологии: платежи, облака и связь. Пятый слой составляют массивы данных для оценки действий и безопасности [1, с. 60].

Развитие конкуренции в субъектах РФ зависит от внедрения цифровых платформ в региональную экономику. Платформизация меняет условия работы малого бизнеса. Ключевые свойства таких моделей: мгновенный географический охват без открытия филиалов; сетевые эффекты, при которых ценность сервиса растет с числом активных пользователей; владение данными о сделках и предпочтениях жителей; диктат технических и коммерческих стандартов; снижение издержек на поиск партнеров и логистику; удержание клиентов через подписки и кешбэк.

Влияние платформ на регионы выражено в трансформации малого предпринимательства. Маркетплейсы Wildberries и Ozon стали для компаний из провинции главным каналом федерального сбыта. К началу 2024 года число малых и средних предприятий в России достигло 6,59 млн единиц [5, с. 183]. Их выручка за 2023 год составила 155,2 трлн руб. Цифровые площадки устраняют

территориальные барьеры. Местные бренды теперь напрямую конкурируют с федеральными сетями за покупателей в крупных мегаполисах.

Цифровая зрелость регионов крайне неоднородна. Степень интеграции сетевых моделей в экономику оценивается через индекс платформенности. Москва, Санкт-Петербург и Подмоскowie лидируют по плотности пунктов выдачи и доле интернет-ритейла. В промышленных центрах Урала и Поволжья быстро растет логистика. Напротив, в аграрных и удаленных краях присутствие гигантов остается точечным, что мешает местному бизнесу. Подобный разрыв грозит цифровым неравенством и миграцией деловой энергии в мегаполисы.

Конкурентную среду формируют рыночные силы и государственные программы. Особое значение имеют цифровые платформы преференциальных режимов в особых экономических зонах и на территориях опережающего развития. Автоматизация контактов между резидентами и управляющими компаниями значительно ускоряет инвестиции. Эффективность таких решений подтверждена практикой фонда Сколково и города Иннополис. Платформенный метод управления льготными территориями обеспечивает прозрачность и помогает малым фирмам искать заказчиков [9, с. 144].

Разницу между классическим региональным хозяйством и новой платформенной реальностью демонстрирует сопоставление ключевых факторов их развития.

Таблица 1 – Анализ факторов конкуренции в региональных экономических системах

Параметр сравнения	Традиционная модель региона	Платформенная модель региона	Эффект для конкуренции
Рыночный охват	Локальный или соседние области	Общероссийский и глобальный	Выравнивание возможностей сбыта
Доступ к клиенту	Через физические точки продаж	Через интерфейс платформы	Снижение затрат на маркетинг
Логистика	Собственная или через посредников	Инфраструктура экосистемы	Рост скорости и охвата доставки
Использование ИИ	Ограничено крупными игроками	Доступно всем участникам сети	Повышение точности прогнозов
Барьеры входа	Высокие капитальные затраты	Низкие операционные комиссии	Увеличение числа новых компаний

Платформы помогают малым предприятиям соперничать с гигантами. Успех обеспечивают сервис и уникальность продукта, а не масштабы выпуска [7, с. 21]. Такой подход диверсифицирует экономику регионов. В субъектах открываются ниши для технологий и творчества.

Коммерциализация интеллектуальной собственности становится ядром региональной среды. Площадки позволяют местным изобретателям монетизировать идеи. Глобальное число цифровых авторов превысило 10 млн человек, и вклад российских регионов здесь существенен. Охрана авторства внутри систем

удерживает в регионах таланты и приращивает их интеллектуальный капитал [6, с. 273].

Экспансия ИТ-гигантов создает угрозы сетевого монополизма. Концентрация рыночной власти подавляет региональную конкуренцию. Доминирующие агрегаторы навязывают условия прочим игрокам. Доля лидера в поиске по России (76%) указывает на высокую монополизацию. В такси и доставке еды местные службы проигрывают экосистемам ценовое соперничество [4].

Риски монополий для регионов: дискриминация малых поставщиков; манипуляции поиском для продвижения своих товаров; принудительные платные услуги; внезапная смена правил; использование чужих данных для выпуска своих брендов; запрет связи продавца с клиентом; препятствия для смены платформы.

Устранение угроз требует госрегулирования. В России эта сфера проходит стадию правового осмысления. Экосистемы - это сложный финансово-правовой объект с потребностью в особых нормах. Адаптация законов идет через пятый антимонопольный пакет. Регулирование должно исключить произвол владельцев инфраструктуры. Государство обязано защитить права малых предприятий и потребителей [8, с. 136].

Управление платформами требует адаптивности к цифровой среде. Исследователи выделяют российские тренды: агрессивный набор аудитории для сетевых эффектов; создание замкнутых сервисных циклов в подписках; использование больших данных в маркетинге; экспансия банков в нефинансовые ниши; внедрение нейросетей; экосистемный лоббизм в госуправлении [3, с. 241].

Методы контроля должны сочетать жесткие меры и инструменты мягкого права. Важно саморегулирование, когда лидеры отрасли добровольно соблюдают этику конкуренции. Антимонопольные органы обязаны пресекать раздел рынков и завышение цен. Портативность данных позволит пользователям свободно перемещать профили между площадками. Это ослабит зависимость от систем и ускорит рыночную динамику.

Региональная конкуренция зависит от активности местных властей. Создание территориальных платформ под локальные рынки обеспечит устойчивость экономики и альтернативу федеральным игрокам. Цифровая поддержка малого бизнеса становится приоритетом. Обучение работе с маркетплейсами, субсидии на логистику и расширение сельских ИТ-сетей - это шаги по защите интересов территорий.

В завершение следует подчеркнуть, что платформенные экосистемы стали неотъемлемой частью регионального экономического ландшафта. Они предоставляют колоссальные возможности для масштабирования малого бизнеса и повышения качества жизни населения через доступ к современным сервисам. Однако без грамотного регулирования и контроля за рисками монополизации эти системы могут превратиться в закрытые цифровые анклав, ограничивающие свободу выбора и инновационное развитие. Баланс между поддержкой технологического роста и защитой конкуренции является ключевым условием для процветания российских регионов в условиях новой цифровой реальности. Только

через конструктивное взаимодействие государства, платформ и бизнеса можно создать среду, которая будет работать на благо всего общества.

Список использованных источников

1. Высоцкая, Н. В. Платформенные бизнес-экосистемы: угрозы и возможности / Н. В. Высоцкая // Преступность в сфере экономики: современные тенденции и проблемы противодействия : Материалы международных научно-практических конференций, Омск, 24 марта 2023 года – 12 2024 года. – Омск: Омская академия Министерства внутренних дел Российской Федерации, 2024. – С. 59-63.
2. Жаркова С. Л., Вотинцев А. К. Платформенные экосистемы // Вестник Академии знаний. 2025. №4 (69).
3. Морозова, Н. Г. Развитие платформенной экономики и цифровых экосистем в РФ / Н. Г. Морозова // Анагенез управления финансами реального сектора экономики, мезо- и макроуровня: гарантии, пути достижения и угрозы финансового благополучия : Материалы 14-й Международной научно-практической конференции, Москва, 12–14 декабря 2024 года. – Москва: Государственный университет управления, 2024. – С. 240-245.
4. Наталья В.С. Проблемы монополизации деятельности цифровых платформ и экосистем // Известия СПбГЭУ. 2025. №2 (152).
5. Овсянникова, А. В. Влияние платформенной экономики на развитие малого предпринимательства в регионах России / А. В. Овсянникова, А. А. Копанева // Проблемы теории и практики управления. – 2025. – № 11. – С. 181-194.
6. Платформенные экосистемы: накануне нового прорыва в области коммерциализации интеллектуальных прав / В. С. Воронов, М. К. Беданов, С. В. Чернявский, Е. И. Викторов // Вестник Томского государственного университета. Экономика. – 2024. – № 66. – С. 269-278.
7. Прилепская, Ю. В. Конкурентоспособность предприятия в цифровых экосистемах: от традиционных рынков к платформенной экономике / Ю. В. Прилепская, Е. В. Никитюк // НАУЧНЫЙ ПРОРЫВ 2025 : сборник статей IV Международного научно-исследовательского конкурса, Пенза, 05 марта 2025 года. – Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2025. – С. 19-23.
8. Рыбакова, С. В. Платформенная экосистема как финансово-правовой феномен / С. В. Рыбакова // Российский юридический журнал. – 2024. – № 1(154). – С. 133-140.
9. Трифонов, В. А. Использование цифровых платформ для роста результативности преференциальных режимов / В. А. Трифонов // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2025. – Т. 5, № 2. – С. 138-150.

PLATFORM ECOSYSTEMS AS A TOOL FOR SHAPING THE REGIONAL COMPETITIVE ENVIRONMENT: RISKS OF NETWORK MONOPOLIES AND REGULATORY MECHANISMS

A.A. Karimullina, A.A. Ibragimova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article analyzes the impact of platform ecosystems on regional competition. The author examines the structure of digital platforms, small business statistics, risks of monopolization, and methods of legal regulation. The study is based on data concerning Russian marketplaces and preferential economic zones.

Keywords: ecosystem, platform, region, competition, monopoly, regulation, business, innovation.

УДК 330.1

РАЗВИТИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ СВЯЗЯМИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ

Т.П. Карпова

*Самарский университет государственного управления
«Международный институт рынка»,
г. Самара, Россия*

Исследование и реформирование состава и содержания атрибутов подпроцесса управления связями с общественностью ориентировано на повышение эффективности экономических систем типа «организация». Выбранные методологические инструменты позволяют оценить деятельность данного подпроцесса управления в рамках процессного управления на основе исследования состояния его структурных элементов. Выявление проблем, определение предложений по их устранению позволит реструктурировать данный подпроцесс управления для повышения результативности выбранной организации в целом.

Ключевые слова: организация, подпроцесс управления, связи с общественностью, атрибуты управления, проблемы, предложения, методы решения.

Современные экономические системы типа организация прилагают значительные и целенаправленные усилия по установлению доверительных отношений с объектами внешней среды, расширению влияния, росту репутации своей организации, предотвращению конфликтов с потребителями продукции, поставщиками ресурсов, государственными органами и даже конкурентами [16].

Таким образом, связи с общественностью являются важным фактором и неотъемлемым элементом коммуникационных и информационных процессов (PR) на рыночной среде, где функционирует выбранная организация [1, 15].

Цель PR – установление двустороннего общения для выявления близких представлений об окружающем мире или общих интересов в какой-либо деятельности и достижение взаимопонимания, основанного на знаниях, компетенциях и информации [2, 17]. Основными технологиями PR, обеспечивающие двусторонние коммуникации: переговоры, дискуссии, собрания, круглые столы и т.д., формируют и/или поддерживают основы деловых отношений: исследования общественного мнения, анализ прессы, оценки конъюнктуры и т.д.

Деятельность PR осуществляется через специализированные структуры, которые занимают место посредника между организацией и общественностью. Взаимодействие с общественностью оказывает существенное влияние на деятельность организации, а общественность получает возможность расширить свои знания, подтвердить или изменить свое мнение и поведение относительно организации. Происходят процессы взаимного воздействия друг на друга организации и общественности и, как следствие, их взаимные изменения [3, 14].

Объект этих коммуникаций – общественность в целом или ее сегмент. PR-коммуникации ведутся в системе «организация-среда». Их область – внутри и вне организации, там, где присутствуют интересы организации. Их цель – достижение взаимопонимания, поддержки, согласование интересов [17].

Содержание нормативного состояния атрибутов подпроцесса управления связями с общественностью организации по работам [4, 7] приводятся в табл. 1.

Таблица 1 – Содержание атрибутов подпроцесса управления связями с общественностью организации

Наименование атрибута ПУ	Определение
Вход	Потребность в создании комплексной и эффективной системы коммуникаций между организацией и её внешней целевой аудиторией
Преобразования входа в выход	Анализ общественного мнения, изучение и подбор средств массовой информации, проведение рекламных или прямых массовых мероприятий и т.д., разработку и планирование кампании по PR, создание «информационных поводов», налаживание связей (контактов) с людьми, группами, слоями населения, подготовка и проведение рекламной кампании, мониторинг эффективности мероприятий по связям с общественностью, оценку результатов работы, анализ перспективы дальнейшего развития установленных связей

Наименование атрибута ПУ	Определение
Выход	Удовлетворенность доверием клиентов результатами диагностики при их средней ценовой категории, устойчивым положением на рынке за счет обращений, контрактами со страховыми организациями и корпорациями
Материальные ресурсы	Расходные материалы, бумага, канцтовары, компьютерные средства (электронная почта, веб-сайты, видеокамеры)
Информационные ресурсы	Протоколы, тесты, анкеты, экспертные листы, отчеты о развитии (годовые, ежеквартальные), материалы для рассылки (письма, обращения, приглашения на презентацию/семинары, каталоги)
Методические ресурсы	Методика формирования связей в рыночном пространстве, методика проведения анкетных опросов, методика формирования общественного мнения
Трудовые ресурсы	Менеджер (или старший менеджер) по PR, руководители подразделений, директор по PR, ассистент менеджера по PR
Технические ресурсы	Мультимедийный проектор, компьютер, ксерокс, средства связи и регистрации, видео и фотоаппаратура
Правовые ресурсы	Лицензии, сертификаты, Закон "Об информации, информатизации и защите информации"; Закон "О товарных знаках, обслуживании и наименованиях мест прохождения товаров
Периодичность выполнения	От 6 месяцев до 1 года
Критерии качества	Уровень подачи информационных сообщений по сравнению с предыдущими, рост известности организации, изменение положения организации на рынке по сравнению с конкурентами
Критерии эффективности	Число разосланных информационных материалов от организации, число задействованных СМИ, рост/спад числа публикаций об организации, количество человек, получивших PR-сообщений, количество человек, изменивших свое мнение после получения и изучения сообщения

Связь с общественностью представляют собой систему, в которой взаимосвязан ряд элементов: PR-специалисты, объекты PR, виды и формы PR, содержание пропагандируемых сведений. Системным качеством являются новые аспекты общественного мнения. Управление системой связей с общественностью состоит во взаимодействии управляющей и управляемой подсистем. Первая воздействует на вторую, вторая отвечает обратной связью.

Для изучения подпроцесса управления была выбрана организация ООО «Инвитро». Уровень качества, исключительный сервис и инновационные решения – основные преимущества данной организации, а забота о здоровье пациентов – главный приоритет. В ООО «Инвитро» входят диагностические центры,

собственные медицинские клиники, а также другие организация, предоставляющие лабораторные услуги в ветеринарии. Ключевые атрибуты деятельности ООО «Инвитро» по работам [5, 8] приводятся в табл. 2.

Таблица 2 – Ключевые атрибуты деятельности ООО «Инвитро»

Наименование	Характеристика
Продукт/услуга	Внутримышечное введение лекарственного вещества, подкожное введение лекарственного вещества, внутривенное струйное введение лекарственного вещества, взятие материала для ПЦР диагностики, взятие крови без последующего исследования, получение сыворотки без последующего исследования, выдача результатов на английском языке
Цель	Получение дохода, прибыли, рентабельности
Миссия	Улучшая здоровье нации на основе производства и реализации лабораторных услуг наивысшего качества для максимального удовлетворения запросов потребителей
Вход	Потребность в оказании медицинских услуг
Преобразования входа в выход	Планирование объема оказания услуг, поиск клиентов по каналам информации, поиск поставщиков сырья и материалов, оказание услуг клиентам, оформление документов и оплата услуг, получение отзывов за выполнение услуг
Выход	Удовлетворение клиентской базы оказания медицинских услуг
Материальные ресурсы	Медицинские перчатки и маски; контейнеры и баки для медицинских отходов; дезинфицирующие и антисептические средства; салфетки; простыни; бахилы. термометры; одноразовые шпатели. бинты; пластырь; повязки; шприцы, иглы; пробирки; колбы; тест-полоски; инструменты
Информационные ресурсы	Операционные программы, графики, планы, заявки, задания, отчеты, информация по подразделениям выполнению планов
Трудовые ресурсы	Руководство организации (директор, главный врач, главный инженер, руководители отделений), врач УЗИ, администратор медицинского офиса, медицинские сестры, врачи разной специализации
Технические ресурсы	Анализатор Test 1 автоматический для СОЭ, анализатор биохимический, анализатор гемостаза, анализатор иммунохимический, гематологический анализатор, полуавтоматический анализатор, стерилизатор автоматический, термостат электрический суховоздушный, термоциклер для амплификации и детекции нуклеиновых кислот, термошейкер для планшетов

Наименование	Характеристика
Правовые ресурсы	Лицензия №02040/7611 от 25.09.13, выписка из реестра лицензий, ЛО-16-01-008534, 05.08.21 сертификаты Annex to the certificate ISO 9001-15189, РОСС RU.ФК27 К00029, 14.12.15, решение о выдаче сертификата, решение о выдаче сертификата соответствия 14.12.15
Структура	Матричная структура, включает руководителя организации, руководители подсистем. руководители проектов
Технологии операций	Автоматические тест-системы последнего поколения, выполнение лабораторных исследований на современных автоматических анализаторах позволяет обеспечить высокую воспроизводимость и качество результатов

Отметим особую роль главного инженера ООО «ИНВИТРО», который организует разработку и реализацию планов внедрения новой техники и технологии, проведения организационно-технических мероприятий, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ; обеспечивает эффективность проектных решений, своевременную и качественную подготовку производства, техническую эксплуатацию, ремонт и модернизацию оборудования, достижение высокого качества услуг в процессе ее разработки и выполнения [6, 12].

В процессе исследования формулирования проблем, существующих в заданном подпроцессе управления ООО «Инвитро» были выявлены причины их возникновения, а также ожидаемые последствия. Фрагмент результатов исследования проблем в подпроцессе управления связями с общественностью ООО «Инвитро» представлен в табл. 3.

Таблица 3 – Проблемы, выявленные в подпроцессе управления связями с общественностью ООО «Инвитро» (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Преобразования входа в выход	Отсутствие этапа «текущий контроль эффективности мероприятий по связям с общественностью»	Отсутствие внимания со стороны руководства организации к качеству PR-специалистов	Невозможность анализа динамики действия программы
Выход	Отсутствие доверия клиентов Увеличение сроков и стоимости выполнения процедур	Отсутствие работы СМИ с общественностью	Потеря количества клиентов Невозможность выйти на рынок продаж

Наименование атрибута ПУ	Наименование проблемы	Причина возникновения	Ожидаемые последствия
Трудовые ресурсы	Нет механизма, позволяющего контролировать делегирование полномочий	Неукомплектованность компетентными специалистами	Хаотичность и несогласованность действий персонала в PR отделе
Критерии качества	Отсутствие обратной связи для клиентов и технологий коммуникаций	Недостатки системы оповещения клиентов через сайт «Инвитро»	Обратная связь неэффективна, недостоверна и несвоевременно меняется

После выполнения исследования принимается окончательное решение, на основе которых формулируются предложения, что требует высокой квалификации, поскольку необходимо кратко, четко, научно выделить то новое и существенное, что является результатом исследования, дать ему исчерпывающую оценку и определить пути дальнейшей деятельности [9, 11]. Фрагмент формулирования предложения и их атрибутов для развития подпроцесса управления связями с общественностью ООО «Инвитро» приведен в табл. 4.

Таблица 4 – Предложения по развитию подпроцесса управления связями с общественностью ООО «Инвитро» (фрагмент)

Наименование атрибута ПУ	Наименование предложения	Средства реализации	Ожидаемые результаты
Преобразования входа в выход	Назначение дат проведения мероприятий текущего контроля	Проведение еженедельных совещаний специалистов с анализом текущей деятельности	Наличие динамики при проведении определенных результатов
Выход	Формирование бренда в офлайн-коммуникациях и в онлайн общении	Статьи в журналах, визитные карточки, наклейки, стикеры, реклама на радио, проведение семинаров	Увеличение количества клиентов
Трудовые ресурсы	Найм квалифицированного сотрудника высшего звена	Тематические конференции, дни открытых дверей, ярмарки вакансий, дни карьеры.	Контроль за распределением ролей между персоналом в PR отделе
Критерии качества	Разработка формы сайта для клиентов Опросы об удовлетворенности клиентов сервисом	Открытие вакансии менеджера по работе с клиентами Найм специалиста по работе с клиентами	Лояльность клиентов Увеличение доходов

Поиск предложений для решения имеющихся проблем является обязательным пунктом для каждой организации, в которой имеются недочеты, это помогает детально распределить, мотивировать силы специалистов и привести к получению наибольших результатов организации. Описание содержания предложений должно содержать решение задачи, достаточной для понимания и иметь возможности практического осуществления [10, 13].

Для поддержания предложений составляется каталог методов принятия решений (МПР) с назначением и ожидаемыми результатами от их использования. Фрагмент каталога МПР для предложений улучшения выбранного подпроцесса управления связями с общественностью ООО «Инвитро» представлен в табл. 5.

Таблица 5 – Каталог МПР для продвижения предложений по улучшению подпроцесса «Управление связями с общественностью» ООО «Инвитро» (фрагмент)

Наименование МПР	Назначение	Ожидаемые результаты
Мозговой штурм	Выявление и сопоставление индивидуальных суждений и спектра идей по решению проблемы, а затем и принятие самого решения	Систематическое отражение реального положения вещей в организации
Тактические методы	Генерирование новых моделей поведения на рынке, изменения ценовой политики, организации рекламных акций	Стабилизация положения организации на рынке услуг
Метод ключевых вопросов	Сбор информации в условиях проблемной ситуации или упорядочения уже имеющихся данных для решения проблемы	Формирование данных для технологии решения поставленных задач
SWOT-анализ	Структуризация факторов внешней и внутренней среды для последующей аналитики их состояния и перспектив для любого организации	Измерение и оценка параметров внешней и внутренней среды во времени
Метод «635»	Развитие идей для повышения их качества для всех ситуаций, где решение имеет инновационный характер и приниматься коллективно	Получение за короткое время большого числа предложений

Фрагмент определения МПР и ожидаемых результатов при рассмотрении предложение по устранению проблем в атрибутах подпроцесса управления связями с общественностью ООО «Инвитро» приведен в табл. 6.

Таблица 6 – Применение МПР для продвижения предложений по развитию подпроцесса управления связями с общественностью ООО «Инвитро»

Наименование атрибута ПУ	Наименование предложения	Наименование МПР	Ожидаемые результаты
Преобразования входа в выход	Назначение конкретных дат проведения мероприятий текущего и промежуточного контроля	мозговой штурм	Выявление и сопоставление индивидуальных суждений, спектра идей по решению проблемы, для принятия решения
Выход	Формирование бренда в офлайн-коммуникациях и онлайн среде	тактические методы	Организация рекламных акций, оптимизация работы профессионального коллектива
Трудовые ресурсы	Найм квалифицированного сотрудника высшего звена	метод ключевых вопросов	Сбор информации в условиях проблемной ситуации для поиска её решения
Критерии качества	Разработка формы на сайте для клиентов для комментария после выполненного заказа	метод «635»	Развитие и переплетение идей с целью повышения их качества

Возрастающий динамизм окружающей среды, увеличение качества процессного и функционального управления требуют непрерывного повышения профессиональной подготовки специалистов всех уровней организаций в условиях усложнения технологий производства и управления для предоставления им новых возможностей в рыночной среде для привлечения новых потребителей.

Для выработки решений по стандартным проблемам используются известные и давно разработанные методологические инструменты и модели принятия решений; для слабоструктурированных и неструктурированных проблем необходимо сочетание формальных инструментов и участия творческой деятельности лиц, их использующих и принимающих решения.

Таким образом, для развития любой организации требуется постоянная модернизация и оптимизация управления связями с общественностью для укрепления положительного образа организации в рыночной среде, что приведет к увеличению клиентской базы и, как следствие, к повышению экономических показателей.

Список использованных источников

1. Адизес И.К. Управляя изменениями. Как эффективно управлять изменениями в обществе, бизнесе и личной жизни / пер. с англ. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2014. 368 с.

2. Борщевский Г.А. Связи с общественностью в органах власти. М.: Юрайт. 2023. 262 с.
3. Бударина О.А. Организация работы структур по связям с общественностью. М.: Юрайт. 2023. 127 с.
4. Бушев А.Б. Связи с общественностью: кризисная и конфликтная коммуникация в цифровую эпоху. М.: Лань. 2024. 140 с.
5. Герасимов Б.Н. Технологизация процессов в системах управления организации // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2015. № 2(40). С. 65-71.
6. Герасимов Б.Н. Моделирование процесса управления изменениями в организациях // Креативная экономика и социальные инновации. 2011. № 1. С. 10-19.
7. Герасимов Б.Н. Методология развития функциональной структуры организации на основе реинжиниринга: дис. ... докт. экон. наук. Самара: СГЭА, 2004. 286 с.
8. Герасимов Б.Н. Интенсивные образовательные технологии. Самара: СИ-БИУ, 2009. 480 с.
9. Герасимов Б.Н. Построение структуры функционального управления экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2024. №3. С. 4-19.
10. Герасимов Б.Н. Построение структуры и технологий управленческой деятельности экономических систем // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2024. №4. С. 4-17.
11. Герасимов Б.Н., Герасимов К.Б. Технологизация управленческих процессов как методология их совершенствования // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013. № 4. С. 32-37.
12. Герасимов К.Б. Развитие подпроцесса управления операционной безопасностью организации // Развитие экономических систем: теория, методология, практика. Пенза: ПГАУ, 2025. С. 104–121.
13. Герасимов К.Б. Глава 1. Развитие инструментария управления инновациями организаций // Управление и экономика: исследования и разработки. Пенза: ПГАУ, 2022. С. 12-37.
14. Емельянов С.М. Теория и практика связей с общественностью. М.: Юрайт. 2023. 219 с.
15. Жильцова О.Н., Синяева И.М., Жильцов Д.А. Связи с общественностью. М.: Юрайт. 2023. 338 с.
16. Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю., Швед Н.Г. Реклама и связи с общественностью: введение в специальность. М.: Юрайт. 2023. 385 с.
17. Фадеева Е.Н., Сафронов А.В., Красильникова М.А. Связи с общественностью. М.: Юрайт. 2023. 264 с.

DEVELOPMENT OF THE COMMUNICATION MANAGEMENT SUBPROCESS WITH THE ORGANIZATION'S PUBLIC

T.P. Karpova

*Samara University of Public Administration «International Market Institute»,
Samara, Russia*

The research and reform of the composition and content of the attributes of the public relations management subprocess is focused on improving the efficiency of economic systems of the «organization» type. The selected methodological tools make it possible to evaluate the activity of this management subprocess within the framework of process management based on a study of the state of its structural elements. Identifying problems and identifying suggestions for their elimination will make it possible to modernize this subprocess of management to improve the effectiveness of the selected organization as a whole.

Keywords: organization, management subprocess, public relations, management attributes, problems, proposals, solution methods.

УДК 332.14

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ

Н.Л. Каска, Т.В. Петренко

*Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилин,
г. Краснодар, Россия*

Статья посвящена вопросу реализации информационной политики и ее совершенствования в Краснодарском крае. Рассмотрены основные проблемы региональной информационной политики. Предложены приоритетные направления совершенствования информационной политики Краснодарского края в условиях внешних вызовов.

Ключевые слова: информационная политика, информация, регион, государственное управление, информационная безопасность, Краснодарский край.

Актуальность совершенствования региональной информационной политики сегодня обусловлено целым рядом причин: цифровой трансформацией, необходимостью укрепления информационного суверенитета нашей страны, потребностью в оперативном реагировании на запросы граждан для снятия социальной напряженности.

Совершенствование региональной информационной политики необходимо для защиты граждан от деструктивных информационных и психологических атак, а также для поддержания устойчивого социально-экономического

развития субъектов РФ в условиях внешних вызовов. Ее обновление должно быть направлено на защиту от киберугроз, борьбу с дезинформацией и повышение открытости власти.

Нормативно-правовая база информационной политики Краснодарского края опирается на федеральное законодательство и включает региональные законы, постановления губернатора, а также ведомственные нормативные акты. Главным органом, реализующим информационную политику в регионе, выступает Департамент информационной политики Краснодарского края, приоритетными видами деятельности которого являются:

- информирование жителей Кубани о работе органов власти и реализации социально значимых проектов;
- координацию региональных и муниципальных средств массовой информации, в том числе в сети Интернет;
- поддержку независимых медиа и обеспечение доступа граждан к достоверной информации.

Основной государственной программой Краснодарского края в данной сфере является «Информационное общество Кубани» [1]. Она направлена на внедрение современных информационно-коммуникационных технологий, развитие цифрового управления, обеспечение информационной безопасности и прозрачности органов власти. Основными задачами реализации программы являются:

- создание и развитие цифровых сервисов, которые упрощают взаимодействие граждан и организаций с исполнительными органами края, перевод услуг в электронный формат;
- обеспечение информационной открытости губернатора и администрации региона, развитие официальных порталов;
- развитие ИТ-инфраструктуры, поддержка региональной информационной системы и единого центра обработки данных.

Таким образом, информационная политика Краснодарского края представляет собой комплекс мер, направленных на освещение деятельности органов исполнительной власти, поддержку местных медиа, развитие цифровой инфраструктуры и обеспечение региональной безопасности.

Согласно «Стратегии социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года» вопросы информационной политики, цифровизации и развития медиапространства являются неотъемлемой частью развития региона [2]. Особый акцент делается на следующих направлениях информационной политики:

- цифровизация и информатизация, внедрение информационных технологий в экономику, государственное управление и развитие «умных городов»;
- информационная открытость и прозрачность органов власти, обеспечение доступа граждан к открытым данным, развитие порталов государственных и муниципальных услуг;

– формирование имиджа региона, включая продвижение инвестиционного, курортного и культурного потенциала Краснодарского края в федеральных и региональных медиа.

В качестве основных инструментов реализации информационной политики Краснодарском крае выступают:

– государственные и муниципальные СМИ – региональные телеканалы, радиостанции и печатные издания для донесения официальной позиции до всех слоев населения;

– цифровые коммуникации – электронное правительство, порталы открытых данных, официальные сайты государственных органов власти, а также активное ведение официальных аккаунтов ведомств в социальных сетях;

– мониторинг общественного мнения, регулярное проведение социологических опросов для анализа потребностей населения и корректировки информационных кампаний.

Среди основных вызовов информационной политики Краснодарского края можно выделить следующие проблемы:

1. Информационная безопасность, в том числе противодействие фейковым новостям и внешним угрозам в условиях геополитической нестабильности.

2. Дефицит IT-кадров. Несмотря на высокий уровень цифровизации, существует нехватка квалифицированных специалистов для реализации масштабных проектов в сфере электронной коммуникации и кибербезопасности.

3. Растущее влияние блогосферы. Происходит смещение фокуса внимания аудитории с традиционных медиа (газет, ТВ) в соцсети и независимые паблики, что требует от властей более оперативной реакции на возникающие информационные поводы.

В этой связи сегодня совершенствование региональной информационной политики требует перехода от пассивного информирования к проактивному цифровому взаимодействию с населением.

Для обеспечения информационной и кибербезопасности требуется постоянная защита критической инфраструктуры. Кроме того, необходимо внедрение отечественных программных решений и систем шифрования для предотвращения утечек данных и нейтрализации внешних кибератак. Превентивные меры должны включать мониторинг цифровой среды с целью блокировки вредоносного контента и оперативное реагирование на угрозы для граждан.

Особое место должно отводиться сегодня борьбе с дезинформацией и фактчекингу. Необходимо оперативное опровержение фейков. Так, в Краснодарском крае создан Центр управления регионом (ЦУР), который занимается сбором, анализом и оперативным решением жалоб жителей, поступающих из соцсетей, через официальные порталы и горячие линии. Центр координирует работу профильных ведомств для ускоренного ответа на запросы граждан. Необходимо, чтобы работа данного Центра была направлена и на быстрое выявление недостоверной информации и предоставлении достоверных официальных данных в случае фейков.

Повышение медиаграмотности населения является еще одним важным моментом, связанным с информационной политикой региона. Реализация образовательных программ и просветительских кампаний сможет помочь населению критически оценивать информационные потоки, в первую очередь, в сети Интернет [3].

Важно решение проблемы импортозамещения медийных и цифровых платформ. Переход органов власти и подведомственных учреждений на отечественные мессенджеры (например, платформа «МАХ»), сервисы видеоконференций и локальные веб-ресурсы способствует решению данной проблемы.

Кроме того, необходимо оказание грантовой и методической поддержки местным медиа, способным транслировать объективную повестку, соответствующую актуальным социальным запросам населения [4].

Сотрудничество с локальными инфлюенсерами – одно из самых современных направлений региональной информационной политики. Администрация края и профильные ведомства могут привлекать местных блогеров к освещению важных региональных событий, социальных, культурных и спортивных проектов (например, в рамках федеральных и региональных программ). Так, в 2023 г. блогер из Краснодарского края победила в федеральном проекте «ТопБлог».

Привлечение лидеров мнений (food-, lifestyle- и travel-блогеры) позволяет более эффективно донести информацию до молодежной аудитории, которая практически не смотрит телевизор и редко читает традиционные официальные СМИ.

Список использованных источников

1. Об утверждении государственной программы Краснодарского края «Информационная Кубань»: Постановление главы администрации (губернатора) Краснодарского края от 05 октября 2015 г. № 938 // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов: [сайт]. – URL: docs.cntd.ru

2. Стратегия социально-экономического развития Краснодарского края до 2030 года: Закон Краснодарского края от 21 декабря 2018 г. № 3930-КЗ. – Краснодар, 2018.

3. Петренко Т.В., Аветисян А.А. Совершенствование управления общественными отношениями и связями с общественностью в органах муниципальной власти // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сб. статей IV Междунар. научно-практ. конференции. - 2019. - С. 197-199.

4. Петренко Т. В., Сыроева Л. В. Проблема творческой активности и самодетерминации личности // Итоги научно-исследовательской работы за 2021 г. Материалы Юбилейной научно-практической конференции, посвященной 100-летию Кубанского ГАУ. - Краснодар, 2022. - С. 530-533.

IMPROVING INFORMATION POLICY IN KRASNODAR KRAI

N.L. Kaska, T.V. Petrenko

*I.T. Trubilin Kuban State Agrarian University,
Krasnodar, Russia*

This article examines the implementation and improvement of information policy in Krasnodar Krai. The main challenges of regional information policy are examined. Priority areas for improving Krasnodar Krai's information policy in the face of external challenges are proposed.

Keywords: information policy, information, region, public administration, information security, Krasnodar Krai.

УДК 621.983

КОМБИНИРОВАННОЕ ПРИМЕНЕНИЕ СМАЗОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ В СИСТЕМЕ ЗАГОТОВКА-ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА

И.В. Касьянова

*Тульский государственный университет,
г. Тула, Россия*

В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты одновременного использования нескольких смазочных материалов различной природы и реологических свойств в зоне контакта заготовки и штампового инструмента. Проанализированы механизмы формирования многослойных смазочных плёнок, особенности их поведения при высоких контактных давлениях и температурах, характерных для процессов штамповки.

Ключевые слова: штамповка, смазочные материалы, комбинированная смазка, многослойная смазочная плёнка, контактное трение, система заготовка-инструмент, технологическая смазка.

Проблема управления контактным трением в процессах штамповки является одной из задач современной теории и практики обработки металлов давлением [1,2]. Условия контактного взаимодействия между деформируемой заготовкой и рабочими поверхностями штампового инструмента частично определяют энергосиловые параметры процесса, качество поверхности получаемых изделий, стойкость инструмента и, в конечном счёте, экономическую целесообразность выбранной технологии. Традиционный подход, основанный на применении единственного смазочного материала, нередко оказывается недостаточно эффективным в условиях сложного напряжённо-деформированного состояния

[3-5], когда в различных зонах контактной поверхности одновременно реализуются существенно различающиеся режимы трения, давления и температуры.

Идея комбинированного использования нескольких смазочных материалов в единой трибологической системе «заготовка–инструмент» не является принципиально новой, однако систематическое научное осмысление данного подхода началось сравнительно недавно. Многолетний производственный опыт показывает, что в ряде случаев технологи интуитивно приходят к использованию многокомпонентных и многослойных смазочных систем, однако зачастую это происходит без должного теоретического обоснования, методом проб и ошибок. Между тем, целенаправленное проектирование комбинированных смазочных систем способно обеспечить качественно новый уровень управления трибологическими процессами при штамповке.

Для понимания механизмов действия комбинированных смазочных систем необходимо обратиться к фундаментальным представлениям о природе контактного трения при обработке давлением. Как известно из работ отечественных и зарубежных исследователей, при штамповке на контактной поверхности одновременно могут существовать зоны с различными режимами трения: жидкостным, граничным и сухим []. Распределение этих зон носит динамический характер и изменяется по мере протекания процесса деформирования. Именно эта неоднородность условий контактного взаимодействия обуславливает принципиальную ограниченность однокомпонентных смазочных систем, поскольку ни один отдельно взятый смазочный материал не способен одинаково эффективно работать во всём диапазоне реализующихся условий.

Суть комбинированного подхода заключается в создании на контактных поверхностях сложной многослойной или многофазной смазочной структуры, компоненты которой выполняют различные функции и активируются при различных условиях нагружения. Например, при одновременном нанесении на поверхность заготовки твёрдой подсмазочной плёнки, такой как фосфатное или оксалатное покрытие, и жидкой технологической смазки на основе минерального масла с присадками экстремального давления возникает система, в которой каждый компонент обеспечивает защиту в своём диапазоне нагрузок. Жидкая смазка эффективно снижает трение при умеренных контактных давлениях и обеспечивает гидродинамический режим смазывания в зонах, где это возможно, тогда как твёрдая подсмазочная плёнка принимает на себя нагрузку в зонах максимальных контактных давлений, где жидкая смазка неизбежно вытесняется из контакта.

Механизм формирования многослойных смазочных плёнок может быть описан с позиций современной трибологии следующим образом. При нанесении нескольких смазочных материалов различной природы на контактные поверхности системы «заготовка–инструмент» происходит образование слоистой структуры, в которой каждый слой обладает определёнными реологическими и адгезионными характеристиками. Взаимодействие между слоями определяется как их химическим сродством, так и механическими свойствами при условиях деформирования. Важнейшим фактором является совместимость компонентов смазочной системы: в идеальном случае слои должны взаимно дополнять друг

друга, не вступая в нежелательные химические реакции, приводящие к деградации смазочных свойств.

Особого внимания заслуживает концепция так называемого синергетического эффекта, который проявляется при удачном сочетании смазочных материалов. Синергия в данном контексте означает, что совокупное действие нескольких смазок оказывается не просто суммой их индивидуальных эффектов, а превосходит эту сумму за счёт взаимного усиления функциональных свойств. Применение нескольких смазочных материалов одновременно оказывает комплексное влияние на качественные характеристики процесса штамповки. Прежде всего, отмечается существенное снижение шероховатости поверхности получаемых изделий, что объясняется более равномерным распределением контактных давлений и уменьшением вероятности локального схватывания между материалами заготовки и инструмента. Кроме того, комбинированные смазочные системы обеспечивают значительное повышение стойкости штампового инструмента. Механизм этого повышения связан с формированием более устойчивой и равномерной смазочной плёнки, которая сохраняет целостность при более высоких нагрузках и в течение более длительного времени. Это объясняется не только снижением абразивного и адгезионного износа рабочих поверхностей, но и уменьшением термических нагрузок на инструмент за счёт более эффективного теплоотвода, который обеспечивается некоторыми компонентами комбинированных систем.

Вместе с тем необходимо отметить, что применение комбинированных смазочных систем связано с определёнными трудностями и ограничениями. Основной проблемой является обеспечение воспроизводимости свойств многослойных или многофазных смазочных структур в условиях серийного и массового производства. Неравномерность толщины подсмазочного покрытия, вариации концентрации компонентов гетерогенной смазки, а также нестабильность адгезионного взаимодействия между слоями различной природы могут приводить к значительному разбросу трибологических характеристик от детали к детали. Решение данной проблемы требует тщательного контроля технологических параметров нанесения каждого компонента смазочной системы и разработки соответствующих методик входного и операционного контроля.

Таким образом, одновременное применение нескольких смазочных материалов в системе «заготовка–инструмент» при штамповке представляет собой научно обоснованный и технологически перспективный подход к управлению контактным трением в процессах обработки металлов давлением.

Список использованных источников

1. Мосягин, И. В. Компьютерное моделирование процесса обратного выдавливания / И. В. Мосягин // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2024. – № 7. – С. 615-617.
2. Яковлев С. С. Ковка и штамповка. В 4 т. Т. 4. Листовая штамповка / Под общ. ред. С. С. Яковлева; ред. совет : Е. И. Семенов (пред.) и др. Москва : Машиностроение, 2010. 732 с.

3. Пасынков, А. А. Анализ кинематики движения инструмента при выдавливании с активным трением / А. А. Пасынков, Ю. С. Галкин // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2024. – № 9. – С. 699-703.

4. Пугаев, П. В. Использование программного обеспечения и компьютерного моделирования для исследования технологического процесса / П. В. Пугаев, Д. И. Кондаков // Известия Тульского государственного университета. Технические науки. – 2025. – № 2. – С. 363-366.

5. Ващенко А.И., Касьянова И.В. Улучшение качества деталей с помощью анализа технологического процесса при их получении методом штамповки // Евразийское пространство: экономика, право, общество. ГБУН «Юго-Осетинский научно-исследовательский институт». 2025. № 3. С. 12-14.

THE COMBINED USE OF LUBRICANTS IN THE BILLET SYSTEM IS A TOOL FOR INCREASING PRODUCTION EFFICIENCY

I.V. Kasyanova

*Tula State University,
Tula, Russia*

The article discusses the theoretical and practical aspects of the simultaneous use of several lubricants of different nature and rheological properties in the contact area of the workpiece and the die tool. The mechanisms of formation of multilayer lubricating films, the features of their behavior at high contact pressures and temperatures characteristic of stamping processes are analyzed.

Keywords: stamping, lubricants, combined lubrication, multilayer lubricating film, contact friction, billet-tool system, process lubrication.

УДК 339.137

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЁТ ГИБКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОТИВ БЮДЖЕТОВ КРУПНЫХ ИГРОКОВ

Ж. Киишев¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена анализу феномена конкурентной асимметрии между малыми предприятиями и крупными корпорациями. Автор рассматривает структурные компоненты данного потенциала: скорость адаптации сообщений,

¹ Научный руководитель: старший преподаватель, Л.Р. Нигматзянова

способность работать с микроаудиториями, низкую стоимость эксперимента и использование персональных каналов коммуникации.

Ключевые слова: малое предприятие, гибкий маркетинг, маркетинговый потенциал, конкурентоспособность, асимметрия ресурсов.

В условиях рыночной конкуренции крупные корпорации, обладающие значительными ресурсами, рекламными бюджетами и штатом специалистов, кажутся непобедимыми. Малый бизнес, напротив, имеет ограниченные ресурсы и сталкивается с повышенными рисками. Однако, несмотря на это, небольшие компании успешно конкурируют с гигантами в различных отраслях, занимая премиальные сегменты рынка. Секрет их успеха кроется в "гибком маркетинговом потенциале", который определяется не размером рекламного бюджета, а способностью быстро адаптировать коммуникации, менять каналы продвижения без бюрократических процедур и создавать точечные сообщения для конкретных аудиторий. Крупные игроки, из-за масштаба своей деятельности, не могут быть столь точными [1].

Гибкий маркетинговый потенциал малого предприятия строится на трех ключевых преимуществах. Первое это скорость реакции, в то время как крупные корпорации проходят длительные этапы согласования новых кампаний, малые предприятия могут быстро тестировать гипотезы, получать обратную связь от клиентов и корректировать предложения. Такая разница в скорости, от недель до часов, позволяет малым игрокам выходить на рынок раньше, когда спрос ещё не сформирован, но уже существует потребность. Второе преимущество – это стоимость эксперимента. Крупная компания не может позволить себе дешёвые «косяки»: любая её коммуникация масштабируется на миллионы контактов, поэтому каждая гипотеза требует фокус-групп, предварительных исследований и утверждённого медиаплана. Малое предприятие, напротив, может запустить три разных рекламных объявления в трёх разных Telegram-каналах с бюджетом в десять тысяч рублей, через два дня отключить два неэффективных и вложиться в третий [2].

Третье, и, пожалуй, самое важное преимущество – глубина персонализации, доступная малому предприятию. Любой крупный бренд вынужден говорить на языке, понятном максимально широкой аудитории, а значит, неизбежно усреднять свои сообщения, избегать острых углов и сложных деталей. Маркетинг малого предприятия может быть неудобным, дерзким, узко специализированным, он может использовать профессиональный сленг, который поймут только инженеры-технологи конкретной отрасли, или обращаться к локальным культурным кодам, о которых в штаб-квартире корпорации в другой стране даже не слышали. Именно эта способность говорить с клиентом на его языке, без потери смысла и без размывания фокуса, превращает малый бизнес в предпочтительного партнёра для многих сегментов. Клиент всё чаще устаёт от универсальных, безликих сообщений корпораций; он хочет, чтобы к нему относились как к уникальному, а не как к «среднему потребителю». Малое предприятие, где директор сам отвечает на коммерческие предложения и помнит имена ключевых

заказчиков, даёт эту уникальность по определению. И это не сантименты, а жёсткий экономический факт: готовность платить премию за персонализированный сервис и коммуникацию фиксируется во всех отраслевых исследованиях, особенно в сегментах B2B и премиального B2C [3].

Теперь важно понять, как именно малому предприятию выстроить свой маркетинговый потенциал так, чтобы он действительно работал против бюджетов крупных игроков, а не просто компенсировал их отсутствие. Первая стратегия – это тотальный отказ от массовых каналов в пользу микротаргетинга. Типичная ошибка владельца малого бизнеса: увидев, как крупный конкурент крутит рекламу на федеральном ТВ или в метро, он пытается имитировать этот охват в своём масштабе – покупает баннер на районном стенде, делает листовки. Это путь к поражению, потому что в массовых каналах малый бюджет всегда проигрывает крупному. Вместо этого гибкий маркетинг использует каналы, где размер кошелька не имеет решающего значения: тематические каналы в социальных сетях, профессиональные сообщества в социальных сетях, личные блоги собственников на Rutube, email-рассылки по собранной вручную базе. В этих каналах побеждает не платёжеспособность, а релевантность контента и доверие аудитории. Малое предприятие может создать закрытый клуб первых пятидесяти клиентов и обслуживать их так, что они станут его лучшими агентами влияния, а крупная компания даже при бюджете в сотни миллионов рублей не сможет купить эту лояльность, потому что она рождается только из личного опыта [4].

Вторая стратегия касается работы с контентом. Гибкий маркетинговый потенциал малого предприятия реализуется через производство экспертного, а не развлекательного контента. У корпорации есть ресурс нанимать продакшн-студии, снимать дорогие рекламные ролики и заказывать исследования у топовых агентств. У малого бизнеса нет этих денег, но есть другое – живое знание своей отрасли, реальные кейсы из собственной практики, инженерные нюансы, о которых молчат глянцево-блестящие брошюры. Руководитель малого предприятия может записать на телефон видео, где разбирает типовую поломку оборудования и показывает, почему его решение лучше, чем у конкурента. Эта запись будет выглядеть непрофессионально с точки зрения видеопроизводства, но она будет обладать главным ресурсом современного маркетинга – аутентичностью. Потребитель, уставший от отретушированных рекламных образов, всё чаще тянется именно к такому «сырому» контенту, потому что ему кажется, что здесь нет обмана. Корпорация не может ответить тем же, потому что её юридический отдел заблокирует любое высказывание, не прошедшее многоступенчатый апрув. И снова малое предприятие выигрывает за счёт бюрократической асимметрии. Наконец, важнейшим компонентом гибкого маркетингового потенциала является способность малого предприятия к прямой коммуникации с лицом, принимающим решения. В любой крупной компании есть «чёрный ящик» между отделом маркетинга и клиентом: менеджеры, CRM-системы, роботизированные рассылки, колл-центры с готовыми скриптами. Попытка клиента задать нестандартный вопрос или попросить индивидуальные условия разбивается о корпоративные процедуры. Малое предприятие может позволить себе роскошь,

недоступную гигантам: клиент пишет в Мах основателю компании, и через десять минут получает ответ. В эпоху тотальной деперсонализации этот простой факт создаёт колоссальное конкурентное преимущество. Клиент готов платить на двадцать, тридцать, а иногда и на пятьдесят процентов больше, если он уверен, что в критической ситуации дозвонится до того, кто решает проблемы, а не до оператора, читающего скрипт. Этот феномен – «премия за доступность» – напрямую конвертирует гибкий маркетинговый потенциал в финансовую конкурентоспособность малого предприятия [5].

Разумеется, у этой стратегии есть пределы. Гибкий маркетинг перестаёт работать, когда рынок слишком велик и неоднороден, или, когда продукт настолько прост, что клиент не видит разницы между поставщиками, выбирая исключительно по цене. В таких случаях преимущество крупного бюджета возвращается – дешёвые однородные товары выигрывает тот, кто дешевле производит и больше тратит на охват. Однако для подавляющего большинства малых и средних предприятий, работающих в сегментах со сложным продуктом, длинным циклом сделки или высокой ценностью клиентских отношений, гибкий маркетинговый потенциал оказывается более значимым стратегическим ресурсом, чем денежный мешок конкурента. Главное, что нужно помнить владельцу малого бизнеса: вы не должны играть в ту же игру, что и крупные корпорации. Не пытайтесь перекричать их – они всегда будут громче. Вместо этого говорите тихо, но точно в ухо тому, кто хочет вас слышать. Не гонитесь за охватом – гонитесь за глубиной доверия. Ваша конкурентоспособность рождается не из подражания гигантам, а из отказа от их логики. В этом и заключается суть гибкого маркетингового потенциала: превращать ограничения в инструменты, а малость – в манёвренность.

Список использованных источников

1. Зелепухина Е. В., Эккерт Е. А. Стратегическое развитие как фактор роста конкурентоспособности промышленных предприятий // Экономический вестник Донбасского государственного технического университета. 2025. №23. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-razvitie-kak-faktor-rosta-konkurentosposobnosti-promyshlennyh-predpriyatiy> (дата обращения: 13.05.2026).
2. Азоев Г. Л., Челенков А. П. Конкурентные преимущества фирмы. М.: Новости, 2000. 254 с.
3. Дмитриев В. А. Стратегическое планирование с целью повышения конкурентоспособности экономических субъектов // Прогрессивная экономика. 2024. № 9. С. 142-151.
4. Сапегина К. З. Концептуальные основы моделирования конкурентного позиционирования торговых сетей // Экономические науки. 2022. № 216. С. 159-170.
5. Стратегия как инструмент социально-экономического развития региона: от разработки к реализации: материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции (14 апреля 2022 года); Алтайский филиал РАНХиГС. Барнаул : Пять плюс, 2022. 186 с.

COMPETITIVENESS OF A SMALL ENTERPRISE DUE TO FLEXIBLE MARKETING POTENTIAL AGAINST THE BUDGETS OF LARGE PLAYERS

J. Kiishev¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article is devoted to the analysis of the phenomenon of competitive asymmetry between small enterprises and large corporations. The author examines the structural components of this potential: the speed of message adaptation, the ability to work with micro-audiences, the low cost of the experiment and the use of personal communication channels.

Keywords: small enterprise, flexible marketing, marketing potential, competitiveness, resource asymmetry.

УДК 33.02

ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Т.В. Кленова

*Волгоградский государственный университет,
г. Волгоград, Россия*

Для современных предприятий цифровизация открывает новые возможности, в том числе и в системе стратегического управления, однако, при этом, формируются и новые вызовы, игнорирование которых может привести к снижению эффективности хозяйственной деятельности. В статье исследуется влияние цифровизации на ключевые процессы стратегического управления предприятием: стратегический анализ, разработка и принятие решений, реализация стратегии. Необходимость адаптации современных компаний к цифровому пространству требует пересмотра традиционных моделей управления.

Ключевые слова: цифровизация, стратегическое управление, анализ, принятие решений, риски

Одним из важных факторов, способным обеспечить современным компаниям устойчивое развитие и конкурентоспособность является система стратегического менеджмента. В условиях динамично изменяющейся среды, стратегическое управление позволяет не просто реагировать на происходящие изменения и фиксировать их последствия для предприятия, а предвидеть их, выстраивать

¹ Supervisor: Senior lecturer, L.R. Nigmatzyanova

четкое видение своих перспектив и определять пути и способы достижения поставленных целей.

Современные ученые дают следующую характеристику тенденциям, которые ждут отечественный бизнес в ближайшие годы: активное внедрение искусственного интеллекта, в том числе в сценарном планировании, анализе и генерации стратегий, защите информационных данных и управлении рисками, автоматизации рутинных операций и пр.; акцент на прозрачных бизнес-процессах и эффективных коммуникациях, отказ от жестких долгосрочных стратегий в пользу наиболее гибких бизнес-моделей [4].

А.Ю. Литвин определяет ключевые задачи, которые стоят перед современными предприятиями в эпоху стремительной цифровизации. С одной стороны, речь идет о необходимости встроить цифровые платформы в структуру функционирующего бизнеса в качестве стержневого элемента, с другой – адаптировать операционные модели к взаимосвязи с другими платформенными экосистемами. Иными словами речь идет о смещении стратегического вектора от жесткой фиксации отраслевых границ в сторону гибких сетей создания и обмена ценностями, базирующихся на потоках данных [2]. В.Ю. Барановский считает, что цифровая среда ведет к платформизации рынков, размывая границы между отраслями, что приводит к появлению новых гибридных бизнес-моделей. Отсюда стратегическое управление из разряда функции стратегического целеполагания, переходит в процесс непрерывной адаптации, в основе которой организационное обучение, рефлексии и эксперименты [1].

Таким образом, в эпоху глобализации и технологической трансформации, потенциал стратегического управления особенно важен для современных предприятий, так как помогает концентрировать ресурсы на значимых задачах, обеспечивая при этом максимальную отдачу. В тоже время, цифровизация взаимно оказывает влияние на систему стратегического управления предприятием, приводя к необходимости трансформации основных ее процессов: стратегического анализа, разработки и принятия решений, реализации стратегии. Современные цифровые технологии кардинально меняют парадигму стратегического управления, формируют принципиально новую информационную и операционную среду, в рамках которой создаются, анализируются и реализуются стратегические перспективы.

В сфере стратегического анализа благодаря цифровизации происходит переход от эпизодических, ресурсоемких исследований к непрерывному мониторингу состояния факторов внешней и внутренней среды. Как правило, для стратегического анализа предприятиями используются ряд инструментов: SWOT-анализ, PEST-анализ и модель Портера. Современные цифровые технологии дают возможность получения дополнительной качественной информации, которая поступает из множества источников в реальном времени. Такое обогащение традиционных инструментов стратегического анализа потоковыми данными позволяет специалистам компаний не только фиксировать текущее состояние факторов, но и выявлять скрытые закономерности, прогнозировать динамику и направления их изменений. Все это делает стратегический анализ более точным,

оперативным и проактивным, что позволяет моделировать сценарии дальнейшего развития предприятий.

Воздействие цифровизации на деятельность предприятия является многогранным и охватывает такой важный процесс как разработка и принятие стратегических решений, трансформируя как методологическую базу, так и операционную логику управления. Внедрение цифровых технологий значительно расширяет информационную базу, что, в свою очередь, позволяет учитывать большее число факторов на этапе выявления проблемы, моделирования различных сценариев развития и постановки цели. Такие цифровые решения, как большие данные, искусственный интеллект, цифровые платформы, превращают информацию в стратегический актив предприятия, на основе которого формируется непрерывный цикл принятия решений в режиме реального времени. Не менее важным является и возможность сокращения времени от этапа выявления проблемы до реализации разработанного решения, что способствует переходу от традиционного долгосрочного планирования к ситуационному управлению.

Переход к динамичным моделям управления благодаря внедрению цифровых технологий, существенно трансформирует этап реализации стратегии, который перестает быть линейным процессом следования утвержденному плану, и переходит в процесс эффективного взаимодействия аналитических, операционных и управленческих подсистем. Существенно возрастает качество обратной связи, когда поступает необходимая информация о результатах выполняемых тактических действиях, что позволяет своевременно производить соответствующие корректировки для недопущения нерационального расходования ресурсов при достижении заданных целевых установок.

В тоже время, нельзя не согласиться с мнением ученых о том, что качественно меняя основные процессы стратегического управления, цифровизация несет в себе новые вызовы для руководителей и угрозы для предприятий. Начиная цифровизацию без четкого понимания целей, руководители зачастую воспринимают данный процесс как формальный проект, а не инструмент для достижения стратегических целей. Все это приводит к появлению разрозненных инициатив в компании, реализация которых не обеспечивает комплексного подхода к трансформации и не дает значимого эффекта [5]. Г.Н. Мустафина, исследуя вопросы влияния цифровых тенденций на экономическую безопасность предприятий, в качестве угроз выделяет высокую стоимость цифровых решений, дефицит специалистов, низкий уровень цифровой грамотности [3]. Все это обосновывает необходимость комплексного подхода к трансформации систем стратегического управления предприятием, который должен включать анализ и оценку рисков внедрения современных цифровых технологий.

Список использованных источников

1. Барановский В.Ю. Цифровая трансформация и стратегическое управление: переосмысление понятий, подходов и организационных форм / В.Ю. Барановский // *π-Economy*. – 2025. – Т. 18. - №4. – С. 54-67.

2. Литвин А.Ю. Стратегический менеджмент в эпоху цифровизации: новые подходы и инструменты / А.Ю. Литвин // Вестник Евразийской науки. – 2025. – Т. 17. - №1. – URL: <http://www.esj.today.ru>

3. Мустафина Г.Н. Актуальные угрозы экономической безопасности процесса цифровизации предприятий и механизмы их нейтрализации / Г.Н. Мустафина // Вестник экономики, права и социологии. – 2025. - №3. – С. 85 – 89.

4. Петров И.В., Акутина Е.С. Система стратегического менеджмента: сущность, тенденции и перспективы развития / И.В. Петров, Е.С. Акутина // Естественно-гуманитарные исследования. – 2025. - №3(59). – С. 899 – 905.

5. Хайбуллин А.А., Вегнер-Козлова Е.О. Трудности внедрения digital-стратегии в деятельность современной компании / А.А. Хайбуллин, Е.О. Вегнер-Козлова // Индустриальная экономика. – 2024. - №52. – С. 48-52.

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT

T.V. Klenova

*Volgograd State University,
Volgograd, Russia*

For modern enterprises, digitalization opens up new opportunities, including in the system of strategic management, but it also creates new challenges that, if ignored, can lead to a decrease in the efficiency of economic activities. The article explores the impact of digitalization on the key processes of strategic management at an enterprise: strategic analysis, decision-making, and strategy implementation. The need for modern companies to adapt to the digital space requires a revision of traditional management models.

Keywords: digitalization, strategic management, analysis, decision-making, and risks.

УДК 332.1

«МЯГКАЯ СИЛА» РЕГИОНА: КАЧЕСТВО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ КАК ДРАЙВЕР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЛОКАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА

В.Е. Козарез, П.О. Жарковская, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В работе поднимается вопрос о том, почему в регионах со схожими природными и географическими условиями предпринимательская активность порой

отличается в разы. Сравнение Республики Татарстан и соседней Республики Марий Эл показывает, что ключевую роль здесь играют различия в административной нагрузке на бизнес и в том, как организована работа институтов поддержки. Делается вывод, что одних субсидий без снижения бюрократических издержек недостаточно для устойчивого роста. Вложения региона в цифровизацию госуслуг и профилактику нарушений предлагается воспринимать как долгосрочные инвестиции в собственную привлекательность для бизнеса.

Ключевые слова: мягкая сила региона, институциональная среда, конкурентоспособность, административные барьеры, инвестиционный климат.

Многие привыкли думать, что успех предпринимателей в том или ином регионе напрямую зависит от того, есть ли там полезные ископаемые, удобное расположение на карте или подходящий климат. Однако реальность часто преподносит сюрпризы. Взять, к примеру, два соседних региона в Приволжском федеральном округе – Татарстан и Марий Эл. Стартовые условия у них очень похожи, а вот с малым бизнесом ситуация кардинально разная. В Татарстане малых предприятий много, они активны и привлекают инвестиции, а в Марий Эл бизнес скорее топчется на месте, а то и вовсе сворачивается. Возникает естественный вопрос: откуда такая разница, если ресурсы и география почти одинаковые?

В головах некоторых региональных чиновников прочно засела мысль: главное – дать бизнесу побольше льгот по налогам и раздавать субсидии. Мол, предприниматели смотрят только на деньги. Но опросы, которые проводила Торгово-промышленная палата РФ, говорят об обратном. Для бизнеса постоянные проверки, долгие согласования и непонятные правила игры – головная боль не меньшая, а то и большая, чем налоги. А если к этому добавить высокие ставки по кредитам и не самый большой спрос от покупателей, то лишние проблемы с бюрократией могут стать последней каплей, которая добьёт небольшую компанию.

В этом исследовании мы исходим из того, что главное отличие регионов, где бизнес процветает, от тех, где он еле выживает, – это не особенности рынка, а то, что можно назвать «мягкой силой» региона. Простыми словами, это умение местных властей создать такие условия, чтобы предпринимателям было понятно, спокойно и удобно вести своё дело без постоянного страха перед чиновниками. Понятие «мягкой силы» придумал Джозеф Най для международной политики, но для регионов оно подходит отлично. Применительно к управлению регионом «мягкая сила» – это способность власти притягивать бизнес не дотациями, а доверием, честностью и нормальным сервисом.

Из чего конкретно складывается эта самая «мягкая сила»? Первое и самое важное – предсказуемость. Предприниматель должен понимать, что его не накроет внезапная проверка, из-за которой заблокируют счета из-за какой-нибудь мелкой формальности. Второе – скорость. Как быстро можно зарегистрировать компанию, получить разрешение на строительство или подключиться к электричеству. Третье – инфраструктура помощи бизнесу: центры «Мой

бизнес», технопарки, фонды, которые дают предпринимателю не просто деньги, а реальные возможности и услуги. Почему всё это важнее простого перечисления субсидий? Потому что деньги без доверия – это пустышка. Можно получить субсидию, но если ты потом полгода согласовываешь каждый чих и натыкаешься на коррупцию, то толку от этой поддержки ноль. К тому же субсидии рано или поздно заканчиваются, а хорошая институциональная среда – это репутация региона, которая работает сама по себе и не требует ежегодных вливаний в том же объёме.

Чтобы проверить эту идею на практике, сравним Татарстан и Марий Эл – два соседних региона ПФО. У них примерно одинаковая погода, похожий рельеф, нет принципиальной разницы в природных богатствах. По данным исследования FinExpertiza, которые опубликовал «Коммерсантъ», в 2025 году в Марий Эл компаний закрылось на 31% больше, чем открылось (532 закрытия против 369 открытий). В Татарстане этот разрыв в процентах поменьше – 18%. Но если смотреть на абсолютные цифры, то масштаб бизнес-активности в Татарстане просто огромен: закрылось 6189 компаний, а открылось 5084. Эксперты, конечно, связывают такую ситуацию с дорогими кредитами из-за высокой ключевой ставки, но сами же признают: «Татарстан с абсолютными числами демонстрирует куда больший масштаб хозяйственной активности, чем Чувашия или Марий Эл». Другими словами, при одинаковой экономической погоде бизнес в Татарстане и рождается, и умирает в гораздо больших количествах – а это верный признак совсем другой плотности и интенсивности предпринимательской жизни.

Теперь посмотрим на рейтинг Агентства стратегических инициатив (АСИ). Он называется «Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата» и оценивает, насколько хорошо региональные власти создают условия для бизнеса по сотне с лишним показателей. По итогам 2025 года Татарстан занял почётное второе место, и находится в пятёрке лидеров аж с 2019 года. Марий Эл же в первую десятку не попал. А что именно делает Татарстан, чтобы так высоко подняться? Заместитель министра экономики республики Гульназ Исмагилова в одном из интервью рассказывала, что у них внедрены профилактические меры, риск-ориентированный подход и принцип «сначала предупреждение, а потом наказание». То есть контролёры настроены не на то, чтобы выписать штраф за малейшее отклонение, а на то, чтобы помочь предпринимателю исправиться без лишних потерь. Благодаря мораторию на плановые проверки и профилактическим визитам (которые носят рекомендательный характер и не грозят штрафами) в 2024 году количество проверок в Татарстане сократилось более чем в четыре раза по сравнению с 2019 годом. Более того, для бизнеса сделали интернет-ресурс «Проверенный бизнес», чат-бота в Telegram с искусственным интеллектом, который помогает подготовиться к визиту инспектора, и мобильное приложение «Инспектор» для дистанционных проверок по видеосвязи. Всё это сильно экономит время и нервы предпринимателей.

В Марий Эл, судя по открытым данным и скромным местам в рейтинге АСИ, таких системных решений либо нет, либо они работают намного хуже. Разницу в административной нагрузке между двумя регионами подтверждают и общероссийские исследования: в регионах-лидерах предприниматели гораздо реже жалуются на избыточные проверки и бюрократические волокиты. То же самое касается инфраструктуры поддержки. В Татарстане густая сеть центров «Мой бизнес», где можно получить услугу по принципу «одного окна» – от регистрации до поиска партнёров для экспорта. В Марий Эл такие центры есть, но их покрытие меньше, да и список услуг уже, что косвенно видно по разнице в экспортной активности местных предпринимателей.

Что в итоге? Во-первых, наша гипотеза подтвердилась. Разница в активности бизнеса между Татарстаном и Марий Эл объясняется вовсе не природой или макроэкономикой, а тем, как местные власти работают над снижением административных барьеров и созданием нормальных сервисов для предпринимателей. Татарстан последовательно двигается по пути профилактики и цифровизации, разговаривает с бизнесом – и получает результат в виде более высокой деловой активности и устойчивости компаний. Во-вторых, «мягкая сила» региона – это не что-то абстрактное, а конкретные управленческие шаги. Сократить проверки в четыре раза, запустить чат-бота с ИИ, сделать приложение для дистанционных проверок – для этого не нужны миллиардные бюджеты. Нужна воля, головы на месте и системный подход. А вот этого как раз часто и не хватает регионам, которые плетутся в хвосте.

Исходя из всего сказанного, можно дать несколько практических советов для регионов, которые хотят улучшить деловой климат и повысить конкурентоспособность своего малого бизнеса. Первое: нужно переходить от карательной логики контроля к профилактической – использовать риск-ориентированный подход, проводить профилактические визиты, а за первые нарушения не штрафовать, а предупреждать. Второе: массово внедрять цифровые сервисы для снижения издержек бизнеса – консультационные порталы, приложения для удалённых проверок, чат-ботов. Третье: развивать инфраструктуру поддержки по принципу «одного окна», делая акцент на сервисах, а не только на субсидиях. Четвёртое: регулярно замерять уровень административного давления через опросы предпринимателей (как это делается в рамках рейтинга АСИ) и публиковать результаты. Пятое: сделать все процедуры, связанные с получением разрешений и согласований, максимально прозрачными и понятными.

Подводя черту, можно сказать так: конкурентоспособность региона сегодня – это не нефтяная скважина и не удобный перекрёсток дорог. Это качество «мягкой силы» – то есть способность власти выстроить с бизнесом нормальные, человеческие отношения, основанные на доверии и предсказуемости. Субсидии и налоговые льготы без нормальной институциональной среды – как таблетка от температуры, которая не лечит саму болезнь. Они дают быстрый, но временный эффект. А вот вложения в снижение административных барьеров, цифровизацию госуслуг и профилактику нарушений – это долгосрочные инвестиции, которые

окупаются ростом бизнеса, увеличением налогов и, в конечном счёте, улучшением жизни людей. В мире, где природные и технологические различия между регионами постепенно сходят на нет, решающую роль играет доверие. А доверие начинается с первого контакта предпринимателя с государством – будь то налоговая инспекция, портал госуслуг или неожиданный (но доброжелательный) визит инспектора.

Список использованных источников

1. Северин В. Выживают только сильнейшие // Коммерсантъ Волга-Урал. – 2026. – 4 февраля.
2. Торгово-промышленная палата РФ. Итоги исследования «Бизнес-барометр страны 2025» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://kostroma.tpprf.ru> (дата обращения: 25.04.2026).
3. Най Дж. Будущее власти: Как стратегия "мягкой силы" меняет мир / Пер. с англ. – М.: АСТ, 2022. – 384 с.
4. На ПМЭФ-2025 представлены результаты двенадцатого по счету Национального рейтинга инвестиционного климата [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://npaproject.kamgov.ru> (дата обращения: 25.04.2026).
5. Заместитель министра экономики Республики Татарстан в прямом эфире ответила на вопросы о снижении административного давления на бизнес [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://myseldon.com> (дата обращения: 25.04.2026).

IMAGE OF THE REGION: WHY THE QUALITY OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT MATTERS FOR LOCAL BUSINESS COMPETITIVENESS

V.E. Kozarez, P.O. Zharkovskaya, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Republic of Tatarstan*

The article raises the question of why entrepreneurial activity sometimes differs dramatically between regions with similar natural and geographical conditions. A comparison of the Republic of Tatarstan and the neighboring Republic of Mari El shows that the key role here is played by differences in the administrative burden on business and in how support institutions are organized. It is concluded that subsidies alone without reducing bureaucratic costs are insufficient for sustainable growth. A region's investment in digitalization of public services and violation prevention is proposed to be considered as a long-term investment in its own attractiveness for business.

Keywords: soft power of the region, institutional environment, competitiveness, administrative barriers, investment climate.

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ

А.Д. Колосов

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия*

Строительная отрасль относится к числу наиболее сложных сфер экономической деятельности, поскольку реализация объектов капитального строительства сопровождается значительным количеством неопределённостей и потенциальных угроз.

Ключевые слова: риск-менеджмент, строительные риски, строительство, управление рисками.

Любые ошибки на этапах проектирования, строительства или эксплуатации могут привести к серьёзным финансовым потерям или возникновению аварийных ситуаций. Именно поэтому риск-менеджмент становится неотъемлемой частью современной строительной деятельности.

Особую актуальность проблема управления рисками приобретает в условиях современного строительства, характеризующегося возведением уникальных сооружений со сложными конструктивными решениями, реконструкцией объектов в исторической городской среде и активным внедрением инновационных технологий.

Под строительным риском понимается вероятность возникновения неблагоприятных событий в процессе реализации строительного проекта, способных привести к отклонению фактических результатов от запланированных показателей.

Риски могут проявляться в следующих категориях:

1. Технические риски, которые связаны с ошибками проектирования, нарушением строительных технологий и использованием некачественных материалов. К данной группе относятся:

- ошибки инженерных расчётов;
- недостаточная прочность конструкций;
- дефекты строительных материалов;
- аварии оборудования;
- несоблюдение строительных норм и правил.

Технические риски являются особенно опасными, поскольку они напрямую влияют на безопасность объекта и могут привести к разрушению конструкций.

2. Технологические риски – они возникают при использовании новых технологий, оборудования и строительных процессов, а основными причинами являются:

- недостаточный опыт применения инновационных технологий;

- ошибки при монтаже оборудования;
- нарушение технологической последовательности работ;
- недостаточная квалификация персонала.

3. Экономические риски, которые связаны с изменением рыночной ситуации и финансовой нестабильностью. К ним можно отнести:

- инфляция;
- рост стоимости строительных материалов;
- изменение валютных курсов;
- увеличение стоимости энергоресурсов;
- недостаток финансирования;
- превышение сметной стоимости проекта.

Финансовые риски особенно опасны для крупных инвестиционных проектов, поскольку способны привести к остановке строительства.

4. Экологические риски связаны с воздействием окружающей среды, поэтому природные факторы оказывают значительное влияние на реализацию проектов. К природным рискам относятся:

- землетрясения;
- подтопления;
- оползни;
- неблагоприятные климатические условия;
- сильные ветровые нагрузки.

Особенность строительных рисков заключается в их комплексном характере.

Но всё возникновение рисков в строительстве обусловлено воздействием множества факторов. Одной из наиболее распространённых причин является недостаточная проработка исходной информации на ранних стадиях проекта. Ошибки инженерных изысканий, неполные данные о геологических условиях строительной площадки или недостаточное обследование существующих конструкций могут привести к серьёзным проблемам в процессе строительства. Не менее важной причиной является неправильное составление технического задания на проектирование. Именно техническое задание определяет основные параметры будущего объекта, его конструктивные и инженерные решения, а ошибки на данном этапе способны вызвать необходимость внесения изменений в проектную документацию, что приводит к увеличению сроков строительства и росту финансовых затрат. Недостаточная квалификация специалистов, ошибки инженерных расчётов, нарушение технологии строительно-монтажных работ и слабый контроль качества также нередко становятся причиной аварий и дефектов строительных конструкций.

Именно поэтому, современный риск-менеджмент основывается на комплексной оценке рисков, позволяющей определить вероятность возникновения неблагоприятных событий и возможный масштаб их последствий.

Основная задача риск-менеджмента заключается не только в устранении последствий уже возникших проблем, но прежде всего в предупреждении их появления.

Риск в строительстве может проявляться как в виде прямых материальных потерь, так и через ухудшение репутации строительной организации, нарушение нормативных требований и снижение инвестиционной привлекательности проекта.

Методы оценки рисков дополняют традиционные методы расчёта строительных конструкций и позволяют учитывать влияние неопределённостей, возникающих в процессе строительства и эксплуатации объектов.

Важнейшим условием минимизации рисков является качественное проектирование. Проектная документация должна разрабатываться с учётом всех особенностей строительной площадки, инженерных нагрузок и условий эксплуатации объекта. Необходимо проводить комплексные инженерные изыскания, выполнять расчёты с использованием современных технологий и организовывать независимую экспертизу проектных решений.

Особое значение имеет использование качественных строительных материалов, соответствующих требованиям нормативной документации. Применение материалов низкого качества может привести к снижению прочности конструкций, преждевременному износу здания и возникновению аварийных ситуаций.

Не менее важным является строгое соблюдение технологии строительно-монтажных работ. Нарушение технологических процессов нередко становится причиной возникновения дефектов и повреждений конструкций. Поэтому строительные работы должны выполняться квалифицированными специалистами под постоянным контролем инженерно-технического персонала.

При этом, современный риск-менеджмент невозможно представить без систем мониторинга. Мониторинг строительных конструкций позволяет контролировать состояние несущих элементов здания, отслеживать деформации, анализировать состояние грунтов и своевременно выявлять опасные процессы. Системы мониторинга активно применяются как на стадии строительства, так и во время эксплуатации объекта.

Таким образом, риск-менеджмент является важнейшим элементом современной строительной деятельности. Высокая сложность строительных проектов, использование инновационных технологий и значительная ответственность при проектировании объектов капитального строительства требуют применения комплексного подхода к оценке и управлению рисками.

Список использованных источников

1. Риск-менеджмент. Методы оценки риска: учебное пособие / В. М. Картвелишвили, О. А. Свиридова. - Москва: ФГБОУ ВО "РЭУ им. Г. В. Плеханова", 2017 - 120 с.

RISK MANAGEMENT IN CONSTRUCTION

A.D. Kolosov

*Petersburg Polytechnic University Peter the Great University,
St. Petersburg, Russia*

The construction industry is one of the most difficult areas of economic activity, since the implementation of capital construction projects is accompanied by a significant number of uncertainties and potential threats.

Keywords: risk management, construction risks, construction, risk management.

УДК 330

ОЦЕНКА РАЦИОНАЛЬНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ КАТЕГОРИЙ ТОВАРОВ

Е.Д. Корнева

*Нижевартовский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия*

В статье приводится оценка рациональности формирования конкурентоспособных категорий товаров интернет-провайдера. В ходе оценки было выявлено, что качество и конкурентоспособность основной категории – тарифы по интернету зависят от качества и технических характеристик сопутствующего оборудования. В итоге сделан вывод о том, насколько сбалансирован ассортимент с точки зрения потребностей клиентов.

Ключевые слова: ассортимент, конкурентоспособность.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что конкуренция является ключевым элементом рыночных отношений, определяющим взаимодействие между производителями или продавцами однородных товаров и услуг. Именно конкуренция стимулирует инновации, повышение качества продукции / услуг и снижение цен, создавая благоприятные условия для развития экономики в целом.

Цель исследования заключается в оценке рациональности формирования конкурентоспособных категорий телекоммуникационных услуг и товаров ООО «Метросеть-Радужный».

Эффективность деятельности предприятия представляет собой сложную категорию, которая отражает результативность использования всех видов ресурсов в процессе достижения поставленных целей. В наиболее общем виде

эффективность определяется как соотношение между полученными результатами и затраченными ресурсами. Сущность эффективности раскрывается через систему показателей, позволяющих оценить различные аспекты деятельности предприятия [1].

ООО «Метросеть-Радужный» – российская телекоммуникационная компания, которая предоставляет услуги интернета, кабельного телевидения и цифрового телевидения в городе Радужный с 2011 года [2]. Компания активно развивается, расширяет зону покрытия и модернизирует оборудование для предоставление качественных услуг связи.

Оценим рациональность формирования категорий товаров компании «Метросеть-Радужный» на основе ранее проведённого анализа ассортимента и структуры продаж. Оценка рациональности позволит ответить на главный вопрос: насколько сбалансирован ассортимент с точки зрения потребностей клиентов.

Проведем анализ структуры ассортимента в натуральном выражении ООО «Метросеть-Радужный» (таблицы 1).

Таблица 1 – Структура ассортимента в натуральном выражении

Группа товаров/услуг	Количество позиций	Доля в ассортименте
Тарифные планы (услуги связи)	5	38,5%
Роутеры	4	30,8%
ТВ-приставки	2	15,4%
Видеонаблюдение	1	7,7%
Доп. оборудование (РоЕ)	1	7,7%
Итого	13	100%

Из анализа видно, что ассортимент имеет «перевернутую пирамиду» – 80% продаж обеспечивается тремя позициями – услуги связи, продажа роутеров и ТВ-приставок.

Полнота – количество разновидностей товаров внутри одной группы (таблица 2).

Таблица 2 – Анализ полноты ассортимента

Группа	Полнота фактическая	Полнота базовая (возможная)	Коэффициент полноты
Роутеры	4 модели	10+ моделей (разные ценовые сегменты, Wi-Fi 5/6/7)	0,40 (40%)
ТВ-приставки	2 модели	6+ моделей (HD, 4K, Android, Smart TV)	0,33 (33%)
Тарифы (периоды оплаты)	5 вариантов	8 вариантов (1, 3, 6, 12 мес. + корпоративные)	0,62 (62%)

Таким образом, из анализа выявили низкую полнота по оборудованию. Отсутствуют бюджетные роутеры (до 2000 руб.), премиум-модели Wi-Fi 7, а также приставки с 4K и Android TV.

Рациональность оценивается по четырём базовым критериям (коэффициентам), каждому присваивается весовой коэффициент значимости для розничного провайдера:

- Широта ($K_{ш}$) = $0,71 * 0,2 = 0,142$. Оценивает достаточно ли категорий для охвата рынка.

- Полнота ($K_{п}$) = $0,45 * 0,3 = 0,135$. Оценивает достаточно ли выбора внутри ключевых категорий.

- Новизна ($K_{н}$) = $0,00 * 0,2 = 0,00$. Оценивает обновляется ли ассортимент под рыночные тренды.

- Устойчивость ($K_{у}$) = $0,40 * 0,3 = 0,120$. Оценивает есть ли стабильно продаваемые позиции.

Общее значение рациональности составляет 0,397, что относится к низко рациональному. Это означает, что категорийная политика требует системной перестройки.

Можно выделить следующие основные проблемы:

- избыточность – 60% тарифов не продаются, но занимают место в прайсе;
- дефицит – отсутствуют востребованные категории (бюджетные роутеры, Mesh, тариф «Только интернет»);

- стагнация – нулевое обновление ассортимента.

Дальнейший анализ оборудования обусловлен взаимозависимостью качества оказания интернет-услуг от предлагаемого провайдером оборудования.

На основе анализа продаж за 2025 г. было выявлено, что потребители в 2025 г. при приобретении роутеров отдавали свое предпочтение роутерам D-link. Тогда как в 2023-2024 годах преобладали продажи роутеров SNR.

Для изменения потребительского поведения и выявления причин смещения спроса с роутеров SNR на D-link в 2025 году был проведен опроса потребителей. Исходя из возраста респондентов и их предпочтений была выявлена сегментация потребителей по возрасту и сценариям использования:

Возраст до 25 лет:

- основной сценарий: онлайн-игры, видео;
- предпочтения: важны скорость и Wi-Fi 6, изучают обзоры.

Возраст 25-35 лет:

- основной сценарий: работа, видеозвонки, умный дом;
- предпочтения: важны надёжность и покрытие (Mesh).

Возраст 36-50 лет:

- основной сценарий: семейное использование (ТВ+ноутбуки+телефоны);
- предпочтения: доверяют рекомендациям, но стали проверять отзывы.

Возраст старше 50 лет:

- основной сценарий: просмотр видео, общение;
- предпочтения: цена и простота настройки, доверяют провайдеру.

Далее был проведен анализ, выявивший причины изменения потребительского спроса (таблица 3).

Таблица 3 – Распределение ответов на вопрос «Что повлияло на выбор?»

Фактор	D-link	SNR	Комментарий
Цена	50%	50%	Цена реализации в компании одинаковая
Надёжность и отзывы	60%	45%	Отзывы от потребителей на торговых площадках (DNS, OZON)
Технические характеристики (Wi-Fi)	50%	20%	D-link (Wi-Fi 6), SNR (Wi-Fi 5),
Известность бренда	45%	30%	D-link более известный бренд, чем SNR
Самостоятельный выбор (без подсказки)	70%	40%	-

Таким образом, в 2025 году респонденты стали более самостоятельно изучать рынок и сравнивать характеристики. Следовательно, они в основном полагались на надежность и отзывы других потребителей при выборе роутера, а также на технические характеристики.

В условиях ценовой чувствительности сегмента спрос на D-Link возрастает, особенно если линейка предлагает более доступные варианты при сопоставимой функциональности (скорости Wi-Fi, поддержка Wi-Fi 5/6, количество портов). При этом сильная привязка к положительным характеристикам и региональная вариация доверия к бренду усиливают устойчивость спроса, так как бренд воспринимается как надежный и с достойной поддержкой.

При этом общерыночные данные показывают, что реальными лидерами в 2025 году стали Keenetic, TP-Link и unbranded-устройства (устройства без логотипов известных производителей). Поэтому компании ООО «Метросеть Радужный» рекомендуется расширить ассортимент с учётом этих трендов и усилить обучение персонала по техническим характеристикам оборудования.

Стоит отметить, что телекоммуникационные услуги и связь является одним из важнейших элементов инфраструктуры рынка. Реализация оборудования современного поколения повысит лояльность потребителей и конкурентоспособность услуг.

Список использованных источников

1. Дубровский, В. Ж. Управление эффективностью деятельности промышленного предприятия в условиях современной экономики / В. Ж. Дубровский, К. А. Третьяков // Человек. Социум. Общество. – 2024. – № S2. – С. 110-115. – EDN HLUTXU.

2. Официальный сайт ООО «Метросеть-Радужный». URL: <https://www.metro-set.ru/raduzhnyy/policy/> (дата обращения: 10.05.2026)

ASSESSING THE RATIONALITY OF CREATING COMPETITIVE PRODUCT CATEGORIES

E.D. Korneva

*Nizhnevartovsk State University,
Nizhnevartovsk, Russia*

This article assesses the rationality of developing competitive product categories for an internet service provider. The assessment revealed that the quality and competitiveness of the core category-internet tariffs-depend on the quality and technical characteristics of the associated equipment. Ultimately, a conclusion was reached regarding the balance of the product range in terms of customer needs.

Keywords: product range, competitiveness.

УДК 330

ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Е.Д. Корнева

*Нижневартровский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия*

В условиях обостряющейся конкуренции на рынке, непрерывный анализ конкурентоспособности предприятия становится критически важным. Целью работы является оценка конкурентоспособности предприятия на рынке телекоммуникационных услуг. В статье приводится оценка конкурентоспособности компании и даны рекомендации, направленные на повышение эффективности работы ООО «Метросеть-Радужный».

Ключевые слова: интернет; конкуренция; конкурентоспособность; телекоммуникации.

Актуальность темы исследования обусловлена тем, что в условиях современной рыночной экономики, характеризующейся высокой степенью конкуренции, нестабильностью внешней среды и постоянным ростом издержек, ключевым фактором выживания и долгосрочного развития хозяйствующих субъектов становится его эффективность. Особенно остро этот вопрос стоит для предприятий сферы услуг и ресурсоснабжающих организаций, к числу которых относится ООО «Метросеть-Радужный». Своевременный и глубокий анализ позволяет не только выявить «узкие места» в деятельности компании, но и обосновать управленческие решения, направленные на повышение прибыльности, оптимизацию затрат и рост конкурентоспособности. Недостаточная эффективность работы ведет к потере рыночной доли, снижению инвестиционной привлекательности и, в

конечном итоге, к банкротству, что делает выбранную тему особенно актуальной.

Цель исследования заключается в оценке конкурентоспособности предприятия на рынке телекоммуникационных услуг.

ООО «Метросеть-Радужный» – российская телекоммуникационная компания, которая предоставляет услуги интернета, кабельного телевидения и цифрового телевидения в городе Радужный с 2011 года [2]. Компания активно развивается, расширяет зону покрытия и модернизирует оборудование для предоставления качественных услуг связи. Однако, в условиях растущей конкуренции компании важно оценивать свой потенциал для того, чтобы своевременно скорректировать стратегию и улучшать качество предоставляемых услуг.

Компания не только предоставляет услуги телекоммуникаций и интернет, но и предоставляет возможность своим клиентам приобрести дополнительное оборудование для того, чтобы услуги предоставлялись бесперебойно и на высшем уровне.

Проведем анализ структуры ассортимента в натуральном выражении ООО «Метросеть-Радужный» (таблицы 1).

Таблица 1 – Структура ассортимента в натуральном выражении (по количеству позиций)

Группа товаров/услуг	Количество позиций	Доля в ассортименте
Тарифные планы (услуги связи)	5	38,5%
Роутеры	4	30,8%
ТВ-приставки	2	15,4%
Видеонаблюдение	1	7,7%
Доп. оборудование (РоЕ - инжектор)	1	7,7%
Итого	13	100%

Компания «Метросеть-Радужный» имеет сверхконцентрированный ассортимент с критической зависимостью от услуг связи и продажи роутеров.

Основным конкурентом компании в г. Радужный является провайдер телеком. Согласно открытым данным на начало 2023 года, услугами этой компании пользуются более 8 тысяч семей, что составляет более половины домохозяйств города [3].

Для оценки конкурентоспособности ООО «Метросеть-Радужный» и выявления наиболее значимых факторов развития компании проведем SWOT-анализ в таблице 2.

Таблица 2 – SWOT-анализ компании Метросеть-Радужный

Внутренние факторы	Внешние факторы
Сильные стороны	Возможности
1. Широкий, постоянно пополняющийся новизной ассортимент 2. Опыт работы на рынке 3. Доверие со стороны клиента 4. Сопровождение и постоянная связь с клиентом по любым вопросам 6. Гибкость	1. Сотрудничество с производителями качественного оборудования (роутеры, домофоны и пр.) 2. Государственная поддержка малого предпринимательства 3. Привлечение инвесторов
Слабые стороны	Угрозы
1. Отток персонала 2. Высокая зависимость от деятельности производителя 3. Снижение доходов части клиентов	1. Спад в экономике России 2. Усиление позиций конкурентов 3. Освоение конкурентами аналогичных рынков сбыта 4. Уровень инфляции

Подводя итог, можно сделать вывод, что компания обладает устойчивым рыночным преимуществом. Так доверие и приверженность клиентов, гибкость и широта ассортимента, позволяют ей удерживать позиции на фоне экономической нестабильности. Однако, отток персонала и сильная зависимость от производителей ставят условия функционирования компании в рисковое и неопределенное положение на фоне внешних угроз, таких как спад в экономике, инфляция, усиление конкуренции.

Исходя из проведенного исследования, можно предложить основные стратегии повышения конкурентоспособности ООО «Метросеть-Радужный»:

1. Усиление человеческого капитала:

- проведение регулярных тренингов и семинаров для сотрудников по повышению уровня профессиональной подготовки;
- стимулирование карьерного роста внутри компании путем введения системы внутренних конкурсов и поощрений;
- формирование корпоративной культуры, направленной на постоянное развитие и улучшение качества услуг.

2. Расширение ассортимента и повышение качества технических услуг:

- анализ потребностей рынка и расширение ассортимента товаров и услуг, соответствующих ожиданиям потребителей;
- улучшение процессов технического обслуживания посредством внедрения новых технологий и оборудования;
- повышение квалификации инженеров технической службы через специализированные курсы и стажировки.

3. Оптимизация бизнес-процессов:

- автоматизация рутинных операций для снижения затрат и увеличения эффективности;

- использование передовых ИТ-решений для улучшения взаимодействия с клиентами и оптимизации управления ресурсами;
- регулярная оценка и оптимизация внутренних процедур для повышения производительности.

4. Укрепление бренда и маркетинговая активность:

- разработка стратегии позиционирования бренда, подчеркивающего уникальность и ценность компании;
- активное использование социальных сетей и онлайн-платформ для продвижения продуктов и услуг;
- организация мероприятий и акций, направленных на привлечение новых клиентов и удержание существующих.

Таким образом, можно сделать вывод, что основным конкурентным преимуществом компании Метросеть-Радужный выступают факторы, связанные с компетенциями человеческих ресурсов. В современных условиях экономики знаний значительная роль отводится человеку, так происходит совершенствование систем развития персонала, которые персонифицируют вклад и личностные качества [1]. Следовательно, в современных условиях долгосрочные конкурентные преимущества бизнеса основываются на квалифицированных опытных человеческих ресурсах, на наработанных навыках и приобретенных знаниях. Таким образом, важно поддерживать и воспринимать их ценностные ориентации, поддерживать стремление к достижению целей, созвучных с целями компании.

Следовательно, в динамично развивающемся информационном пространстве важно поддерживать высокий уровень доступности, качества и безопасности телекоммуникационных услуг для всех участников рынка. Вместе с тем, функционирование предприятий, занятых в данной сфере, сопряжено со значительными трудностями, обусловленными спецификой отрасли и внешними факторами. Эффективное функционирование предприятия на данном рынке требует постоянной адаптации к быстро меняющимся технологиям, жесткому регулированию и высокой конкуренции. Для удержания лидирующих позиций и повышения уровня конкурентоспособности «Метросети-Радужного» целесообразно направить усилия на развитие кадрового потенциала, расширение продуктового ряда, повышение качества технического обслуживания, оптимизацию внутренних процессов и укрепление имиджа бренда.

Список использованных источников

1. Галынчик, Т. А. Развитие персонала в условиях экономики знаний / Т. А. Галынчик // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2017. – № S1. – С. 21–24. – EDN XHJNUH.
2. Официальный сайт ООО «Метросеть-Радужный». URL: <https://www.metro-set.ru/raduzhnyy/policy/> (дата обращения: 10.05.2026).
3. Услуги «Ростелекома» подключили большинство семей Радужного Владимирской области. URL: <https://6tv.ru/uslugi-rostelecoma-podklyuchili-bolshinstvo-semej-raduzhnogo-vladimirskoj-oblasti> (дата обращения: 10.05.2026).

ASSESSMENT OF ENTERPRISE COMPETITIVENESS

E.D. Korneva

*Nizhnevartovsk State University,
Nizhnevartovsk, Russia*

In an increasingly competitive market, continuous analysis of a company's competitiveness is becoming critical. The purpose of this paper is to assess the company's competitiveness in the telecommunications services market. This article provides an assessment of the company's competitiveness and recommendations for improving the performance of Metroset-Raduzhny LLC.

Keywords: internet; competition; competitiveness; telecommunications.

УДК 65.011.8

МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ

Г.М. Король

*Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина,
г. Краснодар, Россия*

Анализируется значимость проектной деятельности и разработки программ в развитии компании. Обосновывается процесс создания стратегии компании. Предлагаются рекомендации менеджерам для улучшения проектной деятельности, поддержания корпоративной культуры исходя из актуальных проблем бизнеса.

Ключевые слова: методология, стратегические изменения, менеджмент, проектная деятельность, программы развития, корпоративная культура, гибридные модели.

Современные компании реализуют свою деятельность в условиях нестабильности экономики. Динамичные изменения внешней среды диктуют необходимость модификации подходов к управлению организацией с целью увеличения прибыли и поддержания конкурентоспособности. Естественно, для улучшения работы компаний необходима методология менеджмента, которая обуславливает суть стратегии и стратегических изменений в компании. В контексте настоящей научной статьи необходимо раскрыть основные понятия.

Стратегия компании – это долгосрочный план действий, направленных для реализации целей и задач организации. Разработка стратегии позволяет определить видение развитие компаний.

В свою очередь, опираясь на мнение Р.Ю. Болдыревой и Е.П. Михалевой, под стратегическим изменением следует понимать определенные действия в

рамках реализации стратегии, заставляющие организацию переходить из одного состояния в другое, более качественно и своевременно реагировать на изменения внешней среды, что в свою очередь способствует постоянному развитию организации, а при систематическом проведении изменений неуклонно ведет к повышению качества ее функционирования [1].

То есть, стратегические изменения связаны с понятием стратегии, предполагающие меры по модернизации компании с учетом определенных условий. Руководство компании должно быть заинтересовано в создании целостной стратегии, которая будет опираться на объективную реальность и соответствовать уровню развития организации.

Существует три способа разработки стратегии: «сверху вниз», «снизу вверх» и с помощью консалтинговой фирмы. В первом случае («сверху вниз») стратегический план формулируется руководством компании и передается в виде приказа на все уровни управления; при подходе «снизу вверх» отдельные отделы (например, маркетинг, финансы, НИОКР) разрабатывают рекомендации для стратегического плана в своей области знаний. Эти рекомендации передаются руководству, которое затем обобщает их и может принять окончательное решение в ходе группового обсуждения. Консультационные услуги также могут быть использованы для диагностики организации и разработки стратегии.

Организации во всех секторах признают следующие этапы стратегических изменений

1. Подготовительный этап
2. Этап осуществления нововведений
3. Контроль
4. Оценка осуществления изменений [2].

При этом, важно понимать, что стратегия не является неизменной и требует постоянного анализа, должна корректироваться исходя из того, что происходит во внешней среде. При этом глобальная стратегия компании находится во взаимосвязи со стратегическими изменениями.

Как считает автор настоящей статьи, наиболее оптимальный вариант развития компании может быть связан с организацией проектной деятельности и разработкой программ.

Создание проектов и программ важно, так как позволяет решить ключевые проблемы компании связанные с внутренней и внешней средой, такие как совершенствования процессов управления или разработка новых продуктов. Данный процесс имеет свои преимущества: позволяет расширить компетенции сотрудников, привлечь инвестиции, улучшить имидж компаний.

Курбаниязова Л.Р. в своей работе пишет о различных подходах проектных команд ИТ-компаний. Однако данные концепции применимы для многих других организаций и могут быть упомянуты. Среди наиболее распространённых методов организации проектных команд в ИТ-среде выделяются: Waterfall, Agile, Scrum, Kanban, Lean и Hybrid. Эти подходы различаются по степени

формализации, уровню адаптивности, структуре ролей, циклу поставки результата и участию заказчика. Их понимание особенно важно в условиях, когда проектная среда требует одновременного соблюдения сроков, гибкости и высокой скорости вывода продукта на рынок. Waterfall, как один из старейших подходов, предполагает последовательное выполнение фаз проекта, что формирует чёткую структуру, но снижает гибкость. Agile – это целая философия, ориентированная на постоянную адаптацию и самоорганизацию команд, а Scrum выступает в роли конкретного фреймворка внутри Agile. Kanban строится на визуализации и управлении потоком задач, минимизируя ненужные ограничения. Lean ориентирован на устранение потерь и создание ценности, а гибридные модели сочетают структурность и гибкость, адаптируясь под контекст проекта и зрелость организации [3].

Исследование будет неполным без анализа негативного опыта бизнеса. Практика показывает, что, несмотря на широкое внедрение проектного управления, экономические механизмы во многих российских компаниях остаются слабым звеном. Эффективность проектов во многом определяется оперативностью принятия решений, наличием полномочий у руководителя проекта, поддержкой со стороны высшего руководства и обеспеченностью ресурсами. Вместе с тем проекты часто сталкиваются с неопределённостью целей, затягиванием согласований и размытостью ответственности, что увеличивает риски нарушения сроков и бюджетных ограничений, а также приводит к конфликтам между участниками и снижению мотивации персонала. Одной из наиболее уязвимых зон является бюджетирование проектов. Корпоративные исследования показывают, что лишь часть компаний имеет чётко сформированную стратегию цифровой трансформации, а интеграция этой стратегии с проектным подходом осуществляется ещё реже. Недостаточное внимание уделяется постпроектному анализу, в результате чего экономические результаты проектов не систематизируются и не используются при принятии последующих решений. Мотивационные механизмы в большинстве случаев носят административный характер, тогда как гибкие системы вознаграждения применяются ограниченно [4].

Для минимизации объективных проблем автором статьи были разработаны рекомендации для менеджеров низшего и среднего звена. Предполагается, что данные изменения могут быть предложены «топам» для последующей интеграции в работу компаний и совершенствования ее деятельности.

Первая группа рекомендаций связана с поддержанием оптимального уровня корпоративной культуры персонала:

- способствовать поддержанию доверительной атмосферы между коллегами;
- поддерживать и стимулировать инновационный дух;
- быть прозрачными для потребителей и партнеров.

Вторая группа рекомендаций затрагивает конкретные изменения в организации процессов управления и технологиях:

- интегрировать современные цифровые технологии для автоматизации работ и поддержания диалога в процессе создания проектов;
- анализировать опыт других компаний и внедрять эффективные практики управления;
- организовывать обучение персонала проектной деятельности.

Таким образом, в условиях экономической нестабильности и динамичных изменений внешней среды стратегия и стратегические изменения становятся важными для поддержания развития компании. Важную роль в развитии предприятий играет проектная деятельность, которая имеет значительный потенциал за счет структурирования процессов преобразований. При этом методология менеджмента опирается на различные подходы, такие как Waterfall, Agile, Scrum, Kanban и др. для организации проектной деятельности компании.

Список использованных источников

1. Болдырева Р. Ю., Михалева Е. П. Управление в условиях стратегических изменений //Известия Тульского государственного университета. Экономические и юридические науки. – 2023. – №. 1. – С. 111-121.
2. Барышников В. С. Этапы проведения стратегических изменений организации //Вестник Московской международной академии. – 2023. – №. 1. – С. 63-67.
3. Курбаниязова Л. Р. ПРОЕКТНЫЕ КОМАНДЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ БИЗНЕСА: ВЗАИМОСВЯЗЬ МЕТОДОЛОГИИ И РЕЗУЛЬТАТА //Eurasian Journal of Law, Finance and Applied Sciences. – 2025. – Т. 5. – №. 4. – С. 119-128.
4. Жребец Э. В. МОДЕЛЬ АДАПТИВНОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ //Экономика. Социология. Право. – 2026. – №. 1 (41). – С. 16-21.

METHODOLOGY OF STRATEGIC CHANGES OF COMPANIES BASED ON PROJECTS AND PROGRAMS

G.M. Korol

*Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin,
Krasnodar, Russia*

The article analyzes the significance of project activities and the development of programs in the development of a company. The process of creating a company strategy is substantiated. The article provides recommendations for managers to improve project activities and maintain corporate culture based on current business challenges.

Keywords: methodology, strategic changes, management, project activities, development programs, corporate culture, hybrid models.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТАХ ЗАКУПОК И УЧЁТА В ДИРЕКЦИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОАО «РЖД»

Е.Е. Кострикова, Е.В. Орешкина

*Сибирский государственный университет путей сообщения,
г. Новосибирск, Россия*

В статье анализируются проблемы формирования бюджета запасов и закупок в дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» и приводится обоснование необходимости внедрения маркетинговых технологий во внутренние процессы управления материально-техническими ресурсами. Показано, что при наличии современных цифровых инструментов сохраняется разрыв сроков между заявочной кампанией, что в дальнейшем влечет за собой перерасход средств. На основе анализа внешней платформы «РЖД Маркет» выделены три маркетинговых механизма: «единое окно», функция «запрос на товары» и географическая оптимизация, – адаптация которых для внутренних закупок позволяет перейти от «толкающей» логики планирования к «тянущей».

Ключевые слова: маркетинговые технологии, цифровые инструменты, дирекция инфраструктуры, ОАО «РЖД», бюджет запасов и закупок, «РЖД Маркет», запрос на товары, единое окно, географическая оптимизация.

В настоящее время вопрос цифровой трансформации играет важную роль в развитии любой компании. В такой компании как ОАО «РЖД», цифровая трансформация должна затрагивать не только внутренние процессы, но и внешние сервисы для работы с клиентами. В компании одним из крупнейших потребителей материально-технических ресурсов (МТР) является дирекция инфраструктуры. Для обеспечения функционирования нужно постоянно искать новые методы повышения эффективности планирования МТР и контроля запасов. [3].

Одновременно с процессом внутренней цифровой трансформации компания успешно развивает и внешнюю платформу «РЖД Маркет», демонстрирующую синергию технологий и маркетинга. Данная платформа может автоматически формировать заявки на перевозку, вести блокчейн-учет, имеет единое окно оплаты и функцию «запрос на товары» - предоставляет возможность взаимодействия покупателей и поставщиков. [5]. Настоящая статья рассматривает вопрос адаптации и внедрения маркетинговых технологий в систему внутренних процессов закупок на ОАО «РЖД».

В классическом варианте маркетинговые технологии включают в себя анализ рынка, сегментацию потребителей и ценностное позиционирование. В контексте внутрикорпоративного управления ресурсами маркетинг должен ориентироваться на внутреннего клиента (ремонтные подразделения, службы пути и т.д.). Основная задача формировать запросы под реальные работы и минимизировать омертвление капитала за счет излишков запасов МТР. На «РЖД Маркет»

реализована функция «запрос на товары»: покупатель создает заявку на отсутствующую позицию, а продавцы видят актуальную заявку [5]. Внутри дирекции инфраструктуры аналогичный механизм мог бы существенно сократить затоваривание складов.

Согласно регламенту бюджетирования и планирования поставок материально-технических ресурсов заявочная кампания начинается в июне года, предшествующего планируемому, а согласование годовых показателей завершается в ноябре [3]. Это создает основную проблему формирования бюджета – разрыв сроков. Разрыв в 5 месяцев приводит к несоответствию заявленной потребности с фактической, что приводит к недостатке или избытку закупаемых МТР. Инженерно-экономический мониторинг фиксирует перерасход, но не устраняет его причины [3].

Также стоит отметить, что имеющиеся современные информационные технологии, могут создать техническую базу для внедрения маркетинговых подходов [4].

Данные системы способны генерировать огромные массивы данных о фактическом потреблении, остатках, сроках хранения. Интеграция цифрового двойника с модулем прогнозного моделирования может позволить более эффективно составлять прогнозы, действуя по аналогии с «РЖД Маркет» и динамическому поиску попутных грузов.

Используемые технологии представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Информационные технологии используемые в ОАО «РЖД» [4]

Информационная технология	Назначение
АСУ ТСК	автоматический учёт остатков и складских операций в реальном времени
RFID/QR-маркировка	сквозная прослеживаемость ТМЦ от поставки до списания, сокращение времени инвентаризации в 3–5 раз
WMS (AXELOT WMS X5)	адресное хранение с точностью учёта до 99,9%
Цифровой двойник инфраструктуры	прогноз потребности по фактическому состоянию

Платформа «РЖД Маркет» демонстрирует, трансформацию логистических процессов через маркетинговые технологии, по средствам внедрения принципа «единого окна», функции «запрос на товар» и снижения издержек за счет географической оптимизации [2].

Принцип «единого окна»

На платформе покупатель получает единый счёт за товар, провозную плату и ставку за вагон. Внутри дирекции инфраструктуры аналогичный подход мог бы объединить в одной цифровой заявке стоимость МТР, логистику до склада и норматив хранения. Данное решение упростит бюджетирование и процесс приобретения максимально прозрачным.

Также на основе данных, полученных при помощи WMS, можно формировать внутренний рейтинг поставщиков, который упростит выбор контрагентов в дальнейшем. Это решение реализует принцип партнерского маркетинга, при котором поставщики конкурируют между собой не только по ценовому критерию, но и по качественным характеристикам, а внутренние заказчики могут беспрепятственно получать объективную информацию при принятии решения.

«Запрос на товары»

Эта функция позволяет покупателю создать публичную заявку на товар, которого в данный момент нет в продаже на платформе. Внедрение такого механизма в процесс формирования бюджета запасов и закупок позволит линейным предприятиям напрямую оставлять заявки на потребности в «прочих материалах», а при бюджетировании будет виден объективный спрос, а не усреднённые нормативы.

Снижение издержек через географическую оптимизацию

«РЖД Маркет» позволяет покупателям выбрать поставщика, расположенного ближе к точке выгрузки, сокращая порожний пробег [1]. Внутри дирекции инфраструктуры при закупке типовых материалов система может автоматически предлагать ближайшего аккредитованного поставщика с учётом текущей загрузки складов. Это потребует создания внутреннего «маркетплейса поставщиков» с рейтингами и историей исполнения контрактов, однако может сократить дефицит/профицит МТР.

Анализ проблем, возникающих при формировании бюджета запасов и закупок в дирекции снабжения, показал, что внедрение цифровых технологий является недостаточным условием для эффективного управления МТО. При этом также было выявлено, что маркетинговые технологии не ограничиваются внешней коммерческой деятельностью. В дирекции инфраструктуры ОАО «РЖД» их внедрение может решить серьезные проблемы, связанные с перерасходом бюджета. Развитие внутреннего маркетинга позволит сделать процесс формирования заявок на МТО более клиентоориентированным.

Опыт платформы «РЖД Маркет» показывает, что цифровые инструменты «единого окна», «запроса на товары» и географической оптимизации могут быть успешно адаптированы для внутренних закупок. При этом слияние маркетинговых технологий и внедренных цифровых систем создает прочную базу для перехода от «толкающей» системы движения материального потока к «тянущей», что позволит сократить перерасход и повысить точность прогнозирования [4]. Таким образом, применение маркетинговых технологий в цифровых инструментах,

позволит решить ключевые проблемы бюджетирования и вывести процесс управления запасами и закупками на высокий уровень эффективности.

Список использованных источников

1. Деловой квартал – Н. Новгород. ОАО «РЖД» расширяет возможности для бизнес-перевозок [Электронный ресурс]. URL: <https://dzen.ru/a/ZCKOcTNUg3GvHD8P> (дата обращения: 20.05.2026).
2. Коммерсантъ. Цифровая торговля по рельсам: как «РЖД Маркет» объединяет бизнес [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7517665> (дата обращения: 20.05.2026).
3. ОАО «РЖД». Регламент бюджетирования и планирования поставок материально-технических ресурсов для центральной дирекции инфраструктуры (Распоряжение № ЦДИ-386/р от 29.04.2021).
4. Спицына И.Н., Лунина Т.А., Галтер В.В. Совершенствование инструментария анализа бизнес-процесса управления материально-техническими ресурсами на железнодорожном транспорте // Фундаментальные и прикладные вопросы транспорта. – 2023. – № 1. – С. 59–66.
5. Торгово-промышленная палата Краснодарского края. Маркетплейс ОАО «РЖД» [Электронный ресурс]. URL: <https://kuban.tpprf.ru/ru/events/members-news/marketpleysotoaorzhdi456690/> (дата обращения: 20.05.2026).

MARKETING TECHNOLOGIES IN DIGITAL PURCHASES AND ACCOUNTING TOOLS IN THE INFRASTRUCTURE DIRECTORATE OF JSC RZD

E.E. Kostrikova, E.V. Oreshkina

*Siberian State University of Railway Engineering,
Novosibirsk, Russia*

The article analyzes the problems of forming a budget of stocks and purchases in the infrastructure directorate of JSC RZD and provides a justification for the need to implement marketing technologies in the internal processes of managing material and technical resources. It is shown that in the presence of modern digital tools, the time gap between the application campaign remains, which further entails cost overruns. Based on the analysis of the Russian Railways Market external platform, three marketing mechanisms have been identified: a "single window", a "request for goods" function and geographical optimization, the adaptation of which for internal procurement allows moving from the "pushing" planning logic to the "pulling" one.

Keywords: marketing technologies, digital tools, directorate of infrastructure, JSC "Russian Railways", inventory and procurement budget, RZD Market, product request, single window, and geographic optimization.

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ИНФОРМАТИЗАЦИИ

Н.М. Кочешнов

*Московский инновационный университет,
г. Москва, Россия*

Данная статья рассматривает актуальную тему, ведь информатизация произвела в жизни человека самые большие изменения за всю историю. Без информационных технологий и компьютерной техники сейчас не представляется ни одна сфера человеческой деятельности.

Цель – рассмотреть основные направления государственной политики в сфере информатизации.

Ключевые слова: информатизация, нормативные документы, ИТ-отрасль, стратегия развития.

По последним данным в мире работает около полу миллиарда индивидуальных компьютеров. Каждый десятый взрослый человек планеты использует компьютер постоянно. В почти всех странах умение работать с компьютером считается уже не компьютерной грамотностью, а просто грамотностью. Мы живем в 3 тысячелетии, когда человечество вступило в эпоху новой научно – технической революции. К концу 20 века общество сумело овладеть многими тайнами и превращения вещества и энергии. Смогло использовать эти знания для улучшения жизни. В данный момент время одно из важнейших составляющих кроме вещества и энергии является информация. Государственная информационная политика представляет собой совокупность целей, отражающих национальные интересы России в информационной сфере, стратегических направлений их достижения (задач) и систему мер их реализующих.

Государственная информационная политика (ГИП) является важной составной частью внешней и внутренней политики государства и охватывает все сферы жизнедеятельности общества.

Основой этого перехода является создание единого информационно-телекоммуникационного пространства страны как базы решения задач социально-экономического, политического и культурного развития страны и обеспечения ее безопасности.

Основными задачами ГИП являются:

- модернизация информационно-телекоммуникационной инфраструктуры;
- развитие информационных, телекоммуникационных технологий;
- эффективное формирование и использование национальных информационных ресурсов (ИР) и обеспечение широкого, свободного доступа к ним;
- обеспечение граждан общественно значимой информацией и развитие независимых средств массовой информации;

- подготовка человека к жизни и работе в грядущем информационном веке;
- создание необходимой нормативной правовой базы построения информационного общества.

Основные положения ГИП фиксируются в нормативных правовых актах, прежде всего в законах, гармонизированных с законодательством развитых стран, и это является важнейшим основанием для реализации ГИП. Исходя из этого, решение основных задач ГИП должно осуществляться посредством различных форм воздействия на следующие объекты информационной сферы:

- система формирования и использования информационных ресурсов;
- информационно-телекоммуникационная инфраструктура;
- научно-технический и производственный потенциал, необходимый для формирования информационно-телекоммуникационного пространства;
- рынок информационных и телекоммуникационных средств, информационных продуктов и услуг;
- домашняя компьютеризация;
- международное сотрудничество;
- системы обеспечения информационной безопасности;
- правовая база информационных отношений.

Содержание государственной политики в сфере информатизации общества представляет собой создание органами государственной власти Российской Федерации необходимых правовых, экономических, организационных и других условий, которые способствуют развитию информатизации, защищают права и интересы граждан и государства при её осуществлении. Согласно политическим документам Президента Российской Федерации целью государственной информационной политики России является содействие устойчивости общественного развития, а также обеспечение общественной поддержки мероприятий государственной политики. Например, в Стратегии развития информационного общества в Российской Федерации на 2017–2030 годы, утвержденной Указом Президента Российской Федерации от 9 мая 2017 г. № 203, закреплено, что ее целью является создание условий для формирования в Российской Федерации общества знаний, способствование обеспечению следующих национальных интересов: развитие человеческого потенциала; обеспечение безопасности граждан и государства; повышение роли России в мировом гуманитарном и культурном пространстве; развитие свободного, устойчивого и безопасного взаимодействия граждан и организаций, органов государственной власти Российской Федерации, органов местного самоуправления; повышение эффективности государственного управления, развитие экономики и социальной сферы; формирование цифровой экономики. Согласно пунктам 35–37 Стратегии создание российских информационных и коммуникационных технологий осуществляется в целях получения государством и гражданами новых технологических преимуществ, использования и обработки информации, доступа к ней, получения знаний, формирования новых рынков и обеспечения лидерства на них. Основные направления развития российских ИКТ:

- конвергенция сетей связи и создание сетей связи нового поколения;
- обработка больших объемов данных;
- искусственный интеллект;
- доверенные технологии электронной идентификации и аутентификации, в том числе в кредитно-финансовой сфере;
- облачные и туманные вычисления;
- интернет вещей и индустриальный интернет;
- робототехника и биотехнологии;
- радиотехника и электронная компонентная база;
- информационная безопасность

ИТ-концепции разрабатывались в России начиная с 1990-х и примерно до середины 2010-х годов. При этом большинство концепций из прошлого не имеет прямой связи с сегодняшними стратегическими документами в ИТ. Отдельные идеи и направления перекочевали в новые документы, не сохранив целостности и связи с предшественниками.

Основу для разработки стратегического планирования в сфере ИТ в конце 2000-х годов заложила «Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации», утвержденная Указом Президента РФ от 07.02.2008 № Пр-212.

«...Стратегия является основой для подготовки и уточнения доктринальных, концептуальных, программных и иных документов, определяющих цели и направления деятельности органов государственной власти, а также принципы и механизмы их взаимодействия с организациями и гражданами в области развития информационного общества в Российской Федерации».

Основными направлениями реализации «Стратегии...» были объявлены:

- формирование современной информационной и телекоммуникационной инфраструктуры, предоставление на ее основе качественных услуг в сфере информационных и телекоммуникационных технологий и обеспечение высокого уровня доступности для населения информации и технологий;
- повышение качества образования, медицинского обслуживания, социальной защиты населения на основе развития и использования информационных и телекоммуникационных технологий;
- совершенствование системы государственных гарантий конституционных прав и свобод человека и гражданина в информационной сфере;
- развитие экономики Российской Федерации на основе использования информационных и телекоммуникационных технологий;
- повышение эффективности государственного управления и местного самоуправления, взаимодействия гражданского общества и бизнеса с органами государственной власти, качества и оперативности предоставления государственных услуг;
- развитие науки, технологий, техники и подготовка квалифицированных кадров в сфере информационных и телекоммуникационных технологий;

- сохранение культуры многонационального народа Российской Федерации, укрепление нравственных и патриотических принципов в общественном сознании, развитие системы культурного и гуманитарного просвещения;
- противодействие использованию потенциала информационных и телекоммуникационных технологий в целях угрозы национальным интересам России.

В целях реализации «Стратегии...» должен был утверждаться план мероприятий, в разработке которого принимали бы участие ФОИВ, органы исполнительной власти субъектов Российской Федерации, представители бизнеса, научных организаций и гражданского общества. Выполнение плана мероприятий осуществлялось за счет средств бюджетов всех уровней бюджетной системы, а также внебюджетных источников.

Нацпрограмма «Цифровая экономика РФ» занимает особое место среди стратегических документов в сфере ИТ. Имея, по сути, стратегический характер, она (как и все остальные национальные проекты) формально не попадает в число документов стратегического планирования. Нацпрограмма «Цифровая экономика» получила статус национального проекта (одного из 13 нацпроектов, разработанных во второй половине 2018 года и действовавших с 2019 года), но документальная составляющая нацпрограммы – паспорт нацпрограммы и паспорта федеральных проектов в составе нацпрограммы – даже не были утверждены актами уровня постановления или распоряжения Правительства РФ. В состав Национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» входят следующие федеральные проекты:

- «Нормативное регулирование цифровой среды»
- «Кадры для цифровой экономики»
- «Информационная инфраструктура»
- «Информационная безопасность»
- «Цифровые технологии»
- «Цифровое государственное управление»
- «Искусственный интеллект»
- «Обеспечение доступа в Интернет за счет развития спутниковой связи»
- «Развитие кадрового потенциала ИТ-отрасли»

Система управления утверждена постановлением Правительства Российской Федерации от 2 марта 2019 г. №234 «О системе управления реализацией национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации».

С 1 января 2022 года вступило в силу постановление Правительства Российской Федерации от 09.11.2021 № 1922 «О внесении изменений в государственную программу Российской Федерации «Информационное общество» и признании утратившими силу некоторых решений Правительства Российской Федерации».

Документ дополняет перечень задач, предусмотренных государственной программой Российской Федерации «Информационное общество» (далее – Программа), новой задачей «Цифровая трансформация». Кроме того, установлены общие требования к политике органов власти в сфере реализации Программы.

К 2030 году уровень «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления должен достигнуть 100 %.

Постановлением определены приоритетные направления работы регионов для достижения целей Программы. Это:

- поддержка средств массовой информации и доступности населения к медиасреде;
- развитие цифровизации;
- развитие сервисов электронного правительства и перехода к оказанию услуг в электронном виде;
- поддержка цифровой трансформации важнейших отраслей экономики;
- развитие среднего профессионального образования в ИТ-сфере;
- создание в субъектах Российской Федерации центров управления регионов.

Правовая политика РФ в сфере государственных информационных ресурсов формировалась в три этапа. На первом этапе были определены основные приоритеты государства в информационной сфере и принят «базовый» ФЗ «Об информации ...», закрепивший правовой режим информационных ресурсов. На втором этапе была сформирована правовая политика в области информационной безопасности, которая неразрывно связана с государственными информационными ресурсами. Этот этап завершился принятием Доктрины информационной безопасности РФ. На третьем этапе были приняты концептуальные документы, которые определяют общее направление развития государственных информационных ресурсов и основные положения государственной политики в данной области. В настоящий момент происходит конкретизирование и реализация правовой политики РФ по отношению к отдельным вопросам формирования и использования государственных информационных ресурсов.

Информатизация - это сложный социальный процесс, связанный со значительными изменениями в образе жизни населения. Он требует серьезных усилий на многих направлениях, включая ликвидацию компьютерной неграмотности, формирование культуры использования новых информационных технологий.

Движущей силой развития общества должно стать производство информации, а не материальных продуктов. В информационном обществе растет не только производство, но и весь образ жизни, система ценностей и важность культурного досуга по отношению к материальным ценностям. В информационном обществе интеллект и знания производятся и потребляются, что приводит к увеличению доли интеллектуального труда. От человека требуется способность к творчеству, а спрос на знания растет. Основными задачами государственной политики в области информатизации являются:

- Модернизация информационно-телекоммуникационной инфраструктуры;
- развитие информационных, телекоммуникационных технологий;
- эффективное формирование и использование национальных информационных ресурсов (ИР) и обеспечение широкого, свободного доступа к ним;

- обеспечение граждан общественно значимой информацией и развитие независимых средств массовой информации;
- подготовка человека к жизни и работе в грядущем информационном веке;
- создание необходимой нормативной правовой базы построения информационного общества.

Тем не менее, сегодня очевидно, что России срочно нужна национальная программа информатизации общества. Она должна учитывать новые реалии в экономике и социальном развитии страны, а также геополитическую ситуацию в современном мире, где развитые страны уже активно формируют новое информационное пространство и общество на смену постиндустриальному обществу. Несмотря на то, что сегодня российская экономика испытывает значительные трудности, а производство современных отечественных средств информатики еще не налажено, Россия имеет определенные социокультурные предпосылки для развития информатизации с перспективой последующего прямого перехода к информационному обществу.

Список использованных источников

1. Постановление Правительства РФ от 02.03.2019 N 234 (ред. от 13.05.2022) "О системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации" (вместе с "Положением о системе управления реализацией национальной программы "Цифровая экономика Российской Федерации")// СПС КонсультантПлюс
2. "Стратегия развития информационного общества в Российской Федерации" (утв. Президентом РФ 07.02.2008 N Пр-212) // СПС КонсультантПлюс
3. Гирич, В. Л. В. Н. Чуприна. Глобальное информационное пространство и проблема доступа к мировым информационным ресурсам [Электронный ресурс]// Российская государственная библиотека. http://www.rsl.ru/upload/mba2007/mba2007_05.pdf дата доступа: 17.01.2023
4. Карамян И.Р. Проблемы оптимизации системы контроля реализации управленческих решений// Университетская наука. 2021. № 2 (12). С. 74-77.
5. Романова, А. В. Понятие и сущность глобального информационного пространства / А. В. Романова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 46 (441). – С. 322-325. – URL: <https://moluch.ru/archive/441/96572/> дата доступа: 17.01.2023
6. Карамян И.Р. Исследование драйверов регионального развития на основе экономики знаний// Экономика и предпринимательство. 2015. № 12-3 (65). С. 330-334.
7. Тарасова А. А. Информационная безопасность в России в эпоху цифровизации / А. А. Тарасова // Инновации. Наука. Образование. - 2022. - № 49. - С. 1340-1348. - URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=47949269> дата доступа: 17.01.2023
8. Карамян И.Р. Исследование направлений модернизации механизмов предоставления образовательных услуг// Бизнес в законе. 2012. № 5. С. 127-129.

MAIN DIRECTIONS OF STATE POLICY IN THE FIELD OF INFORMATIZATION

N.M. Kocheshnov

*Moscow Innovation University,
Moscow, Russia*

This article discusses an important topic, as informatization has brought about the greatest changes in human life throughout history. Today, no field of human activity can be imagined without the use of information technology and computer equipment.

The purpose of this article is to explore the main areas of government policy in the field of informatization.

Keywords: informatization, regulatory documents, IT industry, and development strategy.

УДК 338.439

ОЦЕНКА ТРЕНДОВ И ПЕРСПЕКТИВ РЫНКА БЕЗГЛЮТЕНОВОЙ ПРОДУКЦИИ В СФЕРЕ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ

В.А. Крохалев, Н.С. Лескин

*Уральский государственный экономический университет,
г. Екатеринбург, Россия*

Рынок безглютеновой продукции в России демонстрирует значительный потенциал роста, обусловленный растущим спросом и необходимостью импортозамещения. Для полного раскрытия данного потенциала авторы статьи предлагают использовать комплексный подход, включающий расширение ассортимента отечественных производителей, улучшение доступности продукции в регионах и активное продвижение преимуществ безглютеновых продуктов для здоровья людей с глютен-ассоциированными заболеваниями.

Ключевые слова: безглютеновая продукция, мучные кондитерские изделия, продовольственный рынок, сфера торговли, широта ассортимента.

В связи с ростом числа людей с выраженной иммунной чувствительностью к глютену, рынок безглютеновых продуктов во всем мире ежегодно расширяется. Глютен – это сложная смесь сотен родственных, но различных белков, в основном глиадины и глютенина. Похожие запасные белки существуют как секалин во ржи, гордеин в ячмене и авенины в овсе и в совокупности называются «глютен» [1]. Главными поставщиками такой продукции на мировые рынки в настоящее время выступают США и страны Европейского Союза, включая Францию, Германию, Италию и Великобританию. Структура мирового рынка

безглютеновых продуктов выглядит следующим образом: Северная Америка занимает 52%, Европа – 35%, Азиатско-Тихоокеанский регион – 8%, а остальные регионы – 5% [2]. По оценкам экспертов, доля отечественного производства безглютеновой продукции составляет всего 0,8-1% от общего объёма и в значительной степени зависит от импорта. Производство безглютеновой продукции в Российской Федерации в настоящее время находится на уровне, более чем в 3 раза уступающем показателям ведущих европейских стран. Однако, наблюдается устойчивая тенденция к ежегодному увеличению объемов производства. Это обуславливает необходимость усиления государственного внимания к вопросам обеспечения населения страны качественными и безопасными продуктами питания. Экспертное сообщество отмечает высокий потенциал роста рынка безглютеновой продукции в краткосрочной перспективе – динамика спроса и предложения на безглютеновые продукты демонстрирует стабильный рост на протяжении последних нескольких лет. Наиболее значимой категорией безглютеновой продукции для российского потребителя являются хлебопекарные и кондитерские изделия, которые формируют существенную долю отечественного рынка. На международном уровне хлеб и хлебобулочные изделия составляют 56-58% от общего объема безглютеновых продуктов.

Высокая стоимость импортной безглютеновой продукции, вызванная ограничениями поставок из стран Европейского Союза, создает экономические трудности для россиян, поскольку альтернативы импортным продуктам практически нет. На российском рынке наблюдается значительное региональное неравенство: в крупных городах (Москва, Санкт-Петербург, Новосибирск, Екатеринбург, Казань, Нижний Новгород, Челябинск, Самара, Омск, Воронеж, Волгоград и др.) представлен широкий ассортимент безглютеновой продукции, тогда как в регионах выбор крайне ограничен или отсутствует вовсе.

Для жителей Екатеринбурга, придерживающихся безглютеновой диеты, открыты магазины с широким выбором соответствующей продукции, включая мучные кондитерские изделия:

- «Атопика» (ул. 8 Марта 120Б): предлагает безглютеновые маффины, бисквиты и печенье от итальянской компании «Dr.Schar» и испанской «Santiveri», в ассортименте безглютеновое печенье от российских производителей: «NutVill», «Макмастер», «Диетика» и «БиоФудЛаб»;

- «ДиаМарка» (пр. Ленина 29): специализируется на диабетических товарах и полезном питании, можно приобрести безглютеновые макаронные изделия от «Диетика», изготовленные из кукурузной, гречневой и рисовой муки;

- «Пучок» (Верх-Исетский бульвар, 18а): магазин здорового питания с разнообразным выбором безглютеновой выпечки собственного производства. В наличии печенье и пирожные, приготовленные с использованием смеси рисовой, миндальной, льняной муки и кукурузного крахмала.

Реализация разнообразных безглютеновых видов муки и мучных смесей осуществляется на известных онлайн-платформах: «Wildberries», «OZON», «Яндекс Маркет», «Сбер Маркет».

Широкий ассортимент безглютеновой продукции предлагают такие зарубежные бренды, как «Dr.Schar», «Barilla», «Felicia», «Flavis», «Gullon», «Sofra» и

«Fiorentini». Среди них итальянские производители «Barilla», «Felicia» и «Flavis» специализируются на безглютеновых макаронных изделиях. Турецкая «Sofra» поставляет безглютеновую муку для кондитерской выпечки, а испанская «Gullon» предлагает печенье и готовые завтраки из рисовой, кукурузной и соевой муки, а также кукурузного крахмала. Итальянская «Fiorentini» известна безглютеновыми хлебцами, а «Dr.Schar» является ключевым поставщиком безглютеновых мучных кондитерских изделий в России. «Dr.Schar» специализируется на производстве разнообразной безглютеновой выпечки и кондитерских изделий, включая печенье, вафли, булочки, кексы, маффины и бисквиты. Помимо готовых изделий, компания предлагает широкий ассортимент безглютеновых мучных смесей для домашней выпечки, а также безглютеновые макаронные изделия и другую продукцию, свободную от глютена. В составе их кондитерских изделий используются различные виды муки, такие как рисовая, кукурузная, гречневая, чечевичная, соевая и льняная, а также кукурузный и рисовый крахмал. Стоит отметить, что продукция «Dr.Schar», включая их безглютеновые мучные изделия, отличается высокой ценой.

Российский рынок безглютеновых продуктов представлен рядом ведущих отечественных производителей. К ним относятся ООО «Гарнец» (торговая марка «GARNEC»), АО «Макфа» (бренд «МАКФА»), ОАО «Хлебпром» (под маркой «Dr. Korner»), ООО «Диетика», ООО «Корпорация Di&Di» (бренд «Ешь Здорово») и ООО «ТД "ДИАМИР К"» (бренд «Рототайка»). Данные компании предлагают широкий спектр безглютеновой продукции:

- ООО «Гарнец» специализируется на муке и готовых смесях для выпечки;
- АО «Макфа» расширяет линейку безглютеновой муки и предлагает макаронные изделия из нее;
- ОАО «Хлебпром» под брендом «Dr.Korner» обеспечивает потребителей хлебцами, чипсами и злаковыми десертами;
- ООО «Диетика» профилируется на безглютеновой выпечке и макаронных изделиях, в том числе печенье, булочках, хлебе и смесях для выпечки из рисовой, кукурузной и льняной муки;
- Бренд «Ешь Здорово» от ООО «Корпорация Di&Di» предлагает макароны, сухие завтраки и хлебцы;
- ООО "ТД "ДИАМИР К" с брендом «Рототайка» предлагает сдобное безглютеновое печенье, включая гречневое (с гречневой и рисовой мукой), кукурузное (с кукурузной, рисовой и соевой мукой) и рисовое с морковью.

Тем не менее, следует подчеркнуть, что ассортимент отечественной безглютеновой продукции в основном представлен продуктами повседневного спроса, такими как смеси для выпечки хлеба и хлебобулочных изделий, макаронные и мучные изделия. В сегменте оптовой и розничной торговли в ограниченном количестве присутствуют безглютеновые продукты, включая печенье, кексы, вафли, хлебцы, сухие завтраки, специальные мучные смеси для выпечки, детское питание и батончики. В связи с этим в настоящее время актуальна задача расширения ассортимента безглютеновой продукции посредством замены пшеничной муки на её альтернативные нетрадиционные виды. Следует отметить, что

современные потребители сталкиваются с трудностями при поиске и приобретении подходящей продукции, так как российские производители предлагают ограниченный ассортимент безглютеновых продуктов. Данный сегмент является относительно новым, так как методы диагностики целиакии, нецелиакийной чувствительности к глютену (НЦЧГ) и аллергии на глютен имеют ряд ограничений, что усложняет точную постановку диагноза. Целиакия (глютеновая энтеропатия) является хроническим аутоиммунным заболеванием тонкого кишечника, возникающим у генетически предрасположенных людей при употреблении глютеносодержащей продукции по причине сбоя иммунологической толерантности [3].

Таким образом, на российском продовольственном рынке наблюдается устойчивая тенденция к импортозамещению и увеличению объемов внутреннего производства. Одновременно с этим, потребительский спрос смещается в сторону продуктов питания, отвечающих критериям рационального, натурального и экологически безопасного питания. В этом контексте безглютеновая продукция демонстрирует значительный потенциал роста – ее успешное позиционирование как продукции, способствующей здоровому образу жизни, контролю массы тела, нормализации пищеварительных процессов и предотвращению глютеневой непереносимости, является ключевым фактором ее динамичного развития на современном рынке продуктов питания.

Список использованных источников

1. Развитие рынка безглютеновых хлебопекарных продуктов // Sfera.fm food market news. 2017. [Электронный ресурс]. – Режим доступа. URL: <https://sfera.fm/articles/hlebopecheniya/razvitie-rynka-bezglyutenovykh-khlebopekarnykh-produktov>
2. Biesiekierski, J. R. (2017). What is gluten? Journal of gastroenterology and hepatology, 32, 78-81.doi: 10.1111/jgh.13703.
3. Крохалев, В. А. Использование альтернативных видов муки в производстве безглютеновых кондитерских изделий / В. А. Крохалев, Н. С. Лескин // Агропромышленный комплекс: состояние, проблемы, перспективы: Сборник статей XX Международной научно-практической конференции, Пенза, 15–16 октября 2025 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – С. 461-464. – EDN BWUXSP.

ASSESSMENT OF GLUTEN-FREE MARKET TRENDS AND PROSPECTS RETAIL PRODUCTS

V.A. Krokhalev, N.S. Leskin

*Ural State University of Economics,
Yekaterinburg, Russia*

The gluten-free market in Russia demonstrates significant growth potential due to growing demand and the need for import substitution. To fully reveal this potential, the author of the article proposes to use an integrated approach, including expanding

the range of domestic manufacturers, improving product availability in the regions and actively promoting the health benefits of gluten-free products for people with gluten-associated diseases.

Keywords: gluten-free products, flour confectionery, food market, trade, breadth of assortment.

УДК 332.02

КОМПЛЕКСНАЯ ИНДЕКСНАЯ ОЦЕНКА КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ

Ю.В. Кузьмина

*Уральский государственный экономический университет,
г. Екатеринбург, Россия*

В статье обосновывается значимость комплексной индексной оценки как инструмента стратегического управления регионом. На основе анализа отечественных и зарубежных исследований показано, что региональное развитие имеет многофакторную и пространственно неоднородную природу, поэтому не может быть объективно оценено только через отдельные статистические показатели, рейтинги, отраслевые отчеты. Комплексный индекс рассматривается как средство диагностики, мониторинга, сравнения и выявления дисбалансов между целями, ресурсами, институтами и результатами региональной политики. Сделан вывод, что индексная оценка не заменяет управленческое решение, но повышает доказательность стратегического анализа и формирует основу обратной связи в цикле стратегического управления регионом.

Ключевые слова: стратегическое управление регионом, стратегирование, региональная политика, индексная оценка, интегральный индекс, мониторинг, эффективность региональной экономической политики.

Современное стратегическое управление регионом требует аналитических инструментов, позволяющих не только фиксировать текущее состояние территории, но и объяснять, насколько реализуемая политика соответствует долгосрочным приоритетам. Для регионального уровня эта задача особенно значима, поскольку регион представляет собой сложное социально-экономическое пространство, где одновременно действуют производственные, инфраструктурные, институциональные, демографические и пространственные факторы. Поэтому оценка развития региона не может быть сведена к одному макроэкономическому показателю или к набору отдельных статистических данных.

В отечественной региональной науке целостность региона традиционно рассматривается как базовая характеристика объекта управления. А.Г. Гранберг подчеркивал включенность региона в экономическое пространство страны и его внутреннюю взаимосвязанность [4]. В работах В.В. Квинта стратегия

связывается с осознанным выбором приоритетов и механизмов их достижения [1], а И.А. Антипин раскрывает региональное стратегическое планирование и управление как процесс, включающий разработку стратегии, реализацию, контроль и корректировку [2]. Следовательно, стратегическое управление регионом нуждается в регулярной проверке согласованности целей, ресурсов, институтов и результатов.

Цель статьи состоит в теоретическом обосновании необходимости комплексной индексной оценки для стратегического управления регионом на основе анализа трудов отечественных и зарубежных ученых.

Материалы и методы

Исследование выполнено в формате теоретико-методологического анализа научной литературы. Использованы труды по стратегированию и стратегическому управлению территориями, работы по оцениванию политик, программ и регионального развития, а также зарубежные исследования по методологии композитных индикаторов и систем показателей. Методическую основу составили системный анализ, сравнительный анализ и логическое обобщение.

Результаты

Проведенный анализ позволяет выделить несколько научных оснований, подтверждающих значимость комплексной индексной оценки.

Первое основание связано с процессной природой стратегического управления. Стратегия социально-экономического развития региона не исчерпывается принятием документа: она должна реализовываться, контролироваться и уточняться с учетом внешних и внутренних изменений. Следовательно, стратегическому управлению нужен инструмент, который показывает не только наличие целей, но и степень их связи с реальными изменениями в региональной системе. Комплексный индекс в этом случае выполняет функцию обратной связи, переводя стратегические ориентиры в систему измеримых сигналов.

Второе основание определяется многомерностью регионального развития. Пространственные диспропорции, различия в инфраструктуре, производственной специализации, расселении и качестве институтов требуют не одного показателя, а системы связанных параметров. И.А. Антипин, Н.Ю. Власова, О.Ю. Иванова показывают, что управление пространственными диспропорциями требует увязки зонирования территории, точек роста, инфраструктурных решений и целевых показателей [3]. Комплексная индексная оценка позволяет представить регион не как совокупность отдельных статистических величин, а как целостную систему взаимосвязанных характеристик.

Третье основание состоит в повышении сопоставимости управленческой информации. Разрозненные показатели имеют разные единицы измерения, различную периодичность обновления и неодинаковую интерпретацию. Руководство по созданию и использованию композитных индикаторов показывает, что агрегирование частных показателей может быть полезным для анализа сложных явлений, сравнения объектов и коммуникации результатов [10]. Для регионального управления это означает возможность отслеживать динамику внутри субъекта, сопоставлять регионы между собой и выявлять направления, где управленческие меры дают или не дают ожидаемого эффекта.

Четвертое основание связано с выявлением внутренних дисбалансов. Исследования Е.А. Третьяковой и М.Ю. Осиповой подтверждают значимость сочетания статического и динамического подходов при оценке устойчивого развития региональных социально-экономических систем [6]. М.А. Курганов, Е.А. Третьякова рассматривают устойчивое развитие через реализацию ценностей ключевых стейкхолдеров, что также предполагает множественность критериев и интегральный взгляд на региональную систему [7]. Это важно для стратегического управления, поскольку регион может иметь достаточные средние показатели, но одновременно сохранять дефицит в ресурсной обеспеченности, институциональной среде, социальной отдаче или пространственной сбалансированности.

Пятое основание отражает коммуникативную функцию индексов. Каплан и Нортон, разрабатывая сбалансированную систему показателей, обозначили, что система метрик переводит стратегию из уровня общей декларации в язык целей, показателей и действий [8]. Для государственного управления этот принцип означает, что показатели не заменяют стратегию, но делают ее более понятной для органов власти, исполнителей, бизнеса, муниципалитетов, экспертного сообщества и населения.

В совокупности эти основания позволяют рассматривать комплексную индексную оценку как аналитический мост между стратегическими целями и практикой государственного управления. Ее результаты могут использоваться при подготовке ежегодных докладов о социально-экономическом положении региона, при анализе реализации стратегий и государственных программ, а также при подготовке предложений по корректировке стратегических документов и перераспределению ресурсов.

Обсуждение

Обоснование значимости комплексной индексной оценки не означает признания любого индекса универсальным основанием для управленческого решения. Наоборот, научная литература требует взвешенного подхода к выбору методологии. В руководстве по созданию и использованию композитных индикаторов подчеркивается зависимость качества композитного индикатора от теоретической базы, отбора показателей, нормировки, весов и способа агрегирования¹. Поэтому индексная оценка должна быть прозрачной, воспроизводимой и содержательно обоснованной. Во избежание подмены стратегического анализа формальным рейтингом, комплексный индекс нужно использовать как инструмент первичной диагностики в сочетании с экспертной оценкой, отраслевым и социологическим анализом, а также анализом управленческих решений.

Именно при таком подходе индексная оценка нивелирует недостатки традиционного мониторинга, где показатели существуют параллельно и не образуют единой аналитической картины. И.В. Данилова, А.С. Годовых связывают оценивание политик и программ с выявлением управленческого, социально-экономического и общественного эффекта [5]. Для стратегического управления это принципиально: оценка должна отвечать не только на вопрос о выполнении

¹ Nardo M., Saisana M., Saltelli A., Tarantola S., Hoffman A., Giovannini E. Handbook on Constructing Composite Indicators: Methodology and User Guide // OECD Statistics Working Papers. - 2005. - No. 2005/03. - Paris: OECD Publishing

мероприятия, но и на вопрос о том, привело ли оно к ожидаемому изменению состояния региональной системы.

Следовательно, методологически корректная индексная оценка способна встроиться в замкнутый цикл стратегического управления: 1) постановка целей; 2) реализация политики и программ; 3) комплексная оценка; 4) интерпретация результатов; 5) корректировка целей, инструментов и ресурсов. В таком цикле индекс становится не заменителем управленческого решения, а аналитической основой обратной связи.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что комплексная индексная оценка имеет самостоятельное значение для стратегического управления регионом. Ее востребованность обусловлена объективной потребностью регионального управления в системной, сопоставимой и интерпретируемой информации.

Научные подходы к стратегированию подтверждают необходимость регулярной проверки реализуемости, адаптивности и результативности управленческих действий. Исследования регионального развития показывают многофакторную природу региона, а методология композитных индикаторов доказывает полезность агрегирования показателей при условии прозрачности и содержательной интерпретации.

Таким образом, комплексная индексная оценка необходима стратегическому управлению регионом как инструмент диагностики, мониторинга, сравнения, выявления дисбалансов и подготовки корректирующих решений, а также в качестве аналитической основы для экспертного обсуждения, выбора приоритетов и повышения обоснованности региональной политики.

Список использованных источников

1. Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Т. I. - СПб. : СЗИУ РАНХиГС, 2019. - 132 с. - (Серия «Библиотека стратега»).
2. Антипин И. А. Региональное стратегическое планирование и управление: теоретические и методологические основы: монография / И. А. Антипин ; под науч. ред. Н. Ю. Власовой. - Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. - 237 с.
3. Антипин И. А., Власова Н. Ю., Иванова О. Ю. Стратегические приоритеты управления пространственными диспропорциями социально-экономического развития регионов России // Управленец. - 2020. - Т. 11, № 6. - С. 28-43. - DOI: 10.29141/2218-5003-2020-11-6-3.
4. Гранберг А. Г. Регионы в экономическом пространстве России // Российская академия наук. Серия географическая. - 1999. - № 2. - С. 4-12.
5. Данилова И. В., Годовых А. С. Оценивание политик и программ в системе государственного управления регионом: теоретические и методические подходы // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. - 2013. - № 4. - С. 9-19.
6. Третьякова Е. А., Осипова М. Ю. Сочетание статического и динамического подходов в оценке устойчивого развития региональных социально-экономических систем // Вестник Пермского университета. Серия: Экономика. - 2016. - № 2 (29). - С. 79-92. - DOI: 10.17072/1994-9960-2016-2-79-92.

7. Курганов М. А., Третьякова Е. А. Оценка устойчивого регионального развития с позиции реализации ценностей ключевых стейкхолдеров // Journal of New Economy. - 2020. - Т. 21, № 4. - С. 104-130. - DOI: 10.29141/2658-5081-2020-21-4-6.

8. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance // Harvard Business Review. - 1992. - Vol. 70, no. 1. - P. 71-79.

INTEGRATED INDEX ASSESSMENT AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF A REGION

Y.V. Kuzmina

*Ural State University of Economics,
Yekaterinburg, Russia*

The article substantiates the significance of composite index assessment as a tool for strategic management of a region. Based on an analysis of domestic and international research, it is shown that regional development has a multifactorial and spatially heterogeneous nature; therefore, it cannot be objectively assessed through individual statistical indicators, rankings, or sectoral reports alone. A composite index is considered as a means of diagnostics, monitoring, comparison, and identification of imbalances between goals, resources, institutions, and outcomes of regional policy. It is concluded that index assessment does not replace managerial decision-making, but rather enhances the evidence base of strategic analysis and forms a foundation for feedback in the strategic management cycle of a region.

Keywords: strategic management of a region, strategizing, regional policy, index assessment, composite index, monitoring, effectiveness of regional economic policy.

УДК 656.11

ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОРГАНИЗАЦИЮ СКЛАДСКИХ ПРОЦЕССОВ КОМПАНИЙ

Е.П. Кулькова

*Ростовский государственный экономический университет (РИНХ),
г. Ростов-на-Дону, Россия*

В статье рассматриваются основные направления внедрения искусственного интеллекта в складскую логистику. Анализируются возможности и особенности использования искусственного интеллекта в складской деятельности российских предприятий. Определяется востребованность цифровых технологий в современных рыночных условиях.

Ключевые слова: искусственный интеллект, складская логистика, складские операции, рыночные условия, цифровые инструменты.

Использование искусственного интеллекта (ИИ) в организации складских процессов в современных рыночных условиях формирует новую индустриальную модель. Основной составляющей данной модели является управление данными в области формирования заказов, контроля работы оборудования, управления складским персоналом с использованием логистических инструментов в области оптимизации складских процессов до нейросетей, а также совершенствование физической инфраструктуры склада, включающая в себя современные решения в области складского оборудования.

В общем виде данная модель с использованием искусственного интеллекта при организации складских процессов направлена на решение трех основных проблем. Первая проблема это правильное прогнозирование спроса потребителей, вторая проблема связана с оптимизацией работы склада, третья проблема это управление процессами исполнения складских процессов.

Рассмотрим, какие подходы используются на практике для решения данных проблем с помощью искусственного интеллекта.

В области прогнозирования спроса важным является не только анализ продаж по каналам сбыта и регионам, но и сезонность реализации продукции, изменение спроса, связанного с результативностью маркетинговых мероприятий, а также учитывать он-лайн активность потребителей, которая включает в себя просмотры, добавление в корзину, отказы, клики по промо акциям и т.д.

Анализ большого массива данных способен построить достаточно точные краткосрочные прогнозы спроса которые: позволят определить объем закупок и поставок по складской сети, перераспределить запасы в фулфилмент-центрах, нивелировать пиковые ситуации на складах

Именно на этом уровне закладывается будущая эффективность склада. Если заранее определить, что в определённом регионе будет расти спрос на конкретную группу SKU, можно подвести эти товары ближе к клиенту, не увеличивая общий уровень запасов

Важная роль ИИ в складской логистике принадлежит и в области повышения эффективности внутренних процессов склада. Для этого могут быть использованы инновационные алгоритмы ML-модели, которые решают задачи связанные с оптимальным размещением продукции на складе с учетом зонирования на основе анализа ABC как по вертикали, так и по горизонтали, волновое формирование заказов, направленное на минимизацию пробегов складского оборудования, оптимизацию передвижения сборщиков заказов, балансовое распределение нагрузки по зонам, сменам и ресурсам.

В рамках решения проблемы исполнения операций ИИ обеспечивает программный аспект управления роботизированными складскими комплексами. Программные решения в данной области включают в себя:

- алгоритмы, которые распределяют задания между людьми и роботами;
- системы, которые строят и корректируют маршруты с учётом пробок и приоритетов;
- предиктивная аналитика для оборудования: сенсоры на конвейерах, сортировщиках и погрузчиках собирают данные о вибрации, нагрузках, температурах; ML-модели оценивают риск отказа и подсказывают, когда стоит провести обслуживание, чтобы избежать простоя.

Это в свою очередь позволяет снижать количество незапланированных остановок, поддерживать стабильную производительность в пиковые периоды, разгружать людей от части тяжёлых и монотонных операций.

Реализация концепции «умного склада» на основе ИИ предусматривает использование компьютерного зрения (Computer Vision). Которое решает на складе следующие задачи:

- использование CV для учета остатков и контроля размещения, камеры которые размещаются на стеллажах, погрузчиках, дронах определяют уровень заполненности ячеек, соотносят фактическое наличие товара с данными информационной системы.

- использование CV инструментов эффективно при контроле качества продукции на складе, в частности позволяет выявлять нарушение упаковки, деформацию паллет или коробов, ошибки размещения и маркировки груза:

Как правило используется ассистирующий режим: система подсвечивает возможную проблему, а оператор принимает финальное решение.

- CV – модели способны решать вопросы связанные с безопасностью организации складских операций. Они позволяют отслеживать проникновения персонала склада в опасные зоны, перекрестные маршруты движения складского оборудования и сотрудников, места возникновения «пробок», что позволяет не только снижать травматизм, но и находить узкие места в логистике внутри склада.

Рассмотрим возможности и особенности использования искусственного интеллекта в процессах складской логистики в российских компаниях в современных рыночных условиях

В рамках данного исследования нами было установлено, что в настоящее время в России имеет место развитый рынок информационных технологий, в частности в области базовых складских информационных инструментов таких, как WMS. Имеет место внедрение инновационного роботизированного оборудования в деятельность компаний, растет интерес к ИИ со стороны маркетплейсов, ритейлеров и логистических посредников

Российский рынок складской логистики сейчас проходит стадию прагматичного освоения ИИ: вместо того чтобы использовать сложные нейросети и полностью автономные сценарии, компании выбирают точечные, понятные по эффекту проекты.

В настоящее время в практику российских компаний внедряются следующие инструменты на основе ИИ:

1. Умное зонирование и пополнение
2. Оптимизация маршрутов сборки (Wave Picking).
3. Простой предиктивный анализ.

Преимуществом внедрения данных цифровых инструментов является возможность эффективно решать складские задачи на операционном уровне такие как размещение продукции, отбор заказов, комплектация заказов и др.

При использовании данных цифровых инструментов не требуется кардинальная перестройка складского комплекса, они удобны, понятны и контролируемы в процессе использования.

Однако существуют и ряд препятствий по внедрению цифровых инструментов на основе ИИ на складах российских компаний, к ним можно отнести следующие:

Во-первых это отсутствие системного информационного подхода к организации логистических процессов на складе, которое заключается в использовании различных информационных инструментов на складе одновременно, например информационными носителями могут быть 1С, Excel

При этом крупные наборы данных есть у ограниченного числа игроков – больших ритейлеров и маркетплейсов. Средние компании располагают меньшими объёмами и более фрагментированными данными

Во вторых, чтобы довести склад до уровня высокоавтоматизированного центра: нужно оснастить его датчиками и камерами, обновить оборудование;

обеспечить надёжную сетевую и серверную инфраструктуру. Для одного склада или небольшой сети в России это дорогостоящий и рискованный проект. Поэтому большинство компаний вполне рационально выбирают не абстрактную «большую нейросеть ради нейросети», а понятные алгоритмы с прозрачно измеримым эффектом.

В третьих это наличие кадров. для того чтобы ИИ на складе работал, нужен высокопрофессиональная команда, которая одновременно понимают логику и ограничения складских процессов, разбираются в математике и «data science» и уверенно чувствуют себя в промышленном ПО и его эксплуатации.

Таким образом использование ИИ в организации складских процессов с развитием платформенной экономики неизбежно. Однако потребует серьезных инвестиций, наличия высокопрофессиональных специалистов, надежных систем защиты информации.

Список использованных источников

1. Архипов Л.И. Большие данные и искусственный интеллект в бизнесе: развитие и регулирование // Big Data and Advanced Analytics. – 2020. – № 6-3. – с. 122-127.

2. Афанасьев Д. Как искусственный интеллект меняет отношение бизнеса к покупателю // БИТ. Бизнес и Информационные технологии. – 2019. – № 5(88). – с. 54-55.

3. Бухтиярова Т.И. Цифровая экономика: особенности и тенденции развития // Бизнес и общество. – 2019. – № 1(21). – с. 22.

4. Бабич В.Н., Кириллова Е.А. Обзор отдельных вопросов и области больших данных и искусственного интеллект. – М.: ФКУ «ГИАЦ МВД России, 2019. – 148 с.

5. Моргунова Е. Интеллектуальная собственность и искусственный интеллект // Интеллектуальная собственность. Авторское право и смежные права. – 2020. – № 9. – с. 27-40.

THE MAIN DIRECTIONS OF THE INTRODUCTION OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN THE ORGANIZATION OF WAREHOUSE PROCESSES COMPANIES OF

E.P. Kulkova

*Rostov State University of Economics (RINH),
Rostov-on-Don, Russia*

The article discusses the main directions of the introduction of artificial intelligence in warehouse logistics. The possibilities and features of using artificial intelligence in the warehouse activities of Russian enterprises are analyzed. The demand for digital technologies in modern market conditions is being determined.

Keywords: artificial intelligence, warehouse logistics, warehouse operations, market conditions, digital tools.

УДК 339.138

ВЛИЯНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МАРКЕТПЛЕЙСА (НА ПРИМЕРЕ WILDBERRIES)

Н.С. Кулебенин

*Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина,
г. Иваново, Россия*

В статье исследуется связь инструментов интернет-маркетинга с потребительской лояльностью на примере маркетплейса Wildberries. На основе критического обзора литературы выявлен дефицит эмпирических исследований в данной области. Проведён онлайн-опрос 112 покупателей Wildberries. С помощью корреляционного анализа установлено, что наиболее сильную положительную связь с лояльностью имеют персонализированные рекомендации ($r=0,47$) и акции/скидки ($r=0,36$). Push-уведомления и email-рассылки демонстрируют отрицательную корреляцию ($r=-0,22$ и $r=-0,19$ соответственно). Предложены практические рекомендации по повышению конкурентоспособности маркетплейса.

Ключевые слова: интернет-маркетинг, конкурентоспособность, маркетплейс, Wildberries, лояльность, NPS, персонализация.

Современная цифровая трансформация розничной торговли привела к доминированию маркетплейсов, где интернет-маркетинг становится ключевым фактором конкурентоспособности. Российский рынок e-commerce в 2023 году вырос почти на 30%, достигнув 7,9 трлн руб., а доля Wildberries составляет около 40% рынка. В этих условиях проблема выбора оптимального набора маркетинговых инструментов становится критической для сохранения лидерства. Цель

данной работы – выявить, какие инструменты интернет-маркетинга маркетингового комплекса в наибольшей степени связаны с высокой лояльностью клиентов, и предложить меры по повышению конкурентоспособности.

Анализ публикаций последних лет показывает, что интернет-маркетинг в электронной коммерции эволюционирует от набора разрозненных каналов к интегрированным экосистемам на основе данных. В трудах Ф. Котлера цифровой маркетинг рассматривается как неотъемлемая часть маркетинга 5.0, где технологии служат персонализации [1]. А.П. Панкрухин определяет интернет-маркетинг как комплекс философии, стратегии и инструментария маркетинговой деятельности в компьютерных сетях [2]. В работах Д.А. Шевченко, М.Н. Рассединой выделены основные тактические инструменты: SEO, SMM, контекстная реклама, email-маркетинг, контент-маркетинг [3,4].

При этом многие исследователи сходятся во мнении, что ключевой проблемой остаётся оценка эффективности: традиционные показатели не всегда отражают долгосрочный вклад в лояльность клиентов [5]. Критический анализ позволил выявить следующие неизученные аспекты: недостаточно исследований, оценивающих совокупное влияние комплекса инструментов интернет-маркетинга на лояльность; мало внимания уделено восприятию пользователями различных рекламных форматов внутри платформы. Данный пробел обосновывает проведение собственного эмпирического исследования.

Эмпирическое исследование проводилось методом формализованного онлайн-опроса пользователей Wildberries. Анкета в Яндекс.Формах распространялась в тематических сообществах «ВКонтакте» и Telegram. После проверки на полноту заполнения итоговая выборка составила 112 респондентов. Все респонденты совершают покупки не реже одного раза в месяц. Средний чек – 2200 руб. Доля женщин – 53%, мужчин – 47%. Анкета включала оценку по 5-балльной шкале Лайкерта семи инструментов интернет-маркетинга и измерение готовности рекомендовать платформу (NPS), преобразованное в бинарную переменную: промоутеры (9-10 баллов) против остальных. Результаты исследования представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Оценка потребителями инструментов интернет-маркетинга Wildberries (по 5-балльной шкале, n=112)

Инструмент	Средняя оценка	Стандартное отклонение
Акции и скидки	4,6	0,62
Отзывы и рейтинги товаров	4,5	0,70
Персонализированные рекомендации	4,3	0,81
Программа лояльности (кешбэк)	4,1	0,88
Видеоконтент (обзоры)	3,9	0,95
Push-уведомления	2,8	1,15
Email-рассылки	2,5	1,22

Наиболее высоко потребители ценят акции, отзывы и персональные подборки. Напротив, push-уведомления и email-рассылки воспринимаются как навязчивые.

Корреляционный анализ показал наличие значимой положительной связи между оценкой персонализированных рекомендаций и готовностью рекомендовать платформу ($r=0,47$; $p<0,01$). Также выявлена умеренная положительная корреляция между оценкой акций и лояльностью ($r=0,36$; $p<0,01$), отзывов ($r=0,31$; $p<0,01$) и кешбэка ($r=0,28$; $p<0,01$). Для push-уведомлений обнаружена отрицательная корреляция ($r=-0,22$; $p<0,05$), для email-рассылок также отрицательная ($r=-0,19$; $p<0,05$).

Дополнительно проведён t-тест для независимых выборок. Группа промоутеров ($n=46$) и группа остальных респондентов ($n=66$) сравнены по средним оценкам. Промоутеры значимо выше оценивают персонализированные рекомендации (4,7 против 4,1, $p<0,001$) и акции (4,9 против 4,5, $p=0,002$). При этом промоутеры ниже оценивают push-уведомления (2,2 против 2,9, $p=0,006$). Таким образом, гипотеза подтверждена.

Полученные результаты имеют важное практическое значение. Во-первых, инвестиции в развитие алгоритмов машинного обучения для персонализации товарных рекомендаций дают измеримый эффект в виде роста лояльности. Рекомендуется внедрять более тонкую настройку персонализации на основе поведения пользователя. Во-вторых, высокий рейтинг акций говорит о важности ценовых стимулов. Рекомендуется проводить сегментированные акции для лояльных клиентов. В-третьих, негативное восприятие push-уведомлений требует пересмотра коммуникационной стратегии. Рекомендуется перейти к политике осознанного согласия с выбором частоты уведомлений. В-четвёртых, программа кешбэка нуждается в большей прозрачности и ускорении начисления баллов.

Проведённое исследование позволило эмпирически подтвердить, что не все инструменты интернет-маркетинга одинаково полезны. Персонализированные рекомендации и акции являются наиболее эффективными рычагами для повышения лояльности и конкурентоспособности маркетплейса. Push-уведомления и массовые рассылки в текущем виде могут снижать лояльность. Предложенные рекомендации могут быть использованы Wildberries и другими участниками рынка электронной коммерции для оптимизации маркетинговых стратегий.

Список использованных источников

1. Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиаван А. Маркетинг 5.0. Технологии для человечества. – М.: Эксмо, 2021. – 288 с.
2. Панкрухин А.П. Маркетинг в компьютерных сетях: философия и инструментарий // Практический маркетинг. – 2017. – № 11. – С. 3-13.
3. Шевченко Д.А. Интернет-маркетинг: стратегия и тактика в цифровой среде // Маркетинг и цифровые технологии. – 2021. – № 3. – С. 45-52. 4.
4. Рассадина М.Н., Орлова Э.О. Проблемы и перспективы использования интернет-маркетинга // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14, № 12. – С. 3675-3686.

5. Марьяновский В.В., Поповская М.А. Интернет-маркетинг как эффективный инструмент развития современного предприятия // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2019. – № 1. – С. 65-76.

6. Чикер В.А., Королёва С.К. Психология потребительской лояльности. – СПб.: Речь, 2020. – 192 с.

INFLUENCE OF INTERNET MARKETING TOOLS ON THE COMPETITIVENESS OF THE MARKETPLACE (ON THE EXAMPLE OF WILDBERRIES)

N.S. Kulebenin

*Ivanovo State Power Engineering University named after V.I. Lenin,
Ivanovo, Russia*

The article examines the relationship between internet marketing tools and consumer loyalty using the example of the Wildberries marketplace. Based on a critical literature review, a lack of empirical research in this area is identified. An online survey of 112 Wildberries customers was conducted. Correlation analysis shows that personalized recommendations ($r=0.47$) and promotions/discounts ($r=0.36$) have the strongest positive relationship with loyalty. Push notifications and email newsletters show a negative correlation ($r=-0.22$ and $r=-0.19$, respectively). Practical recommendations for increasing the competitiveness of the marketplace are proposed.

Keywords: internet marketing, competitiveness, marketplace, Wildberries, loyalty, NPS, personalization.

УДК 338.24

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Я.А. Куприянова, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье анализируются ключевые вызовы и возможности стратегического развития предприятий в условиях цифровой трансформации экономики. Выделены основные препятствия, включающие значительные инвестиционные затраты, нехватку цифровых навыков, кибер-риски и сопротивление организационным изменениям. Рассмотрены перспективные направления, такие как: платформенные стратегии, использование искусственного интеллекта, внедрение гибких методов управления и применение цифровых двойников. Сделан вывод о необходимости пересмотра традиционных стратегических подходов в пользу адаптивных цифровых экосистем.

Ключевые слова: стратегическое развитие, цифровая экономика, цифровая трансформация, предприятие, проблемы, перспективы.

Процесс цифровой трансформации экономики представляет собой одну из наиболее важных задач, с которыми сталкиваются современные предприятия. Традиционные стратегические подходы, основанные на долгосрочном прогнозировании и фиксированных планах, всё чаще уступают место адаптивным и платформенно-ориентированным моделям, способным гибко реагировать на быстро меняющиеся условия рынка и технологические нововведения. Тем не менее, практика показывает, что цифровизация сопровождается рядом значимых проблем, преодоление которых является необходимым условием для успешного стратегического развития.

1. Проблемы стратегического развития в условиях цифровизации.

Финансово-экономические сложности приносят существенные ограничения. Внедрение современных цифровых технологий, таких как ERP-системы, CRM-платформы и облачные сервисы, требует крупных капиталовложений, что становится особенно обременительным для малого и среднего бизнеса. Проблема количественной оценки возврата инвестиций в цифровую трансформацию до сих пор не получила однозначного решения, поскольку зачастую результаты реализации носят долгосрочный и трудноосязаемый характер, включая улучшение эффективности процессов и повышение конкурентоспособности компании [1, 3].

Кадровые ограничения выражаются в остром дефиците квалифицированных специалистов, обладающих экспертными знаниями в области анализа данных, искусственного интеллекта и кибербезопасности. Нередко руководители предприятий испытывают недостаток цифровых компетенций, необходимых для формирования стратегических приоритетов и управления трансформационными процессами [2].

Технологические вызовы связаны с высокой зависимостью от внешних поставщиков программного обеспечения, что способствует появлению дополнительных рисков для стабильности и безопасности корпоративной IT-инфраструктуры. Большая часть предприятий всё ещё эксплуатирует устаревшие технологии, не готовые к интеграции решений, относящихся к концепции «Индустрия 4.0». Кроме того, кибератаки приобретают всё более сложные и разрушительные формы, что требует усиления мер по обеспечению киберустойчивости [1].

Организационно-культурные проблемы проявляются через сопротивление сотрудников внедрению изменений, опасения по поводу потери привычного контроля, а также отсутствие мотивации к освоению новых цифровых инструментов и процедур. Подобное сопротивление существенно снижает эффективность любых инвестиций в цифровую трансформацию и требует разработки специальных программ по управлению изменениями и корпоративной культуре [5].

2. Перспективные направления стратегического развития

Платформенные стратегии способствуют созданию цифровых площадок для взаимодействия с поставщиками и клиентами, что позволяет сократить транзакционные издержки и использовать сетевые эффекты, усиливающие ценность

сервисов. В ряде отраслей платформенные бизнес-модели уже выступают в качестве доминирующих подходов к ведению бизнеса, способствуя формированию устойчивых экосистем [4].

Искусственный интеллект и предиктивная аналитика играют ключевую роль в обеспечении прогноза спроса, персонализации продуктов и услуг, оптимизации цепочек поставок и предиктивном обслуживании оборудования. Совокупность этих технологий значительно повышает конкурентные преимущества предприятий, предоставляя новые возможности для повышения операционной эффективности и удовлетворения потребностей клиентов [3, 5].

Гибкие методологии стратегического планирования, такие как Agile и Scrum, предполагают отказ от традиционного формализованного пятилетнего планирования в пользу коротких циклов и итеративного подхода, позволяющего оперативно адаптироваться к изменениям рыночной среды и возникающим цифровым угрозам. Стратегия воспринимается здесь как совокупность проверяемых гипотез, поддающихся регулярной корректировке на основе полученных данных [2].

Использование цифровых двойников, представляющих собой виртуальные модели производственных и бизнес-процессов, обеспечивает возможность тестирования и оценки эффективности стратегических решений без угрозы для реального производства или операций. Особенно актуальным данный подход является для крупных промышленных предприятий и логистических компаний, где ошибки могут приводить к значительным финансовым и репутационным потерям [1].

Киберустойчивость становится неотъемлемой частью стратегического управления, требуя интеграции систем информационной безопасности в общую структуру принятия решений. Для этого необходимы регулярные аудиторские проверки, страхование рисков, повышение уровня осведомлённости и квалификации персонала в области кибербезопасности [1, 2].

3. Оценка цифровой зрелости как основа формирования стратегии

Эффективная цифровая трансформация предприятия невозможна без предварительной и объективной оценки текущего уровня цифровой зрелости. Современные подходы выделяют четыре основных стадии: начальный уровень, характеризующийся фрагментарным использованием цифровых инструментов; повторяемый, включающий автоматизацию отдельных функций; определённый, соответствующий реализации сквозных цифровых процессов; и оптимизирующий, на котором активно применяются технологии искусственного интеллекта и цифровых двойников. Многие российские компании пока находятся на первых двух уровнях, что предполагает необходимость поэтапного, системного развития с последовательным переходом между этапами и без попыток резкого прыжка, способного создать дополнительные риски и сложности [2].

В заключение хочется сказать, что современное стратегическое развитие предприятий, функционирующих в условиях цифровой экономики, требует пересмотра традиционных подходов и перехода к более адаптивным цифровым экосистемам, способным гибко реагировать на быстро меняющиеся условия рынка, технологические инновации и возникающие угрозы. Среди существенных проблем остаются высокая стоимость цифровизации, дефицит необходимых

компетенций, возрастание киберрисков и сопротивление организационным изменениям. Перспективы связаны с освоением платформенных моделей бизнеса, активным внедрением искусственного интеллекта, применением гибких методологий планирования и работой с цифровыми двойниками. Успешность цифровой трансформации зависит не только от технических решений, но и от инвестиций в развитие человеческого капитала и формирование соответствующей организационной культуры, обеспечивающей вовлечённость и мотивацию персонала [3, 4, 5].

Список использованных источников

1. Кобзев Владимир Васильевич, Бабкин Александр Васильевич, Скоробогатов Андрей Сергеевич Цифровая трансформация промышленных предприятий в условиях новой реальности // *π-Economy*. 2022. №5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-promyshlennyh-predpriyatiy-v-usloviyah-novoy-realnosti> (дата обращения: 28.04.2026).

2. Лящук Александр Вячеславович, Тихонова Майя Владимировна Стратегическое планирование на предприятии в рамках цифровой экономики // *Известия СПбГЭУ*. 2018. №4 (112). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-planirovanie-na-predpriyatii-v-ramkah-tsifrovoy-ekonomiki> (дата обращения: 28.04.2026).

3. Хончев М. А. ЦИФРОВИЗАЦИЯ МАЛОГО БИЗНЕСА В РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ // *Экономические системы*. 2023. №2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovizatsiya-malogo-biznesa-v-rossii-problemy-i-perspektivy> (дата обращения: 28.04.2026).

4. Виханский Олег Самуилович, Каталевский Дмитрий Юрьевич КОНКУРЕНТНОЕ ПРЕИМУЩЕСТВО В ЭПОХУ ЦИФРОВИЗАЦИИ // *Российский журнал менеджмента*. 2022. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konkurentnoe-preimushchestvo-v-epohu-tsifrovizatsii> (дата обращения: 28.04.2026).

5. Фатеева Н. Б., Петрова Л. Н., Петрякова С. В. АНАЛИЗ СИСТЕМЫ АДАПТАЦИИ ПЕРСОНАЛА НА ПРИМЕРЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ // *НТВТСВАПК*. 2021. №3 (11). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-sistemy-adaptatsii-personala-na-primere-promyshlennogo-predpriyatiya-v-usloviyah-tsifrovizatsii> (дата обращения: 28.04.2026).

STRATEGIC DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE IN THE DIGITAL ECONOMY: PROBLEMS AND PROSPECTS

Ya.A. Kupriyanova, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article analyzes the key challenges and opportunities for the strategic development of enterprises in the context of the digital transformation of the economy. The

main obstacles are highlighted, including significant investment costs, lack of digital skills, cyber risks, and resistance to organizational change. Promising areas such as platform strategies, the use of artificial intelligence, the introduction of flexible management methods and the use of digital counterparts are considered. It is concluded that there is a need to revise traditional strategic approaches in favor of adaptive digital ecosystems.

Keywords: strategic development, digital economy, digital transformation, enterprise, problems, prospects.

УДК 338.22

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ: СТРАТЕГИИ И МЕХАНИЗМЫ

А.Ю. Кустенева, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Проводится анализ взаимодействия бизнеса и власти в процессе формирования конкурентной среды. Рассмотрены основные теоретические подходы к определению конкурентной среды, выделены ключевые модели взаимоотношений государства и предпринимательского сектора. Проанализированы стратегии и механизмы такого взаимодействия, включая государственно-частное партнерство, антимонопольное регулирование, GR-менеджмент и институциональные лоббистские практики. Обоснована необходимость перехода от конфликтной модели взаимодействия к партнерской, основанной на гармонизации интересов. Предложены направления совершенствования конкурентной политики с учетом синергии государственных и бизнес-интересов.

Ключевые слова: конкурентная среда, антимонопольное регулирование, конкурентная политика, стратегии взаимодействия, рыночная конкуренция.

Формирование эффективной конкурентной среды является одной из ключевых задач современной экономической политики любого государства. Решение этой задачи невозможно без учета сложного, многоаспектного характера взаимоотношений между бизнесом и властью. Актуальность темы обусловлена тем, что характер взаимодействия данных субъектов во многом определяет не только текущее состояние конкурентной среды, но и долгосрочные перспективы экономического развития. В условиях смешанной экономики, где государство и бизнес выступают ключевыми экономическими агентами, их совместное влияние на экономическую политику и рыночные процессы приобретает особое значение. Целью настоящей работы является выявление стратегий и механизмов взаимодействия бизнеса и власти, способствующих формированию благоприятной конкурентной среды.

В науке сложились различные подходы к определению понятия «конкурентная среда». Понятие конкурентной среды не является статичным, а представляет собой временную категорию, на которую оказывают воздействие конкретные участники конкурентной борьбы. Обобщая различные подходы, можно определить конкурентную среду как совокупность экономических, правовых, социальных и институциональных условий, в которых осуществляется взаимодействие хозяйствующих субъектов, определяющее характер и интенсивность конкурентных отношений. Взаимодействие бизнеса и власти в формировании конкурентной среды может быть описано через несколько теоретических моделей. Первая модель – конфликтная, предполагающая противостояние интересов государства и бизнеса, где государство выступает преимущественно в роли регулятора, ограничивающего рыночную власть крупных корпораций. Вторая модель – партнерская, основанная на сотрудничестве и координации усилий для достижения общих целей экономического развития. Формами проявления такого взаимодействия являются стратегические альянсы, финансово-промышленные группы и индустриальные сети.

Основные механизмы взаимодействия бизнеса и власти в формировании конкурентной среды можно классифицировать по нескольким основаниям. Первая группа включает правовые и регуляторные механизмы, к которым относятся антимонопольное регулирование, законодательное обеспечение конкуренции, административно-правовое регулирование конкурентных отношений.

Вторая группа механизмов связана с институциональными формами сотрудничества, среди которых ключевое место занимает государственно-частное партнерство (ГЧП). ГЧП представляет собой форму долгосрочного взаимодействия между государством и бизнесом для реализации общественно значимых проектов на условиях распределения рисков и ответственности. Конкурсные процедуры должны гарантировать равный доступ потенциальных участников и предотвращать злоупотребления со стороны как государственных, так и частных структур.

Третья группа механизмов охватывает неформальные практики взаимодействия, включая лоббизм и GR-менеджмент. В современной научной литературе взаимодействие бизнеса с органами государственной власти описывается в системе политического управления на функционально-стратегическом, микро-тактическом и технологически-процедурном (GR-менеджмент) уровнях.

На уровне отраслей и регионов, эффективными стратегиями выступают кластерная политика, развитие территорий опережающего социально-экономического развития, создание особых экономических зон. Исследование управленческих практик формирования конкурентной среды на примере зарубежных стран (Норвегии, Китая, Франции, Германии, Словении) позволяет выделить такие ключевые направления, как приватизация, поддержка предпринимательства и оптимизация административных процедур.

Заключение: Взаимодействие бизнеса и власти в формировании конкурентной среды представляет собой сложный процесс, требующий постоянного поиска баланса интересов. Теоретический анализ позволяет сделать вывод о том, что наиболее перспективной моделью такого взаимодействия является партнерская модель, основанная на принципах взаимного доверия, открытости и координации усилий. Эффективными механизмами выступают государственно-частное партнерство, институциональное строительство конкурентных отношений, развитие GR-менеджмента и лоббистских практик в их цивилизованных формах.

Список использованных источников

1. Четырбок Н.П. Теоретические аспекты конкуренции и ее роль в формировании национальных экономических систем // Вестник Брестского государственного технического университета. – 2024. – Т. 134, № 2. – С. 165-170.
2. Преснякова Н.Г. Институциональная среда развития и обеспечения взаимодействия власти, бизнеса и общества в регионах нового освоения Дальнего Востока // Экономика, предпринимательство и право. – 2023. – № 9. – С. 3653-3670.
3. Христианов К.Н. Конкурентоспособность ключевых экономических агентов – государства и бизнеса // Проблемы теории и практики управления. – 2025. – № 9. – С. 93-106.
4. Жук А.А., Ваганов А.А. Конкуренция и конкурентная среда глазами представителей австрийской школы // Экономическая наука современной России. – 2024. – № 2. – С. 56-71.

INTERACTION OF BUSINESS AND GOVERNMENT IN FORMING A COMPETITIVE ENVIRONMENT: STRATEGIES AND MECHANISMS

A.U. Kusteneva, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article analyzes the interaction between business and government in the process of forming a competitive environment. The main theoretical approaches to defining the competitive environment are considered, and key models of relationships between the state and the business sector are identified. The strategies and mechanisms of such interaction, including public-private partnerships, antimonopoly regulation, GR-management and institutional lobbying practices, are analyzed. The necessity of transitioning from a conflictual model of interaction to a partnership model based on the harmonization of interests is substantiated. Directions for improving competition policy taking into account the synergy of state and business interests are proposed.

Key words: competitive environment, antimonopoly regulation, competition policy, interaction strategies, market competition.

ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРСТВА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Е.Ф. Линкевич

*Кубанский государственный университет,
г. Краснодар, Россия*

В статье охарактеризованы различные стили управления формальных и неформальных лидеров. Рассмотрены различные теоретические подходы к осуществлению руководства. Особое внимание уделено кадровой политике, обеспечивающей углубление лидерских качеств у сотрудников и повышение эффективности организационно-управленческих решений.

Ключевые слова: управленческие решения, лидерство, стили управления, эффективность управления, методы управления, теории управления, теоретические подходы к управлению, мотивация лидеров.

Формирование и углубление лидерских качеств у сотрудников является одним из приоритетных направлений кадровой политики, обеспечивающей эффективность управленческих решений. Лидерство обеспечивает повышение эффективности управления посредством выбора наиболее перспективного направления развития, создания соответствующей организационной культуры, глубокого анализа внутренних и внешних проблем, а также постоянного поиска новых возможностей.

Первые научные труды, посвященные лидерству, проводились в рамках структурного подхода и исследовали личностные, а также профессиональные качества наиболее успешных руководителей. Согласно теории черт (или теории Великого человека), лидеры обладают следующими качествами (присущими им от рождения или приобретенными):

- сильная воля;
- интеллект;
- стремление к знаниям;
- доминантность;
- организаторские способности;
- стрессоустойчивость;
- эмоциональная уравновешенность;
- стремление к достижениям;
- креативность;
- общительность;
- надежность;
- ответственность;
- предприимчивость [4].

Исследования сторонников поведенческого подхода в основном посвящены стилям руководства, определяющим относительно устойчивую

совокупность способов и форм воздействия на подчиненных. В рамках поведенческого подхода сформировались и получили развития теории стилей руководства Курта Левина, Рэнсиса Лайкрета, Роберта Блейка и Джейн Моутон. Поведенческий подход предполагает применение трех основных стилей руководства:

1. Авторитарный (автократичный) стиль – предполагает единоличное принятие решений, осуществление детального контроля и сосредоточение в руках руководителя всех основных функций управления. Применение данного стиля обеспечивает быстрое принятие управленческих решений, но подавляет инициативу сотрудников организации.

2. Демократический стиль – предусматривает принятия организационно-управленческих решений совместно с подчиненными при предоставлении им определенной свободы действий. Данный стиль руководства обеспечивает обмен информацией, стимулирует инициативу сотрудников и определяет позицию лидера внутри группы.

3. Либеральный стиль – предопределяет принятие решений подчиненными при предоставлении членам группы полной свободы. Данный стиль может применяться, если кадры самомотивированы, имеют высокий уровень профессионализма, самоуправляемости и личной зрелости [1].

В соответствии с положениями ситуационного подхода, при различных обстоятельствах требуются разные качества руководителя. Соответственно, при изменении конкретной ситуации лидерами могут стать различные члены социальной группы (обладающие качествами (опытом, интеллектом, способностями), необходимыми для решения проблемы), или существующий лидер должен менять стиль поведения.

В теории лидерства Фреда Филлера выделены три характеристики ситуации, определяющие поведение лидера:

1. Наличие должности – устанавливает степень влияния на персонал в силу полномочий, предоставляемых руководителю в соответствии с его положением в структуре управления.

2. Взаимоотношения между лидером и членами группы – определяет готовность следовать за лидером на основе доверия, заслуженного им у трудового коллектива.

3. Структурированность задач – предполагает четкость формулировки взаимодополняющих действий, направленных на достижение поставленных управленческих целей.

В научно-экономической литературе обычно выделяют следующие задачи управления, решение которых предопределяет достижение поставленной лидером цели:

- выявление потребностей членов трудового коллектива;
- определение возможностей лидера в отношении выявленных запросов подчиненных;
- объяснение членам группы их действий, предопределяющих достижение общих целей для обеспечения возможности удовлетворения их запросов;

– обеспечение поддержки (ресурсной и моральной) и помощи в достижении поставленной цели;

– предоставление вознаграждения за достижение поставленных целей [2].

В соответствии с ситуационным подходом, в зависимости от уровня профессионализма подчиненного, лидер может использовать один из четырех стилей поведения:

– директивное поведение – предполагает предоставление заданий и полномочий для их выполнения;

– поддерживающее поведение – предусматривает оказание помощи (обозначение пути, способов достижения цели, а также предоставление психологической поддержки);

– вовлекающее поведение – предопределяет привлечение подчиненных к принятию решений в отношении выполняемых ими задач;

– поведение, нацеленное на достижение результата – предполагает установление для подчиненных интересных и достаточно трудных целей с предоставлением соответствующих полномочий для их достижения [4].

Компании часто применяют стратегии, направленные на повышение уровня доверия сотрудников посредством подотчетности и сопричастности. В рамках данной системы управления руководители среднего звена несут полную ответственность за свои объекты деятельности, фактически являясь лицами, принимающими организационно-управленческие решения. Такое делегирование полномочий существенно повышают возможности сотрудников, а также развивает лидерские качества персонала.

Управление должно обеспечивать поддержание стабильности деятельности предприятия, а также решение проблем, возникающим в существующих организационных системах и структурах. Лидерство же стимулирует креативность, новое видение и изменения. Лидерство предопределяет замену устаревших, непродуктивных или социально безответственных норм новыми, соответствующими текущими текущим вызовам.

Список использованных источников

1. Винникова Е.А. Стратегические решения в производственном менеджменте / Е.А. Винникова, Э.Б. Адельсеитов // Bonum Initium. 2023. № 17. С. 42-48.

2. Вязникова К.С. Моделирование экономических задач распределения ресурсов на основе метода потенциалов / К.С. Вязникова // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 53. С. 362-373.

3. Кара И.В. Кадровая политика в современных организациях - изучение принципов формирования, видов и направлений кадровой политики, её связи со стратегией развития предприятия / И.В. Кара // Финансовые рынки и банки. 2025. № 6. С. 63-67.

4. Линкевич Е.Ф. Роль оптимизационных методов обоснования управленческих решений в менеджменте предприятия / Е.Ф. Линкевич // Информационно-

THE IMPACT OF LEADERSHIP ON EFFECTIVENESS ORGANIZATIONAL AND MANAGERIAL DECISIONS

E.F. Linkevich

*Kuban State University,
Krasnodar, Russia*

The article describes the different management styles of formal and informal leaders. Various theoretical approaches to the implementation of leadership are considered. Special attention is paid to the personnel policy, which ensures the deepening of leadership qualities among employees and increases the effectiveness of organizational and managerial decisions.

Key words: managerial decisions, leadership, management styles, management effectiveness, management methods, management theories, theoretical approaches to management, motivation of leaders.

УДК 331.107

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПОВЕДЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ

Е.Ф. Линкевич

*Кубанский государственный университет,
г. Краснодар, Россия*

В статье охарактеризованы различные подходы к управлению поведением сотрудников трудового коллектива. Рассмотрены различные методы воздействия на руководящий состав и сотрудников подразделений компании. Особое внимание уделено алгоритму организации управления поведением руководителей и рядовых сотрудников организаций.

Ключевые слова: управление поведением, методы управления, стили управления, эффективность управления, классификация методов управления поведением, методические подходы к управлению, мотивация.

Обеспечение эффективной работы любого коммерческого предприятия требует не только непрерывного совершенствования применяемых технологий, производства, управления, контроля, но также наличия внутренних побудительных мотивов, высокой сознательности и личной ответственности всех членов трудового коллектива.

Методы воздействия на руководящий состав и сотрудников подразделений компании классифицируют по различным признакам. Так, в научно-экономической литературе часто выделяют методы прямого и косвенного воздействия. Применение прямых методов (приказов, стимулов) предполагает получение непосредственного результата от оказываемого воздействия, тогда как косвенное регулирование направлено на формирование условий для достижения высоких результатов.

Распространенной также является классификация по характеру воздействия, в рамках которой выделяют следующие методы управления организационным поведением:

- организационные;
- административные;
- экономические;
- социально-психологические.

Организационные методы предусматривают воздействие на процессы и структуру управления посредством внутренних нормативных документов, регламентирующих обязанности персонала предприятия. К данным документам относятся:

- устав предприятия;
- организационная структура компании;
- штатное расписание организации;
- положения о структурных подразделениях;
- должностные инструкции сотрудников;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- организация рабочих мест;
- организационная структура управления;
- коллективный договор между трудовым коллективом и администрацией предприятия.

Административные методы воздействия реализуются посредством правовых актов ненормативного характера, таких как:

- приказ – устное или письменное требование руководителя исполнить в установленные сроки принятое решение;
- распоряжение – устное и письменное требование решить связанные с поставленной задачей вопросы;
- требование – пожелание, выраженное в категоричной форме и обязательное для выполнения;
- наставление – аргументированное объяснение необходимости выполнения задания для подчиненного;
- указание – замечание, совет, разъяснение, указывающие, как действовать в сложившейся ситуации.

Экономические методы направлены на формирование условий, побуждающих сотрудников добиваться поставленных целей, единых для всего трудового коллектива организации. Данные методы обычно реализуются посредством

материального стимулирования (например, за счет высокой заработной платы, надбавок, премирования, льгот, а также участия в прибылях и акционерном капитале компании).

Социально-психологические методы предусматривают воздействие на эмоциональную и когнитивную сферы сотрудников предприятия. К таким методам относят:

1. Методы социального регулирования, направленные на стимулирование социально-производственной активности (привлечение к участию в управлении, агитация, новаторство, соревнование, обмен опытом, конструктивная критика) и социальной преемственности (смотри, конкурсы на лучшего по профессии, торжественные собрания, чествование ветеранов, праздники трудовой славы, посвящение в рабочие).

2. Методы формирования в коллективе благоприятной психологической атмосферы, предусматривающие осуществление планирования социального развития трудового коллектива предприятия (посредством предоставления сотрудникам четких программ их перспективного материального и культурного развития) и психологического планирования (основанного на постановке целей по созданию благоприятного психологического климата и достижения высоких результатов).

3. Методы социального нормирования, основанные на разработке и внедрении этических кодексов, уставов общественных организаций, правил производственного этикета, правил внутреннего распорядка, форм дисциплинарного воздействия.

4. Методы стимулирования инициативы и творческой активности, базирующиеся на воспитании группового самосознания коллектива, поощрении изобретательской и рационализаторской деятельности, сохранении и развитии обычаев и традиций организации.

Управление организационным поведением является одним из стратегических направлений политики любой компании, так как нацелено на формирование трудового коллектива, способного к обновлению, изменениям и развитию. Процесс управления поведением коллектива включает в себя следующие последовательные стадии:

- институционализацию – установление эталонов и норм поведения, системы ценностей и идеалов;
- профилактику – применение процедур и методов, устраняющих причины социальных отклонений;
- контроль – установление и оценка состояния процесса для выводов и принятия решений;
- целенаправленное управление – использование различных методов воздействия на поведение сотрудников (разъяснение, обучение, поощрение, наказание и т.д.);

– коррекция – исправление ситуации посредством изменения параметров социального процесса.

В настоящее время организационное поведение играет ключевую роль в управлении персоналом, поскольку именно человеческий фактор обеспечивает успех деятельности и сохранение конкурентных преимуществ любого предприятия. В условиях, характеризующихся высокими экономическими рисками, неопределенностью, ростом конкуренции и нарастанием финансовых проблем, коммерческие компании могут рассчитывать на обеспечение стабильности своей деятельности в долгосрочной перспективе только при учете интересов сотрудников трудового коллектива, создании благоприятной организационной культуры и эффективном управлении конфликтами.

Список использованных источников

1. Валишин Е.Н. Влияние краткосрочного вмешательства на отношение и поведение сотрудников при управлении изменениями / Е.Н. Валишин // Проблемы теории и практики управления. 2024. № 3-4. С. 180-190.

2. Вязникова К.С. Моделирование экономических задач распределения ресурсов на основе метода потенциалов / К.С. Вязникова // Инновации. Наука. Образование. 2022. № 53. С. 362-373.

3. Попов Ю.А. Особенности управления поведением сотрудников организаций и методики развития их творческого потенциала в рамках профессиональной деятельности / Ю.А. Попов // Экономические исследования и разработки. 2025. № 4. С. 39-48.

4. Хватов К.Ю. Исследование особенностей поведения сотрудников в процессе применения инструментов управления персоналом / К.Ю. Хватов // Инвестиции в России. 2024. № 10 (357). С. 25-28.

METHODICAL APPROACHES TO MANAGING EMPLOYEE BEHAVIOR

E.F. Linkevich

*Kuban State University,
Krasnodar, Russia*

This article describes various approaches to managing employee behavior. Various methods of influencing management and employees within company departments are discussed. Particular attention is paid to the algorithm for organizing behavior management for managers and rank-and-file employees.

Keywords: behavior management, management methods, management styles, management effectiveness, classification of behavior management methods, methodological approaches to management, motivation.

ПОКОЛЕНИЕ Z В ОФИСЕ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МОЛОДЫМИ СОТРУДНИКАМИ

В.Е. Ломовцева, А.П. Захарова, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Поколение Z (или «зумеры») - люди, родившиеся примерно с 1997 по 2012 год. Сегодня они активно входят в рабочую силу, и менеджерам приходится адаптировать стили управления под их особенности. Понимание специфики поколения Z критически важно для компаний: это позволяет привлекать и удерживать талантливых молодых специалистов, повышать вовлечённость и продуктивность, а также строить эффективную корпоративную культуру будущего. В этой статье рассматриваются ключевые черты поколения Z как работников, типичные ошибки менеджеров при работе с ними и практические подходы к управлению, которые помогут раскрыть потенциал молодых специалистов.

Ключевые слова: зумеры, управление персоналом, гибкость, вовлечённость, мотивация.

Поколение Z выросло в эпоху смартфонов, соцсетей и мгновенного доступа к информации. Это сформировало их ключевые рабочие качества. Во-первых, они обладают высокой цифровой грамотностью: интуитивно разбираются в технологиях и быстро осваивают новые инструменты. Во-вторых, у них развито клиповое мышление - они предпочитают краткие, визуально оформленные сообщения длинным текстам.[2] В-третьих, они ориентированы на мгновенный результат и привыкли к быстрой обратной связи (например, в виде лайков и уведомлений). В-четвёртых, зумеры склонны к индивидуализму: они ценят самовыражение и не всегда готовы «растворяться» в коллективе. В-пятых, для них важна социальная ответственность: они обращают внимание на этичность бизнеса. В-шестых, они ценят гибкость и хотят баланса между работой и личной жизнью, открыты к гибридным форматам занятости. Наконец, у них есть ярко выраженная потребность в признании: они ожидают регулярной похвалы и чётких перспектив роста [3].

Многие руководители, воспитанные в традиционных подходах, допускают ошибки в работе с поколением Z. Среди наиболее распространённых - игнорирование обратной связи: когда руководитель молча ожидает, что сотрудник сам догадается о своих ошибках. Другая ошибка - формальное наставничество: назначение куратора без реальной поддержки и обучения [1]. Жёсткий график без гибкости тоже демотивирует молодых сотрудников: требование обязательного присутствия в офисе без учёта личных обстоятельств воспринимается как устаревшее. Ещё одна проблема - отсутствие смысла в задачах: когда

сотрудникам раздают рутинные поручения без объяснения их роли в общем процессе. Запоздалое признание - похвала раз в год на аттестации вместо оперативной положительной обратной связи - тоже снижает вовлечённость. Наконец, универсальные показатели эффективности без учёта индивидуальных сильных сторон, не позволяют раскрыть потенциал молодых специалистов. Такие подходы приводят к демотивации, текучке и потере талантов.

Чтобы эффективно работать с поколением Z, менеджерам стоит внедрить ряд практик. Прежде всего, необходимо предложить гибкие форматы работы: гибридный график или удалённую работу по согласованию, асинхронную коммуникацию (чаты вместо постоянных совещаний) и фокус на результат, а не на отработанных часах. Второй важный элемент - микрообучение и геймификация: короткие обучающие модули (5-15 минут) вместо многочасовых тренингов, игровые механики (баллы, бейджи, рейтинги за достижения) и интерактивные платформы для адаптации новичков [5]. Третий компонент - чёткая и оперативная обратная связь: еженедельные встречи с руководителем и публичное признание успехов в корпоративных каналах. Четвёртый элемент - персонализация развития: индивидуальные планы роста с учётом интересов сотрудника, ротация задач для разнообразия опыта и менторство от более опытных коллег с регулярной поддержкой. Пятый пункт - прозрачность и смысл: объяснение, как работа сотрудника влияет на цели компании, доступ к данным о стратегии и результатах (в рамках компетенции) и вовлечение в обсуждение идей и улучшений [4]. Шестой компонент - баланс и благополучие: программы ментального здоровья (доступ к психологам, тренинги стрессоустойчивости), поддержка хобби и внерабочих интересов (клубы по интересам) и чёткие границы рабочего времени, включая запрет на «ночные» сообщения.

Рассмотрим несколько примеров. В одном стартапе для новых сотрудников создали квест в корпоративном мессенджере: за выполнение задач начислялись баллы; после набора 100 баллов сотрудник получал виртуальный бейдж и приглашение на кофе; результаты отображались на общей доске лидеров. В результате время адаптации сократилось на 40 %, а вовлечённость новичков выросла на 60 %. В сети магазинов ритейла внедрили приложение для составления графика смен с возможностью обмена сменами между сотрудниками и 10-минутные видеоуроки по продажам и работе с кассой вместо очных тренингов. Это позволило снизить текучесть среди персонала до 25 лет на 25 % за полгода. В банке в отделе кредитования каждую неделю руководитель объяснял, как показатели отдела влияют на стратегию банка; сотрудники могли предлагать идеи по улучшению процессов через анонимный бот, а лучшие инициативы реализовывались с упоминанием автора на корпоративном портале. В итоге индекс вовлечённости вырос с 65 % до 82 % за год.

Таким образом, поколение Z требует от менеджмента гибкости в форматах работы и подходах к обучению, прозрачности в целях, процессах и карьерных

перспективах, признания в форме оперативной и публичной обратной связи, смысла - то есть связи личных задач с миссией компании, а также современных технологий для продуктивности. Руководителям стоит предпринять несколько ключевых шагов: провести аудит на соответствие этим принципам, обучить линейных менеджеров новым методам коммуникации, запустить пилотные проекты (гибкий график, микрообучение) в отдельных отделах, собирать обратную связь от молодых сотрудников через анонимные опросы и масштабировать успешные практики на всю компанию. Инвестиции в адаптацию стиля управления под поколение Z - это не уступка «капризам молодёжи», а стратегическая необходимость. Компании, которые сумеют создать среду, отвечающую ценностям зумеров, получают лояльных, мотивированных и продуктивных сотрудников на годы вперёд.

Список использованных источников

1. Друкен П. Эффективный руководитель. М. 2015г.- 240 стр.
2. Свердлова С.Д. Вы нас даже не представляете. Поколение Z: попытка автопортрета. М. 2018г. - 278 стр.
3. Сурьева Н.Г. Поколение Z. М. 2021г. - 312 стр.
4. Стиллман Д., Стиллман И. Управление поколением Z: от теории к практике. СПб. 2021г. - 272 стр.
5. Хоуэллс Дж., Трикер Р. Поколение Z на работе: как понимать, мотивировать и вовлекать молодых специалистов. М. 2022г.- 272 стр.

GENERATION Z IN THE OFFICE: NEW APPROACHES TO MANAGING YOUNGER EMPLOYEES

V.E. Lomovtseva, A.P. Zakharova, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Generation Z (or "zoomers") are people born between approximately 1997 and 2012. They are now actively entering the workforce, and managers are having to adapt their management styles to their unique characteristics. Understanding the unique characteristics of Generation Z is critical for companies: it helps them attract and retain talented young professionals, increase engagement and productivity, and build an effective corporate culture for the future. This article examines the key characteristics of Generation Z as employees, the common mistakes managers make when working with them, and practical management approaches that can help unlock the potential of young professionals.

Keywords: zoomers, HR management, flexibility, engagement, motivation.

ИНТЕГРАЦИЯ UX-МЕТРИК И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ДИДЖИТАЛ-ДИЗАЙН ПРОЕКТОВ

С.С. Лосев, А.Г. Бадалова

*Московский энергетический институт,
г. Москва, Россия*

В статье рассматривается проблема оценки эффективности проектов диджитал-дизайна в условиях цифровой экономики. Отмечается, что существующие методы, основанные отдельно на UX-метриках, экономических показателях или управлении проектами, не обеспечивают комплексного анализа. Предлагается интеграционный подход, объединяющий UX-метрики, проектные KPI и экономические показатели в единую систему оценки. Представлены возможности применения пользовательских данных для анализа влияния качества интерфейсов на бизнес-результаты. Практическая значимость заключается в повышении обоснованности управленческих решений и эффективности управления цифровыми проектами.

Ключевые слова: диджитал-дизайн, UX-метрики, цифровые проекты, оценка эффективности, пользовательский опыт, управление проектами, экономические показатели, интеграционная модель

В условиях цифровой трансформации экономики проекты диджитал-дизайна становятся ключевым фактором формирования ценности продукта и повышения конкурентоспособности организаций. Качество пользовательского опыта напрямую влияет на эффективность взаимодействия с цифровыми продуктами, уровень удержания клиентов и финансовые результаты [1].

Существующие методы оценки таких проектов часто разрознены: экономические показатели отражают финансовую эффективность, UX-метрики оценивают пользовательский опыт, а проектные KPI контролируют процесс реализации. Однако отдельное использование этих подходов не позволяет получить целостное представление об эффективности диджитал-дизайна и в полной мере оценить влияние дизайн-решений на бизнес-результаты.

Цель статьи заключается в предложении интеграционного подхода к оценке проектов диджитал-дизайна, объединяющего UX-метрики, экономические показатели и проектные KPI. Такой подход позволяет проводить комплексный анализ, сопоставлять результаты по разным уровням и повышать обоснованность управленческих решений при реализации цифровых проектов.

Существующие методы оценки эффективности диджитал-дизайн проектов традиционно подразделяются на три группы.

1. Экономические методы. Ориентированы на финансовые результаты проекта: ROI (Return on Investment), NPV (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return) и срок окупаемости. Эти показатели позволяют количественно оценить

экономическую эффективность, но не отражают качество пользовательского опыта и не дают информации о влиянии дизайна на поведение пользователей.

2. UX-метрики. Направлены на оценку взаимодействия пользователя с продуктом, его удовлетворённости и вовлечённости. Используются юзабилити-тесты, NPS, CSAT, CES, а также модель HEART (Happiness, Engagement, Adoption, Retention, Task Success). Метрики UX позволяют выявлять проблемные зоны интерфейсов и повышать качество взаимодействия, однако не интегрируются с финансовыми и управленческими показателями.

3. Методы управления проектами. Включают контроль процессов реализации, распределение ресурсов и соблюдение сроков, часто применяются гибкие методологии (Agile, Scrum, Kanban). Показатели включают KPI, velocity, burn-down и burn-up диаграммы. Эти инструменты помогают контролировать ход проекта, но не дают прямой оценки влияния дизайна на пользовательский опыт или экономическую эффективность.

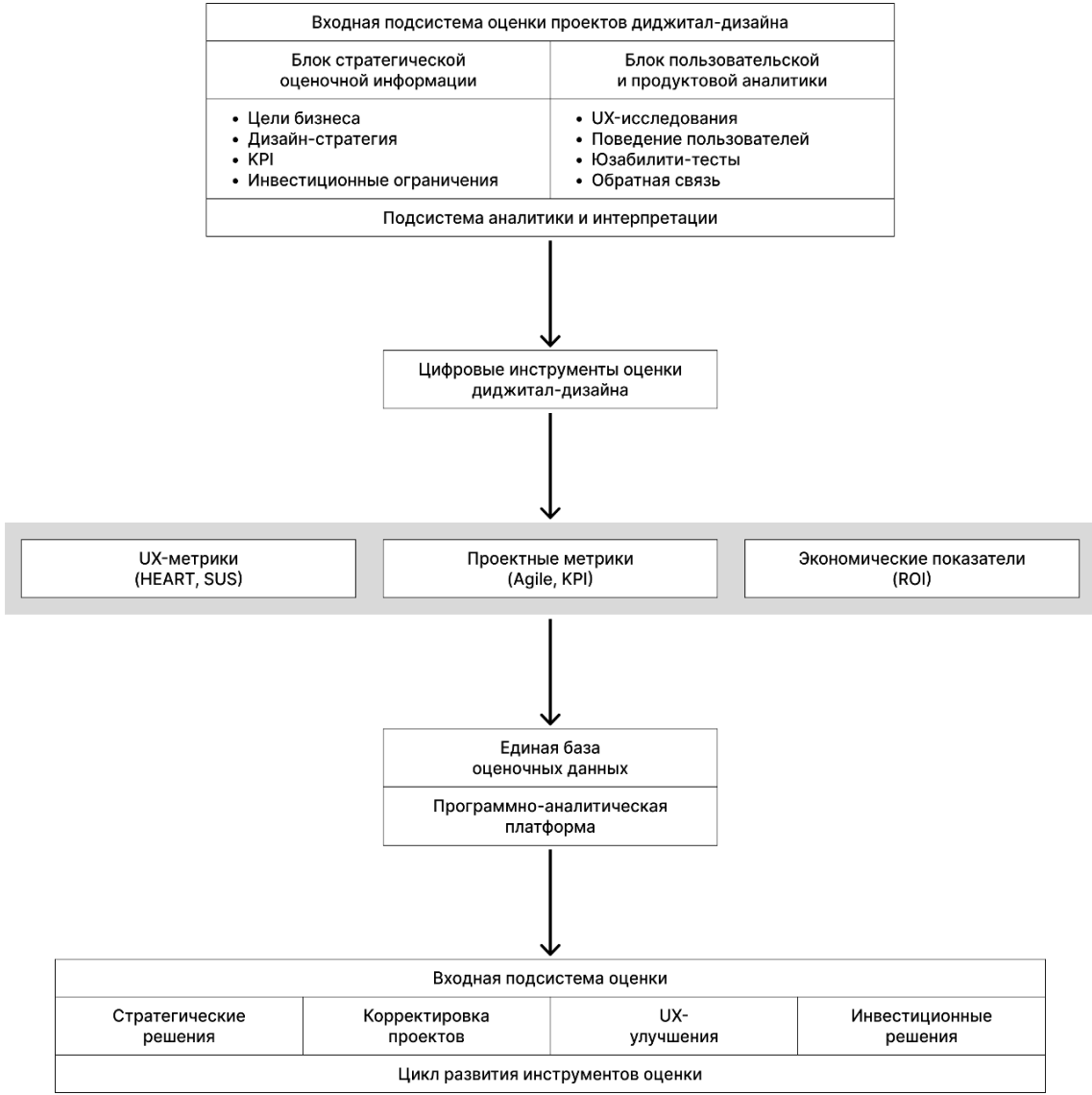


Рисунок 1 – Интеграционная модель оценки эффективности проектов диджитал-дизайна

Таким образом, каждый подход оценивает лишь отдельный аспект эффективности. Отсутствие интеграции экономических, UX- и проектных показателей создаёт разрыв между результатами проекта и его влиянием на бизнес. Это обуславливает необходимость разработки интеграционной модели, объединяющей все три уровня оценки и позволяющей проводить комплексный анализ диджитал-дизайн проектов [3].

В рамках исследования предлагается интеграционная модель оценки эффективности проектов диджитал-дизайна, объединяющая пользовательские, проектные и экономические показатели в единую систему анализа. Модель ориентирована на обеспечение комплексной оценки цифровых проектов и повышение обоснованности управленческих решений.

Входная подсистема модели включает два блока: стратегической оценочной информации и пользовательской аналитики. Первый блок содержит цели бизнеса, KPI, дизайн-стратегию и инвестиционные ограничения. Второй блок включает результаты UX-исследований, данные о поведении пользователей, юзабилити-тесты и обратную связь.

На основе собранных данных осуществляется аналитическая обработка с использованием цифровых инструментов оценки диджитал-дизайна. В рамках модели интегрируются UX-метрики (HEART, SUS), проектные показатели (Agile, KPI) и экономические показатели эффективности, включая ROI. Результаты объединяются в единой базе оценочных данных, обеспечивающей сопоставимость различных групп показателей. [4]

Использование программно-аналитической платформы позволяет формировать рекомендации для принятия стратегических, инвестиционных и проектных решений, а также определять направления UX-улучшений цифрового продукта. Интеграция различных уровней оценки обеспечивает более полное представление об эффективности диджитал-дизайн проектов и позволяет учитывать взаимосвязь пользовательского опыта и бизнес-результатов.

Таким образом, предложенный интеграционный подход к оценке проектов диджитал-дизайна позволяет объединить UX-метрики, проектные KPI и экономические показатели в единую систему анализа. Использование комплексной модели обеспечивает более объективную оценку эффективности цифровых проектов, позволяет учитывать взаимосвязь пользовательского опыта и бизнес-результатов, а также повышает обоснованность управленческих решений. Практическое применение модели способствует выявлению проблемных элементов цифрового продукта, определению направлений UX-улучшений и повышению эффективности управления диджитал-дизайн проектами в условиях цифровой экономики.

Список использованных источников

1. Управление конкурентоспособностью: теория и практика : Учебник для вузов / Е. А. Горбашко, И. А. Максимцев, Ю. А. Рыкова, Н. Ю. Четыркина. – 1-е изд.. – Москва : Издательство Юрайт, 2016. – 447 с. – (Магистр). – ISBN 978-5-9916-3331-4. – EDN ТРНУРК.

2. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. – Москва : Альпина Паблишер, 2007. – 453 с. – ISBN 978-5-9614-0491-3. – EDN SUQWIP.

3. Филиппов, А. В. Интегральная оценка эффективности деятельности организаций / А. В. Филиппов // WORLD SCIENCE: PROBLEMS AND INNOVATIONS : сборник статей победителей X Международной научно-практической конференции: в 3 частях, Пенза, 30 мая 2017 года. Том Часть 2. – Пенза: "Наука и Просвещение" (ИП Гуляев Г.Ю.), 2017. – С. 223-225. – EDN YQBGDT.

4. Заргарян, М. Т. Современные коммуникации в цифровой среде / М. Т. Заргарян, Н. А. Гришин, К. Э. Садченко // Цифровая трансформация: тенденции и перспективы : Сборник трудов I Международной научно-практической конференции, Москва, 21 декабря 2022 года / Под редакцией Н.Л. Кетовой и М.Т. Заргарян. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство "Мир науки", 2022. – С. 97-103. – EDN WSSYKZ.

INTEGRATION OF UX METRICS AND ECONOMIC INDICATORS IN THE ASSESSMENT OF DIGITAL DESIGN PROJECTS

S.S. Losev, A.G. Badalova

*Moscow Power Engineering Institute,
Moscow, Russia*

The article examines the problem of assessing the effectiveness of digital design projects in the context of the digital economy. It is noted that existing methods based separately on UX metrics, economic indicators, or project management approaches do not provide a comprehensive analysis. An integration approach is proposed that combines UX metrics, project KPIs, and economic indicators into a unified assessment system. The possibilities of using user data to analyze the impact of interface quality on business results are presented. The practical significance lies in improving the validity of managerial decision-making and increasing the efficiency of digital project management.

Keywords: digital design, UX metrics, digital projects, performance assessment, user experience, project management, economic indicators, integration model.

УДК 339.9:630(470+510)

МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РОССИИ И КИТАЯ В ЛЕСНОЙ ОТРАСЛИ

Лю Ваньнань, И.Т. Пинегина

*Тихоокеанский государственный университет,
г. Хабаровск, Россия*

В статье рассматриваются современные направления международного сотрудничества России и Китая в лесной отрасли. На основе российских и китайских публикаций 2023-2025 гг. и официальных материалов рабочих групп

раскрыты торговые, инвестиционные, логистические и экологические формы взаимодействия. Сделан вывод, что устойчивость сотрудничества зависит от перехода к глубокой переработке, гармонизации стандартов и цифровой прослеживаемости происхождения древесины.

Ключевые слова: Россия, Китай, лесная отрасль, древесина, экспорт, инвестиции, сертификация, устойчивое развитие.

Введение

Современное российско-китайское сотрудничество в лесной отрасли развивается в условиях одновременного действия экономических, экологических и геополитических факторов. Россия сохраняет одно из крупнейших в мире лесных пространств и заинтересована в повышении доли продукции с высокой добавленной стоимостью, тогда как Китай является крупным потребителем, переработчиком и импортером древесины. Поэтому двустороннее взаимодействие не может рассматриваться только как экспорт сырья: оно включает логистику, инвестиции, технологическое обновление, контроль законности происхождения древесины и климатическую повестку.

В научной литературе подчеркивается, что российско-китайские связи в лесной сфере формируются не только как ресурсная взаимодополняемость, но и как структурная перестройка внешнеэкономических потоков. Г. В. Давыдова и Ю. Р. Щетинин отмечают, что «акценты глобализации смещаются, но не исчезают» [1, с. 408]. В данном контексте восточное направление становится для российского лесопромышленного комплекса особенно значимым, но одновременно усиливает риск зависимости от одного крупного рынка.

В исходной постановке проблемы тезис об асимметрии ресурсов и компетенций нуждается в количественном подтверждении. Поэтому центральное место в статье занимает сопоставление лесной базы России и Китая, динамики торговых потоков, а также направлений, в которых сотрудничество может перейти от простой продажи ресурса к устойчивой производственной кооперации.

Сравнительная характеристика лесной базы России и Китая

Сравнение показывает, что Россия и Китай входят в лесное сотрудничество с разными исходными преимуществами. Российская сторона располагает масштабной ресурсной базой и территориально близкими к Китаю лесными регионами Сибири и Дальнего Востока. Китайская сторона, напротив, имеет меньшую площадь лесов, но демонстрирует активную государственную политику восстановления лесного покрова, развитие плантационного лесовыращивания.

Данные таблицы 1 позволяют конкретизировать асимметрию, о которой говорится в научных публикациях. Россия обладает значительно большей лесной площадью и запасом древесины, однако само наличие ресурса не гарантирует экономического эффекта. Значительная часть российских лесов удалена от перерабатывающих мощностей и транспортных узлов, что повышает себестоимость заготовки и вывоза продукции. Китай, напротив, ограничен по собственному древесному ресурсу, но располагает крупным внутренним рынком, развитыми

производственными цепочками и институциональным опытом массового лесовосстановления.

Таблица 1 – Сравнительная ресурсная база лесного хозяйства России и Китая

Показатель	Россия	Китай	Аналитический вывод
Площадь земель, на которых расположены леса	1 188,8 млн га на 01.01.2025	около 241 млн га	Ресурсная база России почти в 5 раз больше, что формирует ее исходное ресурсное преимущество.
Лесистость территории	около 46% территории страны	25,09% территории страны	Китай уступает России по лесистости, но быстрее наращивает лесной покров за счет программ озеленения.
Запас древесины	82,3 млрд м ³ по итогам 2024 г.	20,988 млрд м ³	Запас древесины в России примерно в 4 раза выше; Китай сохраняет потребность во внешних поставках.
Управленческий акцент	цифровой учет, контроль использования, ограничение вывоза сырья	восстановление лесов, переработка, устойчивые цепочки поставок	Перспектива состоит в совмещении российского ресурса и китайских перерабатывающих компетенций.

Источник: составлено автором на основе данных Рослесхоза и материалов о лесных ресурсах Китая [6; 8].

Следовательно, ресурсная асимметрия не должна трактоваться как простая модель «Россия – поставщик, Китай – покупатель». Более продуктивной является модель распределенной цепочки добавленной стоимости: российская сторона закрепляет у себя более глубокую переработку, а китайская сторона участвует в инвестировании, закупке полуфабрикатов, сертификации и совместном продвижении продукции с подтвержденным происхождением.

Торгово-институциональная динамика сотрудничества

После 2022 г. российская экспортная модель сместилась от сырьевой логики к более активному выводу на внешний рынок пиломатериалов и продукции первичной переработки. Это не прекратило российско-китайскую торговлю лесопродукцией, но изменило ее структуру: на первый план вышли пиломатериалы, логистика, инвестиционные проекты, экологические стандарты и низкоуглеродное сотрудничество.

Таблица 2 – Ключевые количественные показатели и институциональные ориентиры сотрудничества

Показатель	Значение	Значение для анализа
Товарооборот ЛПК России и Китая	6,6 млрд долл. США за прошедший год	Лесная отрасль стала одним из устойчивых направлений двустороннего экономического взаимодействия.
Экспорт российских пиломатериалов в 2025 г.	почти 24 млн м ³ всего; Китай – почти 13,4 млн м ³	Китай остается главным покупателем российских пиломатериалов, что усиливает экспортные возможности и зависимость от одного рынка.
Экспортные сделки через ФГИС ЛК	368 тыс. сделок в 2025 г.	Цифровая фиксация сделок создает основу для прозрачности происхождения древесины и контроля экспортных цепочек.
Структура поставок	93,6% экспорта пиломатериалов в 2025 г. пришлось на хвойные породы	Спрос Китая связан прежде всего с потребностями строительного, мебельного и плитного производств.
Повестка 20-го заседания рабочей группы	торговые барьеры, транспортировка, совместные инвестпроекты, зеленое и низкоуглеродное сотрудничество	Институциональный диалог расширился от торговли к производственной и экологической кооперации.

Источник: составлено автором на основе официальных сообщений Минтранса России и Рослесхоза [5; 7].

Содержание таблицы 2 показывает, что российско-китайское лесное сотрудничество уже не сводится к традиционной приграничной торговле древесиной. Во-первых, объем товарооборота по продукции ЛПК подтверждает экономическую значимость направления. Во-вторых, доля Китая в закупках российских пиломатериалов указывает на высокую зависимость российских производителей от китайского спроса. В-третьих, цифровой учет экспортных сделок через ФГИС ЛК создает техническую основу для дальнейшего согласования российских и китайских требований к легальности происхождения древесины.

При этом рост роли пиломатериалов не означает завершенного перехода к глубокой переработке. Пиломатериалы имеют большую добавленную стоимость по сравнению с круглым лесом, но не обеспечивают такого технологического и налогового эффекта, как производство фанеры, плит, целлюлозно-бумажной продукции, домокомплектов, мебели и биоэнергетических материалов. Поэтому

ключевая задача России заключается не только в расширении экспорта, но и в закреплении последующих стадий переработки на своей территории.

Экологические и технологические условия устойчивости сотрудничества

Устойчивость российско-китайского лесного сотрудничества зависит от способности сторон согласовать экономические цели с экологическими ограничениями. Китайские исследователи У Хунмэй, Чэнь Сяо и Ли Юаньюань рассматривают лесную сертификацию как институциональный механизм устойчивого развития лесов [3]. В российско-китайском контексте это означает необходимость подтверждать не только качество товара, но и легальность, экологическую безопасность и прослеживаемость происхождения древесины.

Китайская научная литература также показывает, что экологическое регулирование меняет пространственную организацию деревообрабатывающей промышленности. Ли Яньлинь и Ли Хэ отмечают усиление природоохранных требований как один из факторов трансформации предприятий по переработке древесины [4]. Для российских экспортеров это означает, что китайский рынок будет оценивать поставки не только по цене и объему, но и по их соответствию экологической политике, углеродным целям и требованиям устойчивых цепочек поставок.

Дальнейшее развитие сотрудничества требует перехода от количественной логики поставок к институциональной и технологической логике кооперации. Наиболее важными направлениями являются углубление переработки древесины на российской территории, модернизация пограничной и железнодорожной инфраструктуры, согласование сертификационных требований, сопряжение цифровых систем учета древесины и развитие научно-образовательного обмена.

Для России эти направления связаны с ростом добавленной стоимости, созданием рабочих мест в Сибири и на Дальнем Востоке, снижением транспортных издержек и повышением прозрачности оборота древесины. Для Китая приоритетны стабильность поставок, предсказуемость регулирования, соответствие сырья экологическим требованиям и возможность участвовать в долгосрочных производственных проектах.

Наиболее перспективным механизмом выступает сопряжение цифровых систем учета древесины. Российская ФГИС ЛК уже фиксирует экспортные сделки, а китайская сторона усиливает требования к легальности и устойчивости импортируемых ресурсов. Если происхождение партии, параметры переработки, сертификаты, транспортировка и таможенные документы будут увязаны в единой логике, это снизит неопределенность для бизнеса и повысит прозрачность государственного контроля.

Заключение

Проведенный анализ показывает, что российско-китайское сотрудничество в лесной отрасли имеет стратегический характер, но остается внутренне асимметричным. Россия обладает значительно большей площадью лесов и запасом древесины, тогда как Китай имеет более мощный спрос, перерабатывающие цепочки и опыт масштабных программ лесовосстановления. Эта асимметрия

создает основу для взаимодополняемости, но одновременно несет риск закрепления за Россией роли поставщика продукции низких переделов.

После ограничения вывоза необработанной древесины центр сотрудничества сместился к пиломатериалам и обработанной лесопродукции. Однако устойчивое развитие возможно только при дальнейшем продвижении к глубокой переработке, совместным производствам, цифровой прослеживаемости и согласованию стандартов устойчивого лесоправления. Экспорт сохраняет значение, но его долгосрочная эффективность будет зависеть от того, какая часть добавленной стоимости остается в российских регионах.

Следовательно, приоритетными направлениями сотрудничества являются: развитие деревообрабатывающих и целлюлозно-бумажных производств на территории России; модернизация транспортных коридоров; взаимное признание стандартов сертификации; внедрение цифровых реестров происхождения древесины; совместные проекты по лесовосстановлению, мониторингу пожаров, борьбе с вредителями и углеродному учету. Сбалансированная модель должна исключать превращение России только в сырьевую базу, а Китая – только в переработчика; долгосрочный эффект достигается при распределении выгод по всей цепочке от лесоправления до выхода на рынки продукции с подтвержденным устойчивым происхождением.

Список использованных источников

1. Давыдова, Г. В. Динамика и тенденции развития лесного хозяйства России и Китая: межстрановое сравнение / Г. В. Давыдова, Ю. Р. Щетинин // Российско-китайские исследования. – 2023. – Т. 7, № 4. – С. 406–417. – DOI 10.17150/2587-7445.2023.7(4).406-417. – EDN JUULZL.

2. Ивановская, Ж. В. Анализ экспортного потенциала рынка лесоматериалов КНР / Ж. В. Ивановская, К. В. Свириденков // Экономическая безопасность. – 2025. – Т. 8, № 3. – С. 629–642. – DOI 10.18334/ecsec.8.3.123000. – EDN RVVJTZ.

3. У, Хунмэй. Влияние лесной сертификации на экспортную торговлю лесной продукцией Китая / У Хунмэй, Чэнь Сяо, Ли Юаньюань // Природные охраняемые территории. – 2024. – Т. 4, № 4. – С. 95–106. – DOI 10.12335/2096-8981.2023121001.

4. Ли, Яньлинь. Эволюция размещения предприятий по переработке древесины и факторы влияния в условиях охраны природных лесов: на примере Северо-Восточного региона / Ли Яньлинь, Ли Хэ // Вестник Университета Китайской академии наук. – 2024. – DOI 10.7523/j.ucas.2024.038.

5. Россия и Китай углубляют партнёрство в лесной отрасли // Министерство транспорта Российской Федерации: сайт. – 01.08.2025. – URL: <https://mintrans.gov.ru/press-center/branch-news/7447> (дата обращения: 18.05.2026).

6. Лесной фонд – Государственный лесной реестр // Федеральное агентство лесного хозяйства: сайт. – URL: <https://rosleshoz.gov.ru/activity/forest-register/> (дата обращения: 18.05.2026).

7. Рослесхоз: экспорт российских пиломатериалов в 2025 году вырос на 5% // Федеральное агентство лесного хозяйства: сайт. – 15.01.2026. – URL: <https://rosleshoz.gov.ru/news/federal/rosleskhoz-eksport-rossiyskikh-pilomaterialov-v-2025-godu-vyros-na-5/> (дата обращения: 18.05.2026).

8. Площадь лесов и запас древесины в Китае сохраняют двойной рост на протяжении 40 лет // Синьхуа: сайт. – 20.03.2026. – URL: <https://www.news.cn/20260320/93080597af854308b02ba91da5940a8e/c.html> (дата обращения: 18.05.2026).

INTERNATIONAL COOPERATION BETWEEN RUSSIA AND CHINA IN THE FOREST INDUSTRY

Liu Wannan, I.T. Pinegina

*Pacific National University,
Khabarovsk, Russia*

The article examines current areas of international cooperation between Russia and China in the forest industry. Based on Russian and Chinese publications from 2023-2025 and official materials of working groups, the article reveals trade, investment, logistics, and environmental forms of interaction. The conclusion is that the sustainability of cooperation depends on the transition to deep processing, harmonization of standards, and digital traceability of timber origin.

Keywords: Russia, China, forest industry, timber, export, investment, certification, sustainable development.

УДК 339.543:658.114

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ HAIER В УСЛОВИЯХ ТАРИФНЫХ РЕЖИМОВ

Ма Пэнбо, И.Т. Пинегина

*Тихоокеанский государственный университет,
г. Хабаровск, Россия*

В статье рассматривается диверсификация деятельности компании «Хайер» (Haier) в условиях изменения тарифных режимов. Показано, что тарифное регулирование влияет не только на стоимость ввоза готовой продукции, но и на размещение производства, выбор поставщиков, товарную структуру и систему обслуживания. Особое внимание уделено российскому и евразийскому направлению, где локализация производства позволяет снижать зависимость от пошлин и повышать устойчивость цепей поставок. Сделан вывод, что наиболее результативной является связанная диверсификация, основанная на местном

производстве, развитии поставщиков и расширении родственных товарных групп.

Ключевые слова: Haier, диверсификация, тарифные режимы, бытовая техника, локализация производства, цепи поставок, таможенные пошлины, конкурентоспособность.

Введение

Современная торговая политика все чаще становится самостоятельным фактором выбора производственной стратегии. Для предприятий, работающих на нескольких рынках, тарифный режим означает не только пошлину на границе, но и необходимость заранее определять место сборки, состав поставщиков, глубину переработки и набор товарных направлений. Поэтому диверсификация деятельности в современных условиях выступает не как простое расширение ассортимента, а как способ сохранения устойчивости предприятия.

Тема имеет практическое значение для компании «Хайер», производящей бытовую технику и решения для дома. В исходной работе Ма Пэнбо показано, что тарифные ограничения влияют на стоимость продукции, доступ к рынкам и конкурентоспособность компании. Вместе с тем анализ требует уточнения источников и более строгой связи между тарифными режимами и диверсификационными решениями.

Цель статьи состоит в выявлении направлений диверсификации деятельности компании «Хайер» в условиях изменяющихся тарифных режимов. Методологическую основу составили сравнительный анализ, обобщение научных публикаций и изучение официальных материалов компании и Евразийской экономической комиссии.

Тарифные режимы как условие диверсификации

Тарифное регулирование воздействует на предприятие через цену ввоза, сроки поставок и структуру издержек. Д. Е. Морковкин определяет таможенно-тарифную политику как «фундаментальный механизм государственного регулирования внешнеэкономической деятельности» [3]. В отрасли бытовой техники это особенно важно, поскольку конечное изделие состоит из множества деталей, а производство зависит от поставок металла, пластмассовых деталей, электронных компонентов и оборудования.

Если пошлина взимается с готового товара, производителю выгоднее переносить сборку ближе к рынку сбыта. Если тарифы затрагивают комплектующие, возрастает значение местных поставщиков. Поэтому тарифный режим формирует не только цену, но и производственную архитектуру предприятия. М. Г. Кузык и Ю. В. Симачев отмечают, что «основными мерами адаптации компаний к санкционным ограничениям стали переключение на новых поставщиков» [1, с. 172]. По аналогии тарифные изменения также подталкивают предприятие к перестройке связей снабжения.

В Евразийском экономическом союзе действует общий таможенный контур. На сайте ЕЭК указано: «Единая Товарная номенклатура внешнеэкономической деятельности Евразийского экономического союза и Единый таможенный

тариф Евразийского экономического союза» [4]. Следовательно, размещение производства внутри ЕАЭС позволяет компании учитывать не только российский рынок, но и более широкую территорию обращения продукции.

Диверсификация компании «Хайер»

Компания «Хайер» развивает несколько взаимосвязанных направлений: крупную бытовую технику, климатическое оборудование, водонагреватели, кухонную технику и решения для дома. В годовом отчете Haier Smart Home за 2025 г. указано, что выручка компании достигла 302,35 млрд юаней [5]. В том же отчете отмечено, что «сдвиги торговой политики и рост протекционизма нарушили цепи поставок» [5, с. 4] (перевод автора). Это означает, что тарифная неопределенность прямо включена в круг стратегических рисков компании.

Диверсификация «Хайер» проявляется в четырех формах. Первая форма – товарная: расширение от отдельных видов бытовой техники к комплексным решениям для дома. Вторая – производственная: размещение предприятий в регионах конечного спроса. Третья – снабженческая: привлечение поставщиков деталей и материалов к производственным площадкам. Четвертая – послепродажная: развитие ремонта, гарантийного обслуживания и сопровождения техники.

Российское направление является показательным. В Татарстане компания развивает производственную площадку в Набережных Челнах. По сообщениям о проекте, во вторую очередь промышленного технопарка «Хайер Рус» планируется направить 13,3 млрд руб. и привлечь поставщиков из Китая [6]. Управленческий смысл данного решения состоит в переходе от простого ввоза готовой продукции к закреплению части производственной и снабженческой базы внутри страны.

Таблица 1 – Направления диверсификации компании «Хайер» с учетом тарифных режимов

Направление	Тарифный смысл	Ожидаемый результат
Местное производство	Снижение зависимости от пошлин на готовую технику	Стабилизация цены и сокращение перевозочных издержек
Местные поставщики	Смягчение риска роста пошлин на комплектующие	Повышение доли добавленной стоимости внутри региона
Родственные товарные группы	Распределение выручки между товарами с различным тарифным режимом	Снижение зависимости от одного вида продукции
Послепродажное обслуживание	Меньшая зависимость услуг от таможенных ставок	Рост лояльности потребителей и повторных продаж

Источник: составлено автором на основе анализа научных публикаций, материалов ЕЭК, годового отчета Haier Smart Home и сведений о развитии технопарка «Хайер Рус» [1–6].

Содержание таблицы показывает, что наиболее устойчивой для «Хайер» является связанная диверсификация. Она опирается на общие технологии, каналы сбыта, торговую марку и систему обслуживания. Такая модель позволяет не уходить из основной отрасли, а углублять присутствие в ней и распределять риски между товарами, территориями и стадиями создания стоимости.

Особое значение имеет сочетание производственной и снабженческой диверсификации. Если предприятие переносит только сборку, но сохраняет полную зависимость от ввоза деталей, тарифный риск лишь меняет форму. Более надежной является модель, при которой рядом с головным производством возникают предприятия-поставщики. А. А. Федюнина и Ю. В. Симачев связывают интерес к устойчивости компаний с «нарастанием рисков разрывов в цепочках» [2, с. 180]. Для «Хайер» ответом на этот риск является распределение производства и снабжения между несколькими территориями.

Рекомендации и выводы

Дальнейшее развитие компании в условиях тарифных режимов целесообразно строить на трех принципах. Во-первых, новые направления должны быть связаны с основной деятельностью: производством техники для дома, климатическим оборудованием, кухонными решениями и обслуживанием. Во-вторых, необходимо углублять местную производственную базу за счет поставщиков деталей, складского хозяйства, подготовки кадров и технического сопровождения. В-третьих, следует развивать послепродажное обслуживание, поскольку оно меньше зависит от пошлин, чем ввоз готовых товаров, и одновременно укрепляет связь с потребителем.

Проведенный анализ показывает, что тарифные режимы являются одним из ключевых факторов диверсификации деятельности компании «Хайер». Их воздействие проявляется не только в изменении цены ввоза, но и в перестройке производственной архитектуры предприятия. Для компании наиболее рациональна связанная диверсификация: местное производство, расширение родственных товарных групп, развитие поставщиков и послепродажного обслуживания. Российское направление подтверждает эту логику, поскольку промышленная площадка в Набережных Челнах позволяет снижать зависимость от импорта готовой продукции и формировать основу для работы на рынке России и ЕАЭС.

Список использованных источников

1. Кузык, М. Г. Стратегии адаптации российских компаний к санкциям 2022 г. / М. Г. Кузык, Ю. В. Симачев // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2023. – № 3 (60). – С. 172–180. – DOI 10.31737/22212264_2023_3_172-180. – EDN SPDHBN.
2. Федюнина, А. А. Устойчивость компаний в цепочках создания стоимости к санкционному шоку / А. А. Федюнина, Ю. В. Симачев // Журнал Новой экономической ассоциации. – 2023. – № 3 (60). – С. 180–187. – DOI 10.31737/22212264_2023_3_180-187. – EDN TWXKJC.
3. Морковкин, Д. Е. Влияние таможенно-тарифной политики на структуру и географию внешней торговли: анализ перенаправления торговых потоков под

влиянием тарифных изменений / Д. Е. Морковкин // Вестник Евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № 4. – URL: <https://esj.today/PDF/74FAVN425.pdf> (дата обращения: 25.05.2026).

4. ТН ВЭД ЕАЭС и Единый таможенный тариф ЕАЭС // Евразийская экономическая комиссия: сайт. – URL: <https://eec.eaeunion.org/comission/departament/catr/ett/> (дата обращения: 25.05.2026).

5. Haier Smart Home Co., Ltd. Annual Report 2025. – 2026. – URL: <https://www.eqs-news.com/media/document/7de877de-3ab2-450f-aea7-492117ce1fc2/assets/CNE1000031C1-JA-2025-EQ-E-02.pdf> (дата обращения: 25.05.2026).

6. В промпарк «Хайер Рус» в Татарстане хотят привлечь 11 китайских компаний // РБК Татарстан: сайт. – 29.07.2025. – URL: <https://rt.rbc.ru/tatarstan/freenews/6888df249a7947bd3b68d4fc> (дата обращения: 25.05.2026).

DIVERSIFICATION OF HAIER'S ACTIVITIES UNDER TARIFF REGIMES

Ma Pengbo, I.T. Pinegina

*Pacific National University,
Khabarovsk, Russia*

The article examines the diversification of Haier's activities under changing tariff regimes. The study shows that tariffs affect not only the cost of imported finished goods, but also the choice of production location, suppliers, product groups and after-sales service. Particular attention is paid to the Russian and Eurasian context, where localization of production reduces dependence on customs duties and increases the stability of supply chains. The conclusion is that the most effective model for Haier is related diversification based on local production, supplier development, related product lines and after-sales service.

Keywords: Haier, diversification, tariff regimes, household appliances, localization of production, supply chains, customs duties, competitiveness.

УДК 339.56:339.92(470+510)

РАЗВИТИЕ ПРИГРАНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ МЕЖДУ РОССИЕЙ И КИТАЕМ

Ма Минцзэ, И.Т. Пинегина

*Тихоокеанский государственный университет,
г. Хабаровск, Россия*

В статье рассматривается развитие приграничной торговли между Россией и Китаем. Показано, что приграничный обмен является не только каналом взаимных поставок, но и средством пространственного развития Дальнего Востока

России и Северо-Восточного Китая. На основе научных публикаций 2023-2026 гг. и официальных статистических сообщений раскрыты факторы роста, инфраструктурные ограничения, роль таможенного взаимодействия и значение электронных процедур. Сделан вывод о необходимости перехода от количественного расширения торговли к устойчивой модели, основанной на переработке, согласовании правил, развитии пунктов пропуска и участии малых и средних предприятий.

Ключевые слова: Россия, Китай, приграничная торговля, Дальний Восток, Северо-Восточный Китай, внешняя торговля, таможенное сотрудничество, пункты пропуска.

Введение

Приграничная торговля России и Китая занимает особое место в системе двусторонних экономических отношений. Ее значение определяется не только объемом взаимных поставок, но и влиянием на занятость, перевозки, предпринимательскую активность и доходы приграничных территорий. Для российского Дальнего Востока китайский рынок является ближайшим крупным внешним рынком, а для северо-восточных провинций Китая российское направление выступает источником сырья, продовольствия, энергетических ресурсов и возможностей для расширения сбыта.

Актуальность темы усилилась после 2022 г., когда российская внешняя торговля стала быстрее переориентироваться на восточное направление. При этом приграничная торговля не должна сводиться к простому перемещению товаров через границу: она включает таможенные процедуры, мостовые и железнодорожные переходы, складскую сеть, расчеты и электронный обмен сведениями. В научной литературе подчеркивается, что приграничное экономическое сотрудничество является «основой для развития межгосударственных отношений» [1, с. 38].

Цель статьи состоит в определении основных направлений развития приграничной торговли между Россией и Китаем. Для достижения цели используются сравнительный анализ, обобщение научных публикаций и анализ официальных статистических сообщений.

Современная динамика и региональное значение

В 2024 г. российско-китайская торговля достигла 244,81 млрд долл. США: поставки из России в Китай составили 129,32 млрд долл. США, а поставки из Китая в Россию – 115,49 млрд долл. США [6]. В 2025 г. общий объем торговли снизился до 228,1 млрд долл. США, но третий год подряд оставался выше отметки 200 млрд долл. США [7]. Следовательно, речь идет не о разрушении торговых связей, а о переходе от периода быстрого роста к периоду структурной настройки.

Для приграничных территорий это означает изменение критериев развития. Простое увеличение товарных потоков уже не является достаточным: важнее становятся устойчивость поставок, предсказуемость расчетов, пропускная способность переходов и способность регионов удерживать часть добавленной

стоимости. Н. Ли отмечает противоречие между ростом оборота и сохраняющимся структурным дисбалансом, поскольку российский экспорт по-прежнему зависит от ограниченного круга товарных категорий [4].

Современная торговля сосредоточена вокруг таких направлений, как Забайкальск – Маньчжурия, Благовещенск – Хэйхэ, Пограничный – Суйфэньхэ, Краскино – Хуньчунь и Нижнеленинское – Тунцзян. Одни переходы важны для железнодорожных грузов, другие – для автомобильных перевозок и малых партий товаров. Новые мостовые переходы расширили возможности обмена, но одновременно выявили необходимость согласованного развития подъездных дорог, складов, стоянок и информационных систем.

Таблица 1 – Основные направления развития приграничной торговли России и Китая

Направление	Проблема	Необходимая мера
Пункты пропуска	Рост грузов и пассажирских потоков усиливает нагрузку на отдельные переходы.	Модернизация переходов, согласование графиков контроля и перевозок.
Таможенные процедуры	Различие документов и требований увеличивает срок оформления.	Предварительный обмен сведениями и унификация электронных документов.
Товарная структура	Сырьевая направленность ограничивает эффект для российских регионов.	Развитие переработки, упаковки, сертификации и поставок готовой продукции.
Малые и средние предприятия	Небольшим компаниям трудно решать вопросы перевозки, платежей и проверки контрагентов.	Консультационные службы, общие складские решения и понятные правила электронной торговли.

Источник: составлено автором на основе анализа научных публикаций и официальных материалов [1; 2; 5-7].

Таможенные и цифровые условия развития

Ключевым условием развития приграничной торговли является сокращение времени и издержек при прохождении контроля. Таможенные органы в этом процессе выступают не только контрольным звеном, но и институтом, влияющим на скорость внешнеторгового оборота. Куликова, Рощина и Украинцева связывают актуальность таможенного сотрудничества с «необходимостью коррекции структуры российского экспорта» [5]. Для приграничных регионов это означает, что упрощение процедур должно сопровождаться стимулированием вывоза не только сырья, но и обработанной продукции.

Электронные процедуры уменьшают число ошибок в документах, ускоряют предварительную проверку и повышают прозрачность перемещения товаров. Однако они дают результат только при согласовании российских и китайских требований. Практическое значение имеют предварительное информирование, единые форматы сведений о товаре, электронное подтверждение происхождения продукции и обмен данными между службами до прибытия груза на границу.

Научные публикации показывают, что рост приграничного обмена пока не всегда сопровождается качественным углублением сотрудничества. Моу Моин указывает, что взаимодействие «по-прежнему осуществляется главным образом» в традиционной модели торговли сырьевыми товарами [1, с. 38]. Поэтому для России важно формировать собственное предложение: продукты питания, рыбную продукцию, обработанную древесину, товары легкой промышленности, туристические и образовательные услуги.

Проблемы и направления устойчивого развития

Главная проблема российско-китайской приграничной торговли состоит в разрыве между масштабом двустороннего товарооборота и уровнем развития приграничных территорий. Если регион выполняет только функцию транзита, рабочие места и налоговые поступления ограничены. Поэтому необходимы около границы производственно-складские зоны, центры переработки, лаборатории контроля качества и службы сопровождения внешнеторговых сделок.

Вторая проблема связана с инфраструктурными ограничениями. Развитие мостов и железнодорожных переходов должно дополняться модернизацией подъездных дорог, площадок ожидания, холодильных складов и систем обмена сведениями. Без такой увязки новые переходы не дают полного эффекта. Кроме того, необходимо учитывать сезонность перевозок, различие технических стандартов и неравномерность нагрузки на пункты пропуска.

Третья проблема заключается в недостаточном участии малых и средних предприятий. Для таких участников торговли особенно значимы понятные правила, доступ к переводчикам, проверенным перевозчикам, складским услугам и консультациям по таможенному оформлению. Развитие будет устойчивым, если в нем смогут участвовать не только крупные сырьевые и торговые компании, но и местные производители, сельскохозяйственные кооперативы, перерабатывающие предприятия и организации сферы услуг.

Заключение

Развитие приграничной торговли между Россией и Китаем является одним из наиболее значимых направлений двустороннего экономического сотрудничества. В 2024-2025 гг. общий товарооборот двух стран сохранялся на высоком уровне, но изменение динамики показало, что дальнейшее развитие должно основываться не только на количественном росте, но и на повышении качества торгового взаимодействия.

Приоритетами являются модернизация пунктов пропуска, расширение предварительного обмена сведениями, согласование электронных документов, увеличение доли обработанной продукции и поддержка малых и средних

предприятий. Перспективная модель должна сочетать транспортную доступность, понятные таможенные правила, развитие переработки и расчеты в национальных валютах. Только при таких условиях приграничное положение становится не периферийным ограничением, а экономическим преимуществом для Дальнего Востока России и Северо-Восточного Китая.

Список использованных источников

1. Моу, Моин. Переосмысляя развитие приграничного экономического сотрудничества между Китаем и Россией в современных условиях / Моу Моин // Ойкумена. Регионоведческие исследования. – 2024. – № 4. – С. 38–50. – DOI 10.29039/1998-6785/2024-4/38-50. – EDN ZKTEJG.

2. Кожина, Н. А. Внешнеторговые связи Дальневосточного федерального округа и Китая: особенности, проблемы, перспективы / Н. А. Кожина, Д. Ю. Дурнева // Таможенная политика России на Дальнем Востоке. – 2025. – № 4 (113). – С. 5–22. – DOI 10.24866/1815-0683/2025-4-5-22. – EDN SPLKGD.

3. Шерин, Е. А. Внешнеторговое сотрудничество Китая и сибирских регионов России / Е. А. Шерин // Мировая экономика и международные отношения. – 2024. – Т. 68, № 5. – С. 81–90. – DOI 10.20542/0131-2227-2024-68-5-81-90. – EDN OQVBWF.

4. Ли, Н. Российско-китайская торговля в условиях глобальных вызовов: динамика, проблемы и перспективы / Н. Ли // Конфликтология / nota bene. – 2025. – № 3. – DOI 10.7256/2454-0617.2025.3.75791. – EDN YPGPLC.

5. Куликова, И. В. Таможенное сотрудничество России и Китая в контексте стратегического развития двусторонней торговли / И. В. Куликова, Л. Н. Рощина, И. В. Украинцева // KANT. – 2023. – № 4 (49). – С. 74–79. – DOI 10.24923/2222-243X.2023-49.14. – EDN FGMMYE.

6. Товарооборот Китая и России в 2024 году вырос на 1,9 % // ТАСС: сайт. – 13.01.2025. – URL: <https://tass.ru/ekonomika/22861813> (дата обращения: 25.05.2026).

7. Посол Китая в России Чжан Ханьхуэй опубликовал в «Российской газете» статью «Совместно нести миссию эпохи во имя открытия блестящей главы сотрудничества» // Посольство Китайской Народной Республики в Российской Федерации: сайт. – 14.01.2026. – URL: https://ru.china-embassy.gov.cn/rus/dshd/202601/t20260114_11812784.htm (дата обращения: 25.05.2026).

DEVELOPMENT OF BORDER TRADE BETWEEN RUSSIA AND CHINA

Ma Mingze, I.T. Pinagina

*Pacific National University,
Khabarovsk, Russia*

The article examines the development of border trade between Russia and China. It shows that border trade is not only a channel for mutual supplies, but also a

mechanism for the spatial development of the Russian Far East and Northeast China. The paper identifies growth factors, infrastructure constraints, the role of customs cooperation and the importance of digital procedures. It concludes that further development requires a transition from quantitative expansion to a sustainable model based on processing, coordinated rules, modernized border checkpoints and broader participation of small and medium-sized enterprises.

Keywords: Russia, China, border trade, Russian Far East, Northeast China, foreign trade, customs cooperation, border checkpoints.

УДК 338.45:621.31

МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ЭНЕРГОСБЫТОВЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИРОВИЗАЦИИ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ

А.М. Маклецов А.А. Габудллин

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Современный этап развития мировой экономики характеризуется активным внедрением цифровых технологий практически во все сферы хозяйственной деятельности. Электроэнергетика, являясь одной из базовых отраслей экономики, также подвергается глубокой цифровой трансформации. В условиях роста конкуренции, либерализации энергетических рынков и повышения требований потребителей энергосбытовые компании вынуждены искать новые инструменты повышения эффективности своей деятельности и укрепления рыночных позиций.

Актуальность темы обусловлена необходимостью адаптации энергосбытовых компаний к условиям цифровой экономики, в которой ключевым фактором успеха становится способность эффективно использовать цифровые технологии для удовлетворения потребностей потребителей.

Ключевые слова: энергетическая деятельность, маркетинговый потенциал, цифровизация энергетики, интеллектуальный учет, потребительская ценность.

Маркетинговый потенциал предприятия представляет собой совокупность возможностей компании по формированию и реализации эффективной рыночной стратегии, направленной на удовлетворение потребностей клиентов и достижение конкурентных преимуществ.

Для энергосбытовых компаний маркетинговый потенциал имеет ряд специфических особенностей: высокая степень регулирования отрасли, зависимость от инфраструктуры электроэнергетики, социальная значимость предоставляемых услуг, необходимость обеспечения бесперебойного энергоснабжения, ограниченная эластичность спроса.

В современных условиях маркетинговый потенциал энергосбытовых компаний включает следующие элементы: клиентский потенциал, информационно-аналитический потенциал, цифровые каналы коммуникации, бренд и репутация компании, инновационный потенциал, кадровые и технологические ресурсы.

Развитие цифровых технологий существенно изменяет традиционные подходы к маркетингу в энергетике. Компании переходят от модели массового обслуживания к персонализированному взаимодействию с потребителями [1].

Согласно современным исследованиям, цифровизация способствует переходу энергосбытовых компаний к клиентоориентированной модели бизнеса, основанной на повышении качества сервиса и развитии цифровых коммуникаций.

Основными направлениями цифровизации отрасли являются: внедрение интеллектуальных сетей (Smart Grid), использованием интеллектуального учета, автоматизация бизнес-процессов, развитие онлайн-сервисов, внедрение искусственного интеллекта и аналитики данных, цифровые платформы взаимодействия с потребителями [2].

Одним из ключевых факторов трансформации маркетинга является развитие интеллектуальных систем учета электроэнергии. Smart-metering позволяет энергосбытовым компаниям получать подробную информацию о потреблении электроэнергии в режиме реального времени. Это создает возможности для сегментации клиентов, прогнозирования спроса, разработки персонализированных тарифов, повышения качества обслуживания.

Цифровые технологии изменяют характер взаимодействия между компанией и потребителем. Если ранее коммуникации носили преимущественно односторонний характер, то сегодня активно развиваются цифровые экосистемы, обеспечивающие постоянную обратную связь с клиентами.

Наиболее распространенными цифровыми сервисами энергосбытовых компаний являются: личные кабинеты клиентов, мобильные приложения, чат-боты, автоматизированные системы поддержки, онлайн-оплата услуг, цифровые уведомления и аналитика потребления [3].

Важным направлением развития цифрового маркетинга является использование технологий Big Data и искусственного интеллекта. Анализ больших массивов данных позволяет компаниям выявлять скрытые закономерности потребительского поведения и формировать более эффективные маркетинговые стратегии.

Современные потребители предъявляют повышенные требования к скорости обслуживания, удобству цифровых сервисов, прозрачности расчетов, качеству коммуникации, персонализации услуг.

Цифровизация способствует формированию новой модели потребительского поведения. Клиенты ожидают круглосуточного доступа к сервисам, возможности дистанционного взаимодействия и оперативного решения возникающих вопросов.

Маркетинговый потенциал энергосбытовой компании определяется следующими показателями: уровень цифровизации бизнес-процессов, качество

клиентского сервиса, степень автоматизации коммуникаций, эффективность использования данных, уровень удовлетворенности клиентов, инновационная активность [4].

Наиболее эффективными инструментами цифрового маркетинга в энергетике являются: контент-маркетинг, email-маркетинг, социальные сети, мобильный маркетинг, персонализированные предложения.

Согласно исследованиям, внедрение цифровых проектов способствует росту финансовой эффективности энергетических компаний за счет сокращения издержек, повышения качества обслуживания и снижения потерь электроэнергии.

Несмотря на значительные преимущества цифровизации, энергосбытовые компании сталкиваются с рядом проблем: высокая стоимость внедрения цифровых технологий, дефицит квалифицированных кадров, угрозы информационной безопасности, недостаточная интеграция информационных систем, сопротивление организационным изменениям.

Одной из наиболее серьезных проблем является обеспечение кибербезопасности. Рост объемов цифровых данных повышает риски утечки информации и кибератак. Поэтому компании вынуждены инвестировать значительные средства в развитие систем защиты информации.

Кроме того, цифровизация требует трансформации организационной структуры и бизнес-процессов. Компании должны адаптировать систему управления к новым условиям цифровой экономики.

Перспективными направлениями развития маркетингового потенциала энергосбытовых компаний являются: развитие искусственного интеллекта, внедрение предиктивной аналитики; использование блокчейн-технологий, развитие цифровых экосистем, создание персонализированных энергетических сервисов [5].

Особое значение приобретает концепция «умного потребления», предполагающая активное участие клиентов в управлении собственным энергопотреблением. Цифровые технологии позволяют потребителям контролировать расходы электроэнергии и оптимизировать потребление ресурсов.

В будущем энергосбытовые компании будут трансформироваться из традиционных поставщиков электроэнергии в комплексных поставщиков цифровых энергетических услуг.

Таким образом, цифровизация электроэнергетики оказывает существенное влияние на развитие маркетингового потенциала энергосбытовых компаний. В современных условиях конкурентоспособность компаний во многом определяется уровнем развития цифровых технологий, качеством клиентского сервиса и способностью эффективно использовать данные о потребителях.

Развитие интеллектуальных систем учета, технологий Big Data, искусственного интеллекта и цифровых коммуникаций способствует формированию новых моделей взаимодействия с клиентами и повышению эффективности маркетинговой деятельности.

Вместе с тем цифровая трансформация сопровождается рядом проблем, связанных с высокими затратами на внедрение технологий, необходимостью обеспечения информационной безопасности и дефицитом квалифицированных кадров.

Перспективы развития энергосбытовых компаний связаны с дальнейшим развитием цифровых сервисов, персонализацией услуг и формированием клиентоориентированных бизнес-моделей. Компании, способные эффективно использовать возможности цифровизации, получают устойчивые конкурентные преимущества и смогут повысить уровень удовлетворенности потребителей.

Список использованных источников

1. Сафронов А.А., Козырев Ю.Г. Цифровая трансформация энергосбытовой деятельности: тенденции и модели // Энергорынок. – 2024. – № 7. – С. 28–35.
2. Бушуев В.В., Танаева Д.А. Маркетинговые стратегии энергокомпаний в условиях цифровой экономики // Маркетинг в России и за рубежом. – 2024. – № 2. – С. 44–51.
3. Хохлов А.В. Интеллектуальный учет и клиентский сервис: опыт региональных ЭСК. – М.: Издательский дом МЭИ, 2023. – 210 с.
4. Белоусова Е.А., Семенов П.Н. Оценка потенциала non-commodity услуг в розничной энергетике // Экономика и управление. – 2024. – № 1 (Т.30). – С. 56.
5. Трачук А. В., Линдер Н. В. Цифровая трансформация электроэнергетики: подходы к оценке потенциала // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2022. – № 1. – С. 6-17.

MARKETING POTENTIAL OF ENERGY RETAIL COMPANIES IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION OF THE ELECTRICITY INDUSTRY

A.M. Makletsov, A.A. Gabudlin

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The current stage of global economic development is characterized by the active implementation of digital technologies in virtually all areas of economic activity. The electric power industry, one of the fundamental sectors of the economy, is also undergoing a profound digital transformation. Amid growing competition, liberalization of energy markets, and rising consumer demands, energy retailers are forced to seek new tools to improve their efficiency and strengthen their market position.

The relevance of this topic stems from the need for energy retailers to adapt to the digital economy, in which the ability to effectively utilize digital technologies to meet consumer needs is becoming a key success factor.

Keywords: energy activities, marketing potential, digitalization of energy, smart metering, consumer value.

МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ

М.П. Макущенко

*Донбасская национальная академия строительства и архитектуры – филиал
Московского государственного строительного университета,
г. Макеевка, Россия*

В статье исследуются теоретико-методические аспекты моделирования влияния рыночного потенциала на конкурентоспособность строительных предприятий Донецкой Народной Республики. Предложен авторский подход к трактовке рыночного потенциала как совокупности реализованных и нереализованных рыночных возможностей предприятия. Обоснована целесообразность выделения проявленной и скрытой составляющих рыночного потенциала. Разработана экономико-математическая модель, отражающая влияние указанных компонентов на уровень конкурентоспособности строительных организаций.

Ключевые слова: рыночный потенциал, конкурентоспособность, строительные предприятия, моделирование, скрытый потенциал, регион, строительный рынок.

В современных условиях развития экономики Донецкой Народной Республики строительная отрасль выполняет стратегическую функцию, обеспечивая восстановление инфраструктуры, формирование жилищного фонда и развитие производственной базы региона. Активизация строительной деятельности сопровождается усилением конкурентной борьбы между предприятиями, что обуславливает необходимость поиска новых подходов к повышению их конкурентоспособности. В условиях структурной трансформации регионального рынка особую значимость приобретает не только наличие у предприятия ресурсной базы, но и его способность реализовывать собственные возможности в рыночной среде.

Одним из ключевых факторов, определяющих положение строительных предприятий на рынке, выступает их рыночный потенциал. Несмотря на широкое использование данной категории в экономической литературе, единый подход к её трактовке отсутствует. Наиболее распространённой является позиция, в соответствии с которой рыночный потенциал рассматривается как совокупность ресурсных возможностей предприятия. Однако подобная трактовка представляется дискуссионной, поскольку приводит к смешению рыночного потенциала с иными видами потенциала – производственным, инвестиционным, кадровым и ресурсным [1, 2]. При таком подходе рыночный потенциал фактически утрачивает самостоятельное экономическое содержание.

В рамках настоящего исследования предлагается рассматривать рыночный потенциал не как совокупность ресурсов, а как степень реализации

возможностей предприятия на конкретном рынке. Подобный подход позволяет сместить исследовательский акцент с наличия ресурсов на результативность их использования. В этом случае рыночный потенциал отражает не столько то, чем предприятие располагает, сколько то, насколько эффективно оно способно трансформировать имеющиеся возможности в результат.

С учётом данного положения рыночный потенциал имеет двойственную природу и включает две взаимосвязанные составляющие: проявленную и непроявленную (скрытую). Проявленный рыночный потенциал отражает фактически реализованные рыночные возможности предприятия и выражается в достигнутых результатах его деятельности: объёме выполненных работ, портфеле заказов, доле рынка, устойчивости клиентских связей. Скрытый рыночный потенциал представляет собой совокупность нереализованных возможностей, связанных с расширением рыночного присутствия, освоением новых сегментов, увеличением клиентской базы и диверсификацией заказов. Такое разграничение позволяет рассматривать рыночный потенциал как динамическую категорию, сочетающую текущий рыночный результат и перспективный резерв развития.

Структурно рыночный потенциал может быть представлен следующим образом:

$$РП = РП_{пр} + РП_{скр}, \quad (1)$$

где РП – рыночный потенциал предприятия;

РП_{пр} – проявленный (реализованный) рыночный потенциал;

РП_{скр} – скрытый (непроявленный) рыночный потенциал.

Предложенная структура позволяет рассматривать рыночный потенциал как динамическую величину, изменяющуюся под воздействием внутренних управленческих решений и внешних рыночных факторов. При этом важнейшей задачей управления выступает не только поддержание достигнутого уровня проявленного потенциала, но и активизация скрытых резервов развития.

Конкурентоспособность строительного предприятия в данной логике выступает как результат степени реализации его рыночного потенциала. Чем выше уровень вовлечения скрытых возможностей в хозяйственный оборот, тем более устойчивыми становятся позиции предприятия на рынке. В этой связи конкурентоспособность следует рассматривать как производную от уровня реализации как текущих, так и потенциальных рыночных возможностей [3].

Для количественной оценки влияния рыночного потенциала на конкурентоспособность предлагается использовать следующую модель:

$$K = \alpha \times РП_{пр} + \beta \times РП_{скр}, \quad (2)$$

где K – интегральный показатель конкурентоспособности;

РП_{пр} – проявленный рыночный потенциал;

РП_{скр} – скрытый рыночный потенциал;

α и β – коэффициенты значимости соответствующих компонентов.

Данная модель отражает принципиально важное положение о том, что конкурентоспособность формируется не только за счёт уже достигнутых рыночных результатов, но и за счёт способности предприятия реализовывать имеющиеся, но пока не задействованные возможности. В условиях развивающегося строительного рынка Донецкой Народной Республики значение скрытого потенциала

возрастает, поскольку именно он определяет перспективы дальнейшего роста предприятий.

Для апробации предложенной модели выполним расчёт интегрального показателя конкурентоспособности на материалах малого строительного предприятия г. Донецка – общества с ограниченной ответственностью «САНТЕХ СТАНДАРТ». Использование данных конкретного хозяйствующего субъекта позволяет проверить практическую применимость разработанного подхода и подтвердить его аналитическую состоятельность на реальной эмпирической базе. Расчёт выполнен на основе открытых данных бухгалтерской отчётности и сведений о хозяйственной деятельности предприятия, представленных в общедоступных информационно-аналитических системах [4–6].

Согласно данным финансовой отчётности, в 2024 г. выручка ООО «САНТЕХ СТАНДАРТ» составила 180,7 млн. руб., чистая прибыль – 21,9 млн. руб., среднесписочная численность работников – 43 человека [4–6]. Предприятие относится к категории малого бизнеса. Его основным видом деятельности является выполнение санитарно-технических и монтажных работ. Наблюдается положительная динамика финансовых результатов и устойчивое присутствие на региональном строительном рынке.

На первом этапе выполним расчёт проявленного рыночного потенциала предприятия. В рамках данного исследования под проявленным рыночным потенциалом понимается фактически реализованная часть рыночных возможностей предприятия, находящая отражение в достигнутых результатах его хозяйственной деятельности.

Для количественной оценки проявленного рыночного потенциала используются три индикатора:

- 1) индекс рыночной активности (Iакт);
- 2) индекс результативности (Iрез);
- 3) индекс рыночной устойчивости (Iуст).

Выбор указанных показателей обусловлен тем, что они наиболее полно характеризуют степень фактической реализации рыночных возможностей предприятия.

Индекс рыночной активности отражает интенсивность участия предприятия в рыночных процессах и определяется на основе анализа выручки и темпов её роста. Для ООО «САНТЕХ СТАНДАРТ» данный показатель оценивается как высокий, поскольку предприятие демонстрирует значительный объём выручки и выраженную положительную динамику финансово-хозяйственной деятельности. С учётом отраслевой специфики и масштабов малого строительного бизнеса значение индекса рыночной активности принимается на уровне 0,84.

Индекс результативности характеризует эффективность рыночной деятельности предприятия и определяется на основе показателя рентабельности продаж. Рентабельность продаж предприятия составляет 12,1%, что для малого строительного предприятия является достаточно высоким значением. С учётом принятой шкалы нормирования индекс результативности принимается равным 0,78.

Индекс рыночной устойчивости характеризует способность предприятия сохранять и укреплять свои позиции на рынке. Его оценка выполняется на основе

совокупности качественных и количественных признаков: длительности функционирования предприятия, роста численности персонала, статуса действующего субъекта малого предпринимательства, а также наличия подтверждённой контрактной активности [4–6]. Анализ указанных параметров позволяет оценить индекс рыночной устойчивости ООО «САНТЕХ СТАНДАРТ» на уровне 0,79.

Тогда проявленный рыночный потенциал предприятия определяется как среднее арифметическое трёх частных индексов:

$$РПпр = (I_{акт} + I_{рез} + I_{уст}) / 3. \quad (3)$$

Подставляя полученные значения, имеем:

$$РПпр = (0,84 + 0,78 + 0,79) / 3 = 0,80.$$

Таким образом, проявленный рыночный потенциал ООО «САНТЕХ СТАНДАРТ» составляет 0,80, что свидетельствует о достаточно высоком уровне фактической реализации рыночных возможностей предприятия.

На втором этапе определяется скрытый рыночный потенциал. В отличие от проявленного, скрытый рыночный потенциал отражает не реализованные в текущем периоде рыночные возможности предприятия, связанные с расширением его присутствия на рынке, освоением новых сегментов и увеличением клиентской базы. Статистическое измерение скрытого потенциала затруднено, поскольку данная величина не имеет прямого отражения в бухгалтерской отчётности.

Для ООО «САНТЕХ СТАНДАРТ» наличие скрытого потенциала подтверждается рядом факторов: ограниченной географией присутствия, узкой специализацией, невысокой диверсификацией заказов и сохранением возможностей расширения участия в тендерном сегменте [4–6]. При этом высокий темп роста предприятия свидетельствует о том, что часть рыночных возможностей уже реализована, что не позволяет завышать оценку скрытого потенциала. С учётом указанных обстоятельств скрытый рыночный потенциал ООО «САНТЕХ СТАНДАРТ» принимается на уровне 0,48. Данное значение отражает наличие значимого, но не критически высокого резерва дальнейшего рыночного расширения.

На заключительном этапе определяется интегральный показатель конкурентоспособности предприятия. С учётом специфики регионального строительного рынка, в рамках которого перспективы роста играют более значимую роль, чем уже достигнутые позиции, принимаем коэффициенты $\alpha = 0,4$ и $\beta = 0,6$:

$$K = 0,4 \times 0,80 + 0,6 \times 0,48 = 0,32 + 0,288 = 0,608.$$

Следовательно, интегральный показатель конкурентоспособности ООО «САНТЕХ СТАНДАРТ» составляет 0,61.

Полученное значение позволяет сделать вывод о достаточно устойчивом конкурентном положении предприятия на региональном строительном рынке. При этом важнейшим источником дальнейшего роста выступает скрытый рыночный потенциал, реализация которого позволит предприятию укрепить свои позиции, расширить рыночное присутствие и повысить устойчивость в конкурентной среде.

Апробация предложенной модели выполнена на примере одного малого строительного предприятия, что обусловлено задачами первичной проверки её прикладной применимости. Полученные результаты не претендуют на статистическую репрезентативность в масштабах отрасли, однако позволяют оценить

аналитическую состоятельность разработанного подхода и возможности его дальнейшего использования в расширенной выборке.

Таким образом, в ходе исследования уточнено экономическое содержание категории «рыночный потенциал» строительного предприятия, который, в отличие от ресурсного подхода, предложено рассматривать как степень реализации рыночных возможностей хозяйствующего субъекта. Обосновано, что рыночный потенциал имеет двойственную структуру и включает проявленную и скрытую составляющие, каждая из которых оказывает самостоятельное влияние на уровень конкурентоспособности предприятия.

Разработанная модель позволила установить, что конкурентоспособность строительного предприятия является производной от степени реализации его рыночного потенциала и определяется не только достигнутыми рыночными результатами, но и способностью трансформировать скрытые рыночные возможности в реальные конкурентные преимущества.

Апробация модели на материалах ООО «САНТЕХ СТАНДАРТ» подтвердила её аналитическую состоятельность и практическую применимость, а также показала, что в условиях строительного рынка Донецкой Народной Республики ключевым резервом повышения конкурентоспособности выступает активизация скрытого рыночного потенциала предприятия.

Список использованных источников

1. Obukhov, R. V. Ensuring competitiveness of enterprises in the construction industry on the basis of dynamic equilibrium concept / R. V. Obukhov // Real Estate: Economics, Management. – 2025. – No. 2. – P. 19-27. – EDN LTDOES.

2. Чернышова, Л. И. Оценка и пути повышения конкурентоспособности строительной организации / Л. И. Чернышова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2024. – № 8-3. – С. 494-497. – DOI 10.17513/vaael.3687. – EDN SHLUFY.

3 Competitive strategy of sustainable and eco-oriented development of investment-construction company / S. Baronin, K. Kulakov, T. Uchinina, M. Berezneva // E3S Web of Conferences : XII International Scientific and Practical Forum - «Environmentally sustainable cities and settlements: problems and solutions» (ESCP-2023), Moscow, Hanoi, 20–21 апреля 2023 года. Vol. 403. – Moscow, Hanoi: E3S Web of Conferences, 2023. – P. 02014. – DOI 10.1051/e3sconf/202340302014. – EDN PBXOJW.

4. ООО «САНТЕХ СТАНДАРТ» : финансовая отчётность : [сайт]. – Москва, 2022. – Сервис проверки контрагентов «Компаниум». – URL: <https://companium.ru/id/1229300062881/accounting> (дата обращения: 25.04.2026). – Текст : электронный.

5. ООО «САНТЕХ СТАНДАРТ» : проверка контрагента : [сайт]. – Москва, 1999. – Audit-it.ru. – URL: https://www.audit-it.ru/contragent/1229300062881_ooo-santekh-standart (дата обращения: 25.04.2026). – Текст : электронный.

6. ООО «САНТЕХ СТАНДАРТ» : аналитика организации : [сайт]. – Москва, 2003. – Saby Profile. – URL: <https://saby.ru/profile/9302004248-930201001> (дата обращения: 25.04.2026). – Текст : электронный.

MODELING THE IMPACT OF MARKET POTENTIAL ON THE COMPETITIVENESS OF CONSTRUCTION ENTERPRISES IN THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC

M. P. Makushchenko

Donbas National Academy of Civil Engineering and Architecture –a Branch of the Federal State Budget Education Institution of Higher Education «National Research Moscow State University of Civil Engineering, Makeevka, Russia

The article examines the theoretical and methodological aspects of modeling the impact of market potential on the competitiveness of construction enterprises in the Donetsk People's Republic. The authors propose an original approach to interpreting market potential as a combination of realized and unrealized market opportunities of an enterprise. The rationale for distinguishing explicit and latent components of market potential is substantiated. An economic–mathematical model is developed to reflect the influence of these components on the competitiveness of construction organizations.

Keywords: market potential, competitiveness, construction enterprises, modeling, latent potential, region, construction market.

УДК 664.696.9

АССОРТИМЕНТ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ДЕСЕРТНЫХ ЛИКЕРОВ НА ТРАВАХ

С.М. Малютенкова¹, О.В. Смирнова²

¹*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия,*

²*Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал государственного казенного
образовательного учреждения высшего образования
«Российская таможенная академия»,
г. Санкт-Петербург, Россия*

Наблюдается рост популярности ликероводочных напитков на основе растительных компонентов – травяных ликеров. В статье рассмотрены потребительские предпочтения в отношении десертных ликеров на травах. Поскольку коктейльная культура растёт, потребители выбирают именно премиальные и высококачественные напитки.

Ключевые слова: ликер десертный, ликер на травах, поисковые запросы, потребительские предпочтения

Хотя алкогольные напитки ассоциируются с негативным подтекстом, предполагается, что умеренное ежедневное потребление может быть

неотъемлемой частью рациона человека, при этом у взрослых, умеренно потребляющих алкоголь, наблюдается более низкая частота ишемической болезни сердца по сравнению с непьющими [1]. Ликеры – это сладкие спиртные напитки с высоким содержанием сахара, их обычно делают на основе крепкого спирта с добавлением фруктов, ягод, трав или специй, натуральных вкусоароматических веществ и/или пищевых добавок.

При производстве травяных спиртных напитков часто используется смешивание нескольких видов растений, Основной ингредиент – тот вид растений, который влияет на основные вкус, аромат и характер напитка. Например, это может быть мята, корень солодки или ягоды. Дополнительные компоненты – растения, добавляемые для коррекции вкуса, цвета или ароматических нот. Например, это могут быть цветки, специи или другие травы, усиливающие или изменяющие первоначальный профиль напитка. Этот подход позволяет создавать сложные и сбалансированные вкусовые композиции, где главный вкус подчеркнут, а остальные добавляют глубину и нюансы. И именно комбинация делает каждый напиток уникальным.

В связи с недавним подъемом коктейльной культуры возрос потребительский и коммерческий интерес к семейству ликероводочных изделий, которые могут употребляться как в чистом виде, так и в коктейлях, и в качестве аперитивов или джестивов. Среди недавно возродившихся групп напитков, внезапно ставших популярными, – группа ликеров на растительном сырье.

Сегодня на рынке представлено огромное разнообразие травяных ликеров, некоторые из которых изготавливаются из смеси более 50 различных трав, специй, плодов. Более того, в рецепты травяных ликеров могут входить различные части растений, такие как листья, цветы, кожура, семена или корни и другие. Огромное разнообразие трав, которые могут присутствовать в ликере, способствует получению продукта с очень богатым содержанием фенольных соединений и чрезвычайно сложным составом [2,3].

Известные мировые бренды травяных ликеров (к примеру, Jägermeister) могут быть выдержанными. Мацерация, как важнейший этап в формировании вкуса, определяет типы и концентрации извлекаемых соединений. Извлечение ароматов может занять очень много времени, но это может быть единственным способом сохранить определенные ароматы и цвет. Ингредиенты, содержащие хлорофилл, обычно мацерируют в холодном состоянии, чтобы они не приобрели серо-коричневато-зеленый цвет. Сухие растительные ингредиенты обычно дают больше вкуса, когда их настаивают в нагретом спирте, но с некоторыми ингредиентами может также извлекаться нежелательные ароматы, горечь. Чрезмерная мацерация может привести к переокислению ликера и извлечению нежелательных соединений, что может негативно повлиять на органолептические качества конечного продукта. После мацерации полученная жидкость фильтруется и выдерживается определенное время (даже возможно в дубовых бочках), что позволяет ароматам смешаться и созреть. После выдержки тираж смешивается с сахаром, водой и спиртом, после чего проводится еще одна фильтрация перед розливом в бутылки, что обеспечивает однородность конечного продукта [4].

Ликер Jägermeister является для многих «эталон» травяных ликеров, поэтому многие российские производители аналогичной продукции стараются приблизиться по вкусу и по количеству растительных ингредиентов в рецептуре к этому напитку.

На рынке г. Санкт-Петербурга представлены следующие десертные травяные ликеры:

1. Ликер Konig Heiler «Придворный целитель» ООО «КЛВЗ КРИСТАЛЛ», Крепость: 35 %. Напиток содержит более 50 компонентов (фруктовые корочки, специи и корни). Ликер производится путем мацерации его составляющих. Спиртованный настой растительного сырья № 1 – корень женьшеня, радиола розовая, трава полыни, хмель, листья липы, плоды черемухи, листья мать и мачехи, шафран, тимьян, эвкалипт, Melissa лимонная, левзея, плоды аниса, шалфей, пустырник обыкновенный, кора дуба, мята перечная, корень валерианы, корень имбиря, гвоздика. Спиртованный настой растительного сырья № 2 – корень калгана, кора корицы, плоды кориандра, корень солодки, плоды можжевельника, почки сосны, мускатный орех, плоды кардамона, листья бадана, листья зубровки, лапчатка, корень окопника, листья элеутерококка. Спиртованный настой растительного сырья № 3 – душица, зверобой, листья земляники, цикорий, лакрица, ромашка лекарственная, листья яблони, листья вишни, листья малины, цветки лаванды, трава крапивы. Настой спиртованные плодов вишни, малины, чернослива, кофе (какао-бобов).

2. Ликер Ягодамастер Ботаникал ООО Тульский винокуренный завод 1911» (YAGODAMASTER BOTANICAL LIQUOR)- «Ягодамастер» – ягоднотравяной ликер российского производства. Целых 39 растительных ингредиентов выдерживают в дубовых бочках, благодаря чему у напитка получается сладковатый, ягодно-фруктовый вкус с мягким земляничным послевкусием. Состав: Бадьян, иван-чай, перец душистый, черника, шиповник, кофе, василек синий, кора дуба, сагаан дайля, кориандр, корица, цедра апельсина, анис, корень имбиря, можжевельная шишка, чай зеленый, гибискус, розмарин, гвоздика, бергамот, сосна почки, подсолнечник лепестки, цедра лимона, корень женьшеня, корень калгана, мак семена, перец чили, голубика, лимонник, вереск, облепиха, тимьян, сок концентрированный яблочный, основа натуральная «Черная смородина», соки концентрированные малиновый и клубничный, настой спиртованный на основе ароматного спирта (можжевельная шишка, корица Альба, цедра лимона, кориандр, корень ириса, корень дягиля, цедра апельсина, корица, гвоздика, имбирь, мускатный орех, душистый перец, бадьян, кардамон), основы натуральные «Клюква», «Рябина»

3. Mr. Waildmeister ЗАО «Родник», Калужская обл. Mr. Waildmeister – пикантный напиток на травах, имеет горьковатый вкус. В состав ликера входит множество трав, среди которых настой, спиртованный полыни и листьев яблонь и груш, экстракт натуральный трав гвоздики, горечавки, кориандра, лимонника, ангелики, горечавки, кардамона, кориандра, майорана, полыни, ревеня, ромашки, цикория, чабреца, можжевельной ягоды, аниа, чернослива, кожуры апельсина.

4. Hunting Травяной АО «Мариинский ЛВЗ», Кемеровская обл. Состав ликера: спиртованный настой растительного сырья № 1 – изюм, плоды аниса, трава зверобоя, трава крапивы, вишневый лист, трава душица обыкновенная, плоды можжевельника, орех кедровый, трава донника, кора дуба, листья мяты перечной, трава полыни обыкновенной, хмель. Спиртованный настой растительного сырья № 2 – плоды кориандра, корень имбиря, кора корицы, перец душистый, корень солодки, корень валерианы, почки сосны, корень родиолы розовой. Морс спиртованный грушевый, малиновый, рябиновый, ароматный спирт корки лимонной свежей.

5. Ликер "Тунда" ("Tundra Bitter") АО «Татспиртпром». Состав: настой спиртованный ликера №2 (трава душицы, трава зверобоя, цветы календулы, цветы и листья кипрея узколистного, кора дуба, мелисса лимонная, мята перечная, трава донника, пустырник обыкновенный, тысячелистник обыкновенный, трава и листья полыни горькой, цветки липы, березовые почки, сосновые почки), настой спиртованный ликера № 2 (корень калгана, имбирь, корневище и корни девясила, кориандр, корица, корень валерианы лекарственной, гвоздика), мёд натуральный, настой бадьяна спиртованный, настой корня солодки спиртованный.

6. Ликер Кёнигштайн ООО "Нива", г. Санкт-Петербург. Состав: настой растительного сырья: кофе, чернослива, корицы, апельсиновой корки, кориандра, корня солодки, экстракт древесины дуба, морс черники, настой апельсина, настои: ванили бурбонской, свежей лимонной корки, экстракт солода.

Таблица 1 – Статистика поисковых запросов травяных ликеров к Яндексу (инструмент Вордстат)

Запросы со словами	Число запросов	Запросы со словами	Число запросов	Запросы со словами	Число запросов	Запросы со словами	Число запросов
waildmeister	39	konig heiler ликер	90	ликер beluga hunting herbal	39	ликер на травах егермейстер	106
mr waildmeister	30	konig heiler ликер отзывы	19	ликер hunting травяной	114	ликер егермейстер купить	335
ликер mr waildmeister	8	ликер konig heiler 0.5 л	4	ликер hunting herbal	65	ликер егермейстер	335

Как видно из таблицы 1, наиболее популярным и премиальным брендом из травяных ликеров является Ликер Hunting Herbai, торговая марка при надлежит

Novabev Group – российская алкогольная компания, крупный производитель водки и ликероводочных изделий, а также один из главных импортеров крепкого алкоголя и вина в стране: имеет 2,1 тысячи собственных розничных магазинов «ВинЛаб», представлены в Москве, Санкт-Петербурге и на Дальнем Востоке. Сеть является № 1 среди специализированной алкогольной розницы России и по онлайн-продажам алкоголя (по данным аналитического отчета агентства INFOLine от 8 октября 2025 года). Однако Ликер Jagermeister является безусловным лидером среди аналогичных напитков, несмотря на то, что его цена превышает отечественные виды на 30-50 %.

Список использованных источников

1. Кароматов Иномжон Джураевич, Кодирова Гулбахор Халимовна Вино и сердечно-сосудистая система // Биология и интегративная медицина. 2018. №11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vino-i-serdechno-sosudistaya-sistema> (дата обращения: 27.04.2026).

2. Разработка рецептуры алкогольных ликеров с использованием экстрактов из растительного сырья Дальневосточного региона / Е. С. Фищенко, М. В. Палагина, А. А. Батурина [и др.] // Пиво и напитки. – 2018. – № 3. – С. 68-71.

3. Волкова, С. В. Разработка купажа биттера с использованием растительного сырья / С. В. Волкова, О. В. Яковлева // Современные аспекты производства и переработки сельскохозяйственной продукции : Сборник статей по материалам V Международной научно-практической конференции, посвященной 15-летию кафедры технологии хранения и переработки животноводческой продукции Кубанского ГАУ, Краснодар, 29 марта 2019 года / Отв. за вып. А.А. Нестеренко. – Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, 2019. – С. 628-632.

4. Смыр, К. Л. Использование растительного сырья в производстве ликеров / К. Л. Смыр // Научное обеспечение сельского хозяйства горных и предгорных территорий : МАТЕРИАЛЫ ВСЕРОССИЙСКОЙ СТУДЕНЧЕСКОЙ НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Владикавказ, 25–27 ноября 2020 года. Том 2. – Владикавказ: Горский государственный аграрный университет, 2020. – С. 46-48.

PRODUCT RANGE AND CONSUMER PREFERENCES FOR HERBAL DESSERT LIQUEURS

S.M. Malyutenkova¹, O.V. Smirnova²

*¹Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
St. Petersburg, Russia,*

*²V.B. Bobkov St. Petersburg Branch of the State Budgetary Educational Institution of
Higher Education Russian Customs Academy,
St. Petersburg, Russia*

Herbal liqueurs, or liqueurs based on plant ingredients, are growing in popularity. This article examines consumer preferences for herbal dessert liqueurs. As cocktail culture grows, consumers are choosing premium, high-quality beverages.

Keywords: dessert liqueur, herbal liqueur, search queries, consumer preferences.

УДК 664.696.9

О ДОСТОВЕРНОСТИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ НА ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМАХ

С.М. Малютенкова¹, О.В. Смирнова²

*¹Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия,*

*²Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал государственного казенного
образовательного учреждения высшего образования
«Российская таможенная академия»,
г. Санкт-Петербург, Россия*

В статье обсуждается маркетинговое использование брендов и названий товаров – стратегия, позволяющая выделить продукт на фоне конкурентов и создать у потребителей ассоциации с определённым качеством, ощущениями или образом жизни. Придуманное название может быть ключом к успешным продажам товара, так как оно помогает создать уникальность и запоминаемость продукта. В конечном итоге, правильно выбранное название и стратегия брендинга могут значительно повлиять на восприятие товара потребителями и, как следствие, на его успех на рынке. Однако придуманное название пищевой продукции не должно вводить в заблуждение потребителей.

Ключевые слова: маркировка, гречиха татарская, наименование продукции, придуманное название

Наименование пищевой продукции, указываемое в маркировке, должно позволять относить продукцию к пищевой продукции, достоверно ее характеризовать и позволять отличать ее от другой пищевой продукции. У продукции может быть придуманное название, которое должно быть включено в наименование пищевой продукции и расположено в непосредственной близости от него, которое может фактически не нести информацию о ее потребительских свойствах. Некоторые придуманные названия могут быть зарегистрированным знаком, но часто ряд названий придуманных, особенно на иностранном языке, вообще не представляется возможным. Многие известные придуманные названия невозможно зарегистрировать согласно общепринятым нормам, так как они широко известны и везде применяются. Технический регламент на маркировку действительно содержит положения о возможности использования изготовителем придуманного названия, что позволяет компаниям иметь более гибкий подход к брендингу своих продуктов.

Однако важно помнить, что такие придумываемые названия всё же должны соответствовать общим требованиям к маркировке, включая правдивость информации, отсутствие обманчивых обещаний и соблюдение других нормативов. Кроме того, появилась необходимость следить за соблюдением других регуляторных актов и стандартов, которые могут касаться безопасности продукта, защиты прав потребителей и охраны окружающей среды. Важно, чтобы маркировка не только соответствовала требованиям самого регламента, но и была понятной и прозрачной для потребителей.

Использование англицизмов в названиях пищевой продукции стало довольно распространённой практикой. Это связано с несколькими факторами:

- престиж и ассоциации – англицизмы часто ассоциируются с высоким качеством и современными тенденциями. Потребители могут воспринимать продукты с английскими названиями как более экзотичные и уникальные.

- в условиях распространения интернета многие производители стремятся создать единый имидж своего продукта для международного рынка. Английский язык в этом плане выступает универсальным инструментом.

- маркетинговая стратегия – использование англицизмов может привлечь внимание покупателей и сделать продукт более запоминающимся. Реклама с английскими терминами часто воспринимается как более креативная и динамичная. Современная молодёжь, ориентированная на культуру, язык и тренды, популярные в англоязычных странах, может лучше откликаться на такие названия, что также способствует популярности продуктов.

- создание образа – названия на английском языке могут создавать определенный имидж продукта, что важно для позиционирования в рыночной нише.

Таким образом, использование англицизмов в названиях пищевых продуктов является частью стратегического подхода к маркетингу, направленного на привлечение и удержание потребителей.

С 1 марта 2026 года вступает в силу Федеральный закон от 24 июня 2025 г. № 168-ФЗ "О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации". Его также называют законом о защите русского языка. Документ вносит изменения в Закон от 7 февраля 1992 г. № 2300-1 "О защите прав потребителей". Его дополнили новой статьей 10.1, которая устанавливает правила размещения любой информации, предназначенной для публичного ознакомления потребителей: она должна быть выполнена на русском языке. Роспотребнадзор 28 февраля опубликовал на официальном сайте разъяснения, согласно которым сайты в интернете являются общедоступными местами. Следовательно, по мнению ведомства, информация, размещенная на них, должна соответствовать требованиям нового закона и быть представлена на русском языке. В то же время не следует забывать, что такого рода разъяснения государственных органов власти не относятся к нормативно-правовым актам, обязательным для исполнения. Таким образом, с 1 марта 2026 года на русском языке должен быть выполнен контент на сайтах в интернете (вопрос пока спорный).

Сейчас многие цифровые платформы (маркетплейсы) устанавливают свои требования к формированию позиций карточек товара, а наполнение этих

позиций и формирование наименований товара продавец осуществляет самостоятельно. С 1 сентября 2026 года продавцы на маркетплейсах обязаны указывать в карточке товара не просто номер сертификата или декларации, а прямую ссылку на запись в реестре выданных сертификатов соответствия и зарегистрированных деклараций. Многие пользователи цифровых платформ и сейчас выполняют данное требование. И формирование наименований товара идет в разрез с декларированием товара.

В глобальном масштабе чай является вторым по популярности безалкогольным напитком после воды, оказывая глубокое влияние как на пищевые привычки, так и на здоровье человека благодаря обилию биологически активных соединений, в частности катехинов, свободных аминокислот (FAA) и фенольных соединений. Эти компоненты в совокупности обладают антиоксидантными, противомикробными и противовоспалительными свойствами, являясь основными факторами, определяющими сенсорные качества чая и его пользу для здоровья [1,2]. Традиционно приготовление чая требует его заваривания его листьев при высоких температурах, что эффективно высвобождает различные соединения в настое.

Последние отраслевые тенденции указывают на растущий спрос на напитки из растительных (зерновых) компонентов в связи с предпочтениями потребителей [3]. Проведен анализ наименований такой продукции, представленной на цифровой платформе «Озон» и сравнение придуманного наименования, а также информации из декларации соответствия.

Как культура, сырье гречихи татарской представляет собой ценную крупнозернистую злаковую культуру, богатую разнообразными флавоноидами, обладающую широким спектром фармакологической активности и значительным потенциалом для профилактики и лечения диабета. Благодаря своим питательным качествам и пользе для здоровья, гречиха играет ключевую роль в качестве основного продукта питания в Европе и Азии. Для напитка из гречихи зерна обычно подвергают прямой обжарке.

Однако, если в наименовании продукции встречается слово «чай», то в составе продукта данный ингредиент должен присутствовать. Это требование технического регулирования в отношении наименования пищевого продукта в зависимости от состава рецептуры [3].

К примеру Чай Биовит Напиток чайный Гречишный, 15 пакетиков в упаковке (изготовлен и упакован ООО "ТД "БИОВИТ", Россия, Ярославская область, Борисоглебский р-н, с. Кондаково), сырье поступает из Китая, состав включает только гречишу татарскую (рисунок 1).

На сайте Федеральной службы по аккредитации в Едином реестре сертификатов соответствия и деклараций о соответствии зарегистрирована декларация о соответствии ЕАЭС N RU Д-RU.PA07.B.59362/25 от 29.08.2025 действует до 28.08.2030, в которой наименование (обозначение) продукции (Напиток чайный: «Гречишный») соответствует наименованию в карточке товара. Продукция производится по ТУ 10.89.19-002-36337784-2020 «Напитки чайные фасованные. Технические условия». Срок годности и условия хранения: 24 месяца, при

температуре от 0° С до плюс 20° С и относительной влажности воздуха не более 70%. Заявлен Код ТН ВЭД ЕАЭС 2106909808 – Пищевые продукты, в другом месте не поименованные или не включенные прочие.



Рисунок 1 – Чай Биовит, Напиток чайный Гречишный

Такое позиционирование и наименование противоречит ТР ТС «Пищевая продукция в части ее маркировки». Чайный напиток – пищевой продукт, изготовленный из растительного сырья с возможным добавлением чая в количестве не более 50% по массе и других компонентов [4]. Правильнее было бы назвать продукцию «Смесь гречишная для напитков горячего приготовления». ФГИС РосАккредитации проводит оценку соответствия оформления деклараций о соответствии, однако не может контролировать наименование продукции. Таким образом, достоверную информацию о продукте потребитель может узнать из декларации о соответствии, если она правильно оформлена и соответствует указанному продукту.

Список использованных источников

1. Суворова Г.Н., Зотиков В.И. Гречиха татарская *fagopyrum tataricum* – ценная культура для функционального питания // Зернобобовые и крупяные культуры. 2024. №4 (52). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/grechiha-tatarskaya-fagopyrum-tataricum-tsennaya-kultura-dlya-funktsionalnogo-pitaniya> (дата обращения: 25.04.2026).

2. Кузнецова, Е.А. Гречиха татарская как перспективная культура для использования в биотехнологии / Е. А. Кузнецова, Д. С. Учасов // Технологии и продукты здорового питания: Сборник статей XIV Национальной научно-практической конференции с международным участием, Саратов, 09–11 апреля 2025 года. – Саратов: Саратовский государственный университет генетики, биотехнологии и инженерии им. Н.И. Вавилова, 2025. – С. 270-274.

3. Использование зерна гречихи татарской для производства напитка / Е. А. Кузнецова, Г. М. Насруллаева, Е. А. Кузнецова, А. Д. Брынцева // Балтийский морской форум : Материалы XI Международного Балтийского морского форума. В 8-ми томах, Калининград, 25–30 сентября 2023 года. – Калининград: Калининградский государственный технический университет, 2023. – С. 56-61.

4. ГОСТ 34856-2022 Напитки чайные. Технические условия [Электронный ресурс]. // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов АО «Кодекс». URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200189286> (дата обращения: 25.04.2026).

ON THE CRITICALITY OF FOOD PRODUCT POSITIONING ON DIGITAL PLATFORMS

S.M. Malyutenkova¹, O.V. Smirnova²

*¹Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
St. Petersburg, Russia,*

*²V.B. Bobkov St. Petersburg Branch of the State Budgetary Educational Institution of
Higher Education Russian Customs Academy,
St. Petersburg, Russia*

This article discusses the marketing use of brands and product names – a strategy to differentiate a product from competitors and create associations with a specific quality, sensation, or lifestyle in consumers. A well-designed name can be key to successful product sales, as it helps create uniqueness and memorability. Ultimately, a well-chosen name and branding strategy can significantly influence consumer perception of a product and, consequently, its success in the marketplace. However, a well-designed name for a food product should not mislead consumers.

Keywords: labeling, Tatar buckwheat, product name, fictitious name.

УДК 339.543:343.148.6

СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИНСТИТУТА ТАМОЖЕННОЙ ТОВАРОВЕДЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ И ОБОРОТ АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ

С.М. Малютенкова¹, О.В. Смирнова²

*¹Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия,*

*²Санкт-Петербургский имени В.Б. Бобкова филиал государственного казенного
образовательного учреждения высшего образования
«Российская таможенная академия»,
г. Санкт-Петербург, Россия*

От результатов товароведческой экспертизы зависит классификационный код товара, а правильная классификации товаров представляет собой

важнейшую составляющую таможенного администрирования, которая обеспечивает экономическую безопасность, справедливую конкуренцию, а также полноценное пополнение казны государства за счет таможенных платежей. Экспертиза позволяет установить, соответствует ли состав и свойства алкогольной продукции тем, что заявлены в документах, определяется происхождение товара, подтверждается подлинность сведений о стране или производителе.

Ключевые слова: таможенная экспертиза, товароведческая экспертиза, алкогольная продукция

Оборот алкогольной продукции строго регламентируется техническими регламентами ЕАЭС, что обеспечивает единые стандарты безопасности и качества для всех стран-участниц. Обязательная маркировка единым знаком обращения служит важным инструментом контроля за качеством продукции. Действующая система регулирования алкогольного рынка в ЕАЭС создает необходимые условия для защиты потребителей и обеспечения качества продукции. Однако постоянное совершенствование контрольных механизмов остается актуальной задачей в условиях развития рынка и появления новых видов фальсификации [1,2]. Большое количество требований объясняется сложными химическими свойствами алкогольной продукции.

Важная роль товароведческой экспертизы заключается в том, что с ее помощью снижаются риски по неправильной классификации товаров в соответствии с ТН ВЭД ЕАЭС, что способствует уплате таможенных платежей в полном размере, соблюдению запретов и ограничений. Также товароведческая экспертиза отвечает за контроль качества и безопасности, что в свою очередь снижает уровень фальсификации продукции, уменьшает число товаров, опасных для жизни людей и окружающей среды. В процессе товароведческой экспертизы проводятся стоимостные исследования, что помогает при определении точной таможенной стоимости, которая является основой для начисления таможенных платежей, все это также показывает, что товароведческая экспертиза играет огромную роль для таможенных целей. В общем, товароведческая экспертиза помогает таможенным органам минимизировать экономические риски, пресекать незаконный оборот товаров и обеспечивать законность внешнеторговых операций. Без нее эффективный таможенный контроль был бы невозможен.

Внедрение системы цифровой маркировки "Честный ЗНАК" в сочетании с интеграцией в таможенные базы данных создает инструмент противодействия фальсификации коньяков на этапе импорта и последующего оборота. Такое взаимодействие систем позволяет осуществлять контроль за движением каждой бутылки алкогольной продукции, начиная с момента пересечения границы. При декларировании импортируемой алкогольной продукции таможенные органы получают возможность автоматически сверять данные из сопроводительных документов с информацией в системе маркировки. Это позволяет оперативно выявлять расхождения в заявленных и фактических объемах ввозимого коньяка, что является одним из распространенных способов фальсификации [3,4].

Важным аспектом является синхронизация данных о физико-химических характеристиках продукции. При проведении выборочных лабораторных исследований таможенные органы могут вносить полученные результаты (изотопный состав, хроматограммы) в общую базу. Это позволяет выявлять партии, где заявленные характеристики не соответствуют фактическим показателям, что является прямым признаком фальсификации. Например, если при анализе выявляется несоответствие изотопного состава спиртов заявленному региону происхождения, эта информация фиксируется в системе и становится доступной для всех контрольных органов.

Интеграция также помогает бороться с ситуациями, когда под видом выдержанных дорогих коньяков ввозятся более молодые и дешевые спирты. Система позволяет отслеживать соответствие заявленного возраста продукта его реальным характеристикам, выявляемым при лабораторном анализе. Данные о выявленных случаях фальсификации оперативно поступают в единую базу, что позволяет таможенным органам при последующих поставках уделять особое внимание продукции от этих производителей или посредников.

Автоматизированный обмен данными между системой маркировки и таможенными базами значительно ускоряет процесс проверки легальности продукции. При сканировании кода на бутылке таможенный инспектор мгновенно получает полную историю движения товара, начиная от завода-производителя до момента пересечения границы. Это исключает возможность ввоза контрафакта под видом подлинной продукции и существенно затрудняет деятельность недобросовестных участников внешнеэкономической деятельности [5].

Для выявления фальсификации необходимо использование комплексного метода проведения товароведческой экспертизы алкогольной продукции. Особое внимание следует уделить разработке четких критериев идентификации, прописав в нормативных документах не только допустимые пределы содержания различных веществ, но и обязательные методы анализа – газовую хроматографию, масс-спектрометрию, изотопные исследования.

Различные методы идентификации алкогольной продукции идентификации обладает своими преимуществами и недостатками:

1. Современные инструментальные методы (хромато-масс-спектрометрия, спектрофотометрия, спектроколориметрия, вискозиметрия) позволяют с высокой точностью определять состав, подлинность и безопасность алкогольных напитков. Однако их применение требует дорогостоящего оборудования, квалифицированных специалистов и значительных временных затрат;

2. Экспресс-методы (ферментативные анализы, метод профессора Николаевой) обеспечивают быстроту и простоту проверки, но обладают меньшей точностью по сравнению с инструментальными;

3. Комплексный подход, сочетающий несколько методов (например, спектрофотометрию и газовую хроматографию), является наиболее эффективным для выявления фальсификации, так как позволяет минимизировать ошибки и повысить достоверность результатов.

Недобросовестные участники ВЭД оспаривают товароведческие таможенные экспертизы с помощью экспертных организаций, использующих менее строгие и точные методы исследования, что даёт возможность оставить признаки фальсификации продукта незамеченными. Необходимо законодательно закрепить единые стандарты проведения экспертиз, сделав методики ЦЭКТУ обязательными для всех аккредитованных экспертных учреждений. Внедрение единых стандартов исследования коньячных дистиллятов для всех экспертных учреждений обеспечивает целый ряд значимых преимуществ в борьбе с фальсификацией. Прежде всего, это не позволит участникам ВЭД сознательно выбирать для проведения экспертиз те лаборатории, которые применяют менее строгие и точные методики проведения экспертизы. При унифицированном подходе все аккредитованные экспертные организации будут обязаны использовать одинаковые методы анализа с идентичными критериями оценки, что исключит возможность манипуляций с результатами исследований.

Список использованных источников

1. Малютенкова, С. М. К вопросу об информировании потребителей о фактах обнаружения в обороте пищевой продукции, не соответствующей установленным требованиям, в рамках контрольно-надзорных мероприятий / С. М. Малютенкова, О. В. Смирнова // Проблемы развития современного общества: Сборник научных статей 10-й Всероссийской национальной научно-практической конференции, в 4-х томах, Курск, 23–24 января 2025 года. – Курск: ЗАО «Университетская книга», 2025. – С. 270-274.
2. Смирнова, О. В. Россия и Китай в условиях меняющейся мировой торговли: возможности и вызовы, связанные с расширением зоны беспошлинной торговли Хайнань / О. В. Смирнова, Н. В. Матвеева // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 9, № 9(162). – С. 71-80.
3. Малютенкова, С. М. Влияние системы маркировки на цифровые экосистемы сферы товарного обращения / С. М. Малютенкова, О. В. Смирнова // Проблемы развития современного общества: Сборник научных статей 10-й Всероссийской национальной научно-практической конференции. В 4-х томах, Курск, 23–24 января 2025 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2025. – С. 275-278.
4. Смирнова, О. В. К вопросу идентификации в таможенных целях напитков на растительной основе / О. В. Смирнова, В. М. Барышева // Фундаментальные и прикладные исследования в области управления, экономики и торговли: Сборник трудов Всероссийской научно-практической и учебно-методической конференции. В 8-ми частях, Санкт-Петербург, 15–19 мая 2023 года. Том Часть 4. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2023. – С. 730-737.
5. Смирнова, О. В. К вопросу идентификации товарной информации для выявления фальсифицированных товаров в таможенных целях / О. В. Смирнова // Труды XV Евразийского научного форума: Сборник статей, Санкт-Петербург, 30 ноября – 01 декабря 2023 года. – Санкт-Петербург: Университет при МПА ЕврАзЭС, 2023. – С. 179-189.

THE CURRENT STATE OF THE INSTITUTE OF CUSTOMS COMMODITY EXAMINATION AND THE TURNOVER OF ALCOHOLIC PRODUCTS

S.M. Malyutenkova¹, O.V. Smirnova²

¹*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
St. Petersburg, Russia,*

²*V.B. Bobkov St. Petersburg Branch of the State Budgetary Educational Institution of
Higher Education Russian Customs Academy,
St. Petersburg, Russia*

The classification code of a product depends on the results of a commodity examination. Correct classification of goods is a crucial component of customs administration, ensuring economic security, fair competition, and the full replenishment of the state treasury through customs duties. The examination allows us to determine whether the composition and properties of alcoholic beverages correspond to those declared in the documents, determines the origin of the product, and confirms the authenticity of information about the country or manufacturer.

Keywords: customs examination, commodity examination, alcoholic beverages

УДК 325.2

АНАЛИЗ ЭВОЛЮЦИИ МИГРАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

А.В. Маргарян

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, России*

В статье анализируется эволюция миграционной политики Санкт-Петербурга от постсоветского периода до современности. Выделены четыре ключевых этапа, для каждого из которых определены характерные черты. Выявлены основные вызовы, включая двойственную экономическую зависимость и отсутствие комплексной программы интеграции мигрантов. Разработаны рекомендации по совершенствованию миграционной политики, направленные на социальную адаптацию, цифровизацию миграционных процессов и долгосрочное планирование.

Ключевые слова: миграционная политика, интеграция мигрантов, этапы развития миграционной политики, социальная адаптация, цифровизация учета.

Миграционная политика играет ключевую роль в обеспечении устойчивого развития Санкт-Петербурга. В последние годы миграционная ситуация в городе претерпела серьезные изменения, что сказалось на формировании и развитии миграционной политики. Анализ эволюции миграционной политики Санкт-

Санкт-Петербурга необходим для дальнейшего ее совершенствования, а также для развития экономики и поддержания социальной стабильности.

Цель исследования. Анализ основных этапов и тенденций развития миграционной политики Санкт-Петербурга.

Результаты исследования. В настоящей статье рассматриваются основные этапы эволюции миграционной политики Санкт-Петербурга. Основой исследования являются данные, полученные в ходе анализа статистики Росстата и ФМС за 2015-2024 годы. В ходе работы были определены ключевые этапы развития миграционной политики Санкт-Петербурга, была разработана таблица, отражающая динамику эволюции миграционной политики и характерные черты каждого этапа (таблица 1), были определены основные вызовы и тенденции развития миграционной политики и разработаны рекомендации по ее совершенствованию.

В исторической перспективе формирование миграционной политики Санкт-Петербурга началось с самого основания города. В период Российской Империи население города формировалось именно за счёт привлечения иностранных специалистов. Советский период был связан с жестким регулированием государством миграционных потоков. Миграционная политика в этот период была направлена на ограничение роста крупных городов и миграция не имела спонтанного характера.

В данной работе особое внимание уделено анализу этапов развития миграционной политики Санкт-Петербурга с постсоветского периода до современности.

Начальный этап формирования современной миграционной политики Санкт-Петербурга неразрывно связан с постсоветской миграционной политикой, преимущественно внутренними миграционными потоками и значительным спадом населения. В постсоветский период отсутствовали четкие нормативно-правовые нормы в области миграционных процессов, что влекло за собой рост нелегальной миграции, коррупции и социальной напряженности. Временные рамки данного этапа определены с 1990 по 2000 годы.

Следующий этап характеризуется стабилизацией численности населения, привлечением квалифицированных специалистов, разработкой и внедрением мер социальной интеграции мигрантов [1]. В данный период развития миграционной политики особое внимание уделялось учету миграционных потоков, в то же время миграционное законодательство только начало активно формироваться.

С 2011 года уровень международной миграции начинает стремительно расти, доля мигрантов из Азии значительно увеличивается. В этот период особое внимание уделяется культурной адаптации [2]. Особое значение в период с 2011 по 2020 годы имеет борьба с нелегальной миграцией, характеризующаяся разработкой нормативно-правовых норм и ужесточением контроля.

С 2021 года по настоящее время активно осуществляются меры по адаптации и интеграции мигрантов, происходит цифровизация учета миграционных потоков. Например, разрабатывается законопроект о создании цифрового профиля

мигранта (единой базы с биометрическими данными), цифровых платформ МигрантID и RuID. На современном этапе особое значение приобретает политика сохранения этнокультурного многообразия, обеспечивается защита прав мигрантов [3].

Таблица 1 – Основные этапы развития миграционной политики Санкт-Петербурга

1990-2000 гг.	- постсоветская политика; - отток населения; - преимущественно внутренняя миграция
2001-2020 гг.	- стабилизация численности населения; - социальная интеграция мигрантов; - привлечение кадров
2011-2020 гг.	- адаптация мигрантов; - борьба с нелегальной миграцией, развитие законодательства; - рост международной миграции
2021-2025 гг.	- цифровизация ведения и учета миграционных процессов; - ориентация на этнокультурное разнообразие и межкультурный диалог; - минимизация конфликтов; - либерализация миграционных процессов

Среди основных тенденций развития миграционной политики Санкт-Петербурга были выделены следующие:

1. усиление роли мигрантов в экономическом развитии Санкт-Петербурга;
2. разработка и внедрение мер по всестороннему развитию социальной, культурной и языковой интеграции;
3. развитие цифровых технологий и активное применение цифровизации в реализации и учете процедур, связанных с миграционными процессами;
4. либерализация миграционной политики, акцент на обеспечении сохранения этнического и культурного многообразия;
5. активное развитие законодательства в области миграционной политики;
6. долгосрочное планирование направлений миграционной политики, включая Концепцию государственной миграционной политики на 2026–2030 годы, утвержденную Указом Президента Российской Федерации в октябре 2025 года.

Анализ данных позволил выявить основные вызовы эволюции миграционной политики Санкт-Петербурга. Прежде всего, это двойственная экономическая зависимость, которая заключается в том, что миграционные процессы неразрывно связаны с экономической выгодой и развитием предприятий, но бюджет в то же время имеет зависимость от патентов, что препятствует модернизации экономики. Интеграция мигрантов также является одним из вызовов. Несмотря,

на активную разработку мер по внедрению социальной и культурной интеграции комплексная городская программа отсутствует, что приводит к языковой и культурной изоляции, росту социальной напряженности [4]. Существуют также административные и правовые барьеры, усложняющие и препятствующие прозрачности миграционных процедур, контроля и учета. Помимо этого, в настоящее время на миграционные потоки оказывают серьезное влияние санкции способствуют сокращению числа мигрантов из Азии и приток населения из новых регионов Российской Федерации, что увеличивает нагрузку на рынок труда, социальную инфраструктуру и требует пересмотра некоторых положений миграционной политики.

Выводы. На основании проведенного анализа можно сделать вывод, что миграционная политика Санкт-Петербурга прошла через ключевые этапы развития, эволюция миграционной политики была тесно связана с происходящими в международном пространстве изменениями. На современном этапе миграционная политика города активно адаптируется к меняющейся социально-экономической ситуации [5]. Приоритетными задачами являются развитие межкультурного диалога, активная интеграция мигрантов в социальную жизнь российского общества.

Список использованных источников

1. Влияние миграции на российский рынок труда: статистический анализ / Росстат, ФМС России. – Москва, 2024. – 85 с.
2. Андрейцо, С. Ю. Региональный опыт реализации миграционной политики: на материалах Санкт-Петербурга / С. Ю. Андрейцо // Закон. Право. Государство. – 2024. – № 3(43). – С. 44-46. – EDN UNETEW.
3. Серебряков, К. Д. Миграционная политика России на современном этапе: системные проблемы трудовой миграции в региональном разрезе (кейс Санкт-Петербурга) / К. Д. Серебряков // Россия - Евразия - мир: интеграция - развитие - перспектива: Материалы XIV Евразийского экономического форума молодежи. В 4-х томах, Екатеринбург, 22–26 апреля 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. – С. 154-156. – EDN UNARPG. Современные миграционные процессы в Санкт-Петербурге: экономический и социокультурный аспекты. Молодежный научный журнал, 2025.
4. Андрейцо, С. Ю. Проблемы реализации миграционной политики в Санкт-Петербурге: правовые аспекты / С. Ю. Андрейцо, Е. В. Болотина // Научная сессия ГУАП: Сборник докладов, Санкт-Петербург, 07–18 апреля 2025 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения, 2025. – С. 187-189. – EDN HNPRWW.
5. Федорова, И. О. Влияние миграционной политики Санкт-Петербурга на адаптацию и интеграцию мигрантов / И. О. Федорова // Управление персоналом. Социальные измерения эффективности и качества труда. Вызовы цифровой экономики: сборник научных трудов. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 86-92. – EDN ROONCQ.

ANALYSIS OF THE EVOLUTION OF ST. PETERSBURG'S MIGRATION POLICY: CHALLENGES AND PROSPECTS

A.V. Margaryan

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
Saint Petersburg, Russia*

The article analyzes the evolution of St. Petersburg's migration policy from the post-Soviet period to the present day. Four key stages are identified, each with its own characteristics. The main challenges are identified, including dual economic dependence and the lack of a comprehensive program for migrant integration. Recommendations for improving migration policy are developed, focusing on social adaptation, digitalization of migration processes, and long-term planning.

Keywords: migration policy, migrant integration, stages of migration policy development, social adaptation, digitalization of migration records.

УДК 656.11

ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ

Е.В. Масалыкин

*Кубанский государственный технологический университет,
г. Краснодар, Россия*

Статья посвящена актуальности совершенствования теории диагностики финансово-хозяйственной деятельности, а также разграничению понятий анализа и диагностики. Рассмотрены ключевые концептуальные подходы (функциональный, процессный, системный и стоимостной). Особое внимание уделено изменению диагностики, включая аспекты принятия решений, управления рисками и цифрового изменения.

Ключевые слова: финансово-хозяйственная деятельность, диагностика, концептуальные подходы, управленческие решения, системы раннего предупреждения, экономический анализ.

В условиях высокой волатильности рыночной среды и усложнения хозяйственных связей традиционного ретроспективного анализа финансовой отчетности становится недостаточно. Именно этим обусловлен переход от классического экономического анализа к диагностике финансово-хозяйственной деятельности.

1. Начало понятия: от анализа к диагностике

Между анализом и диагностикой ФХД существует принципиальное различие. Экономический анализ преимущественно нагляден и основан на дедуктивном методе: от обобщающих показателей к частным факторам.

Б. Коласс определяет финансовую диагностику как искусство распознавать по внешним признакам внутренние патологии предприятия. Отечественная школа (А.Д. Шеремет, В.В. Ковалев) связывает диагностику с процессом комплексной оценки состояния бизнеса в координатах «платежеспособность – финансовая устойчивость – эффективность» [2].

2. Концептуальные подходы к диагностике финансово-хозяйственной деятельности.

Методология диагностики базируется на нескольких базовых концепциях, выбор которых определяет инструментарий исследователя.

1. Функциональный подход. Наиболее традиционный. Диагностика рассматривается как совокупность изолированных проверок по направлениям: диагностика имущественного положения, ликвидности, деловой активности и т.д. Недостатком является фрагментарность получаемой картины.

2. Системный подход. Предприятие трактуется как открытая социально-экономическая система. Диагностика здесь – это оценка параметров «входа» (ресурсы), «процесса» (трансформация) и «выхода» (продукт, прибыль). Этот подход позволяет выявить дисбалансы, например, когда высокая рентабельность продаж нивелируется низкой оборачиваемостью активов, что улавливается только при анализе взаимосвязей.

3. Процессный подход. Акцент смещается с ресурсов на бизнес-процессы. Диагностика выявляет «узкие места» в цепочке создания ценности. Эффективность оценивается не по бухгалтерским коэффициентам, а по показателям результативности процессов (время цикла, процент брака в финансовых транзакциях).

4. Стоимостной подход. Концепция исходит из того, что главная цель бизнеса – рост его стоимости. Диагностика в рамках этой парадигмы концентрируется на факторах, генерирующих денежный поток и стоимость капитала. Ключевой индикатор – экономическая добавленная стоимость (EVA), а не чистая прибыль [3].

3. Управленческие аспекты: интеграция в контур принятия решений

Ценность диагностики раскрывается только через её встраивание в систему менеджмента. Можно выделить несколько управленческих плоскостей.

– Диагностика как основа стратегического контроля. Современная диагностика перерастает в систему раннего предупреждения.

– Диагностика в антикризисном управлении. Здесь ключевым аспектом становится разграничение симптомов и причин. Снижение коэффициента текущей ликвидности ниже норматива – симптом. Истинной причиной может быть неэффективная контрактная политика или ошибки ценообразования.

Управленческая диагностика требует обязательной установки причинно-следственных связей методом факторного анализа.

– Цифровой управленческий аспект. Внедрение ERP-систем (SAP, 1C:ERP) переводит диагностику в режим реального времени. Это стирает грань между оперативным и стратегическим управлением. Финансовый директор видит не отчет за прошлый квартал, а динамический дашборд, сигнализирующий об отклонениях КРІ в момент их возникновения.

4. Методологическая проблема: конфликт ретроспективы и перспективы

Ключевым управленческим аспектом остается преодоление «провала релевантности». Традиционная диагностика базируется на данных бухгалтерской отчетности, фиксирующей свершившиеся факты. Управленческое решение всегда направлено в будущее. Поэтому современная концепция диагностики все больше опирается на прогнозные модели (Z-счета Альтмана, логит-модели) и стресс-тестирование, позволяя оценить запас прочности бизнеса при реализации негативных сценариев.

В управленческом контексте диагностика перестает быть «посмертным вскрытием» баланса, становясь барометром, встроенным в контур стратегического управления. Дальнейшее развитие методологии связано с интеграцией нефинансовых индикаторов (ESG-факторы, клиентский опыт) в единую систему оценки жизнеспособности бизнеса.

Таким образом можно понять, что диагностика ФХД сильно изменилась до самостоятельной управленческой технологии. Смена методологических парадигм – от функциональной фрагментации к системной целостности и далее к ценностно-ориентированному видению – не просто обогатила инструментарий аналитика, но принципиально изменила роль диагностики в корпоративном менеджменте.

Список использованных источников

1. Коласс Б. Управление финансовой деятельностью предприятия. Проблемы, концепции и методы: Учеб. пособие / Пер. с франц. под ред. Я.В. Соколова. – М.: Финансы, ЮНИТИ, 1997. – 576 с.
2. Шеремет А.Д., Негашев Е.В. Методика финансового анализа деятельности коммерческих организаций. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 208 с.
3. Альтман Э.И. Финансовые коэффициенты, дискриминантный анализ и прогнозирование корпоративного банкротства // Финансовый журнал. – 1968. – Том 23, № 4. – С. 589-609.
4. Ковалев В.В. Финансовый менеджмент: теория и практика. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2019. – 1104 с.
5. Каплан Р., Нортон Д. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / Пер. с англ. – М.: Олимп-Бизнес, 2017. – 320 с.

DIAGNOSTICS OF AN ENTERPRISE'S FINANCIAL AND ECONOMIC ACTIVITIES: CONCEPTUAL APPROACHES AND MANAGEMENT ASPECTS

E.V. Masalykin

*Kuban State Technological University,
Krasnodar, Russia*

The article is devoted to the relevance of improving the theory of financial and economic activity diagnostics, as well as distinguishing between the concepts of analysis and diagnostics. The key conceptual approaches (functional, process, system, and value-based) are considered. Special attention is paid to the changes in diagnostics, including aspects of decision-making, risk management, and digital transformation.

Keywords: financial and economic activities, diagnostics, conceptual approaches, management decisions, early warning systems, and economic analysis.

УДК 656.11

БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ ЗАТРАТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Д.А. Маслов, Е.А. Долонина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассмотрена роль бухгалтерского учета затрат в системе управления предприятием и его влияние на повышение конкурентоспособности. Проанализированы основные функции учета затрат, включая контроль, анализ и планирование расходов. Показано, что формирование достоверной информации о себестоимости продукции позволяет оптимизировать ресурсы, снизить издержки и повысить эффективность деятельности. Уделено внимание методам учета и калькулирования, а также значению управленческого учета в принятии решений. Сделан вывод о том, что учет затрат выступает важным инструментом обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ предприятия.

Ключевые слова: бухгалтерский учет, затраты, себестоимость, конкурентоспособность, управление, анализ, контроль, калькулирование, издержки, эффективность.

В современных условиях хозяйствования особое значение приобретает способность предприятия адаптироваться к изменяющейся внешней среде и обеспечивать устойчивые конкурентные позиции. Одним из ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность, выступает эффективное управление затратами. В этой связи бухгалтерский учет затрат рассматривается не только как

способ фиксации хозяйственных операций, но и как важный инструмент анализа, контроля и оптимизации расходов предприятия [1].

Бухгалтерский учет затрат представляет собой систему сбора, регистрации и обобщения информации о расходах, связанных с производством и реализацией продукции, выполнением работ или оказанием услуг. В процессе учета формируется информационная база, необходимая для принятия управленческих решений. В итоге руководство получает возможность оценивать структуру затрат, выявлять неэффективные направления использования ресурсов и своевременно принимать меры по их оптимизации [2].

Одной из основных задач учета затрат является обеспечение достоверности и полноты информации о себестоимости продукции. Себестоимость выступает важнейшим показателем, отражающим эффективность деятельности предприятия. Чем ниже себестоимость при сохранении качества продукции, тем выше конкурентные преимущества организации. Это позволяет формировать более гибкую ценовую политику и расширять рынки сбыта [3].

В процессе бухгалтерского учета затрат осуществляется их классификация по различным признакам. Наиболее распространенной является группировка по экономическим элементам и статьям калькуляции. Такой подход дает возможность анализировать структуру расходов и выявлять наиболее затратные направления. Например, высокая доля материальных затрат может свидетельствовать о необходимости оптимизации закупочной деятельности [4].

Важную роль играет учет затрат по центрам ответственности. Данный подход предполагает распределение расходов между структурными подразделениями предприятия. Вследствие этого повышается ответственность руководителей за использование ресурсов и усиливается контроль за эффективностью деятельности каждого подразделения. Это способствует формированию внутренней системы контроля и повышению общей эффективности работы [2].

Бухгалтерский учет затрат тесно связан с системой калькулирования себестоимости. Калькулирование позволяет определить фактические затраты на производство единицы продукции. Существуют различные методы калькулирования, такие как позаказный, попроцессный и нормативный. Применение нормативного метода позволяет выявлять отклонения фактических затрат от плановых показателей и своевременно реагировать на изменения [1].

Особое значение имеет анализ отклонений, поскольку он дает возможность установить причины перерасхода ресурсов или выявить экономию. Сравнение плановых и фактических показателей позволяет более точно оценивать эффективность использования ресурсов и принимать обоснованные управленческие решения [3].

Использование современных информационных технологий в бухгалтерском учете затрат повышает точность и оперативность обработки данных. Автоматизация учетных процессов обеспечивает быстрый доступ к информации и формирование отчетности, что способствует улучшению качества управления предприятием [5].

Бухгалтерский учет затрат служит основой для формирования ценовой политики предприятия. На основе данных о себестоимости определяется минимально допустимая цена продукции. Грамотно выстроенная ценовая стратегия позволяет сохранять прибыльность и поддерживать конкурентоспособность на рынке [4].

Контроль затрат является важной функцией бухгалтерского учета. В процессе контроля осуществляется проверка соблюдения норм, анализируются причины отклонений и выявляются внутренние резервы снижения затрат. Это способствует рациональному использованию ресурсов и повышению эффективности деятельности предприятия [2].

Следует отметить, что учет затрат повышает прозрачность деятельности предприятия и способствует росту инвестиционной привлекательности. Достоверная информация о расходах позволяет объективно оценивать финансовое состояние организации и принимать обоснованные решения [3].

В итоге бухгалтерский учет затрат выступает важнейшим инструментом управления предприятием, обеспечивая контроль расходов, выявление резервов и повышение эффективности деятельности. Его применение способствует снижению себестоимости продукции и укреплению конкурентных позиций на рынке.

Список использованных источников

1. Кондраков Н. П. Бухгалтерский учет : учебник. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 584 с.
2. Вахрушина М. А. Бухгалтерский управленческий учет : учебник. – 11-е изд., перераб. и доп. – Москва : Омега-Л, 2021. – 576 с.
3. Савицкая Г. В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник. – 7-е изд., испр. – Москва : ИНФРА-М, 2019. – 512 с.
4. Палий В. Ф. Основы калькулирования себестоимости продукции : учебное пособие. – Москва : Финансы и статистика, 2018. – 288 с.
5. Шеремет А. Д., Сайфулин Р. С. Методика финансового анализа : учебник. – 4-е изд., перераб. – Москва : ИНФРА-М, 2020. – 208 с

ACCOUNTING OF COSTS AS A TOOL FOR IMPROVING ENTERPRISE COMPETITIVENESS

D.A. Maslov, E.A. Dolonina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The role of cost accounting in the enterprise management system and its impact on improving competitiveness is considered. The main functions of cost accounting, including control, analysis, and cost planning, are analyzed. It is shown that the formation of reliable information on production costs allows for resource optimization, cost reduction, and improved efficiency. Attention is paid to accounting and costing

methods, as well as the importance of management accounting in decision-making. It is concluded that cost accounting is an important tool for ensuring sustainable competitive advantages of an enterprise.

Keywords: accounting, costs, cost price, competitiveness, management, analysis, control, costing, expenses, efficiency.

УДК 338

УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНОГО ДЕФИЦИТА СПЕЦИАЛИСТОВ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ

А.И. Махмутова, Э.Р. Тимергазизова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуются механизмы оценки и минимизации кадровых рисков в условиях устойчивого структурного дефицита квалифицированных специалистов. Анализируются экономические модели потерь от вакансий, представлены инструменты сценарного прогнозирования спроса на компетенции и систематизированы адаптационные практики корпоративного и регионального управления.

Ключевые слова: кадровые риски, структурный дефицит, человеческий капитал, экономические модели, управление персоналом, сценарное прогнозирование, цифровизация труда.

Российский рынок труда переживает этап структурной трансформации, при которой классические показатели безработицы перестают адекватно отражать текущие экономические реалии. В период 2024–2026 годов экономика страны столкнулась с устойчивым дисбалансом между возрастающим спросом на высокотехнологичные навыки и предложением рабочей силы, подготовленной в рамках предыдущих образовательных и производственных циклов. Данное явление, известное как структурный дефицит кадров, меняет природу кадровых рисков: они перестают быть лишь операционными издержками и становятся стратегическими факторами, определяющими конкурентоспособность как отдельных компаний, так и регионов в целом.[1] Управление этими рисками требует отказа от привычных методов и перехода к обоснованным экономическим моделям, способным прогнозировать, оценивать и нивелировать потери человеческого капитала в условиях нестабильности.

Суть современных кадровых рисков заключается не столько в нехватке открытых вакансий, сколько в несоответствии структуры предлагаемой рабочей силы реальным потребностям экономики. Нехватка инженеров, IT-специалистов, операторов сложного оборудования и логистов создает «узкие места» в

производственных цепочках. Последствия такого разрыва носят многогранный характер: от прямых убытков из-за простоя мощностей и косвенных затрат, связанных со снижением качества продукции, до долгосрочных потерь вследствие оттока инвестиций в регионы с деградирующим кадровым потенциалом.[2] Для количественной оценки совокупного ущерба организациям применяются интегральные модели, учитывающие расходы на поиск и адаптацию, падение производительности и упущенную выгоду от нереализованных проектов. Опыт показывает, что компании, игнорирующие комплексную оценку рисков, сталкиваются с эффектом «скрытой инфляции зарплат» и утратой стратегической гибкости. В отличие от реактивного найма на открытом рынке, экономически целесообразной становится проактивная стратегия формирования кадрового резерва и развития внутренних центров компетенций. [3]

Таблица 1 – Сравнительный анализ практик управления кадровыми рисками в условиях структурного дефицита

Практика управления	Экономическая эффективность (3 года)	Скорость реализации	Уровень устойчивости к шокам	Ключевые барьеры
Внешний подбор (агентства)	1:0,8–1,2	Высокая	Низкая	Рост стоимости, лояльность, адаптация
Внутреннее перепрофилирование	1:2,1–3,4	Средняя	Высокая	Рост стоимости, лояльность, адаптация
Гибридные команды (аутсорсинг + ядро)	1:1,5–2,0	Высокая	Средняя	Контроль качества, защита данных
Корпоративно-образовательные хабы	1:2,8–4,1	Низкая	Очень высокая	Капитальные вложения, горизонт окупаемости
Цифровые платформы матчинга компетенций	1:1,9–2,7	Высокая	Высокая	Качество данных, интеграция с HRM-системами

Анализ табличных данных свидетельствует о том, что долгосрочные экономические преимущества лежат в плоскости инвестиций во внутренний человеческий капитал компании. Внешний рекрутинг остается эффективным инструментом для быстрого решения узких оперативных задач, однако он не способен

устранить системный кадровый голод. Наибольшую отдачу демонстрируют корпоративные образовательные центры и программы переквалификации, но их реализация требует стартового финансирования и трансформации управленческих подходов. В условиях рыночной нестабильности наиболее жизнеспособной оказывается гибридная модель, объединяющая цифровые системы оценки навыков, гибкие форматы сотрудничества и стратегические альянсы с учебными заведениями [5].

Прогнозирование по сценариям выступает главным механизмом минимизации кадровых рисков на региональном уровне. Местные власти, используя данные платформ занятости и производственные планы предприятий, могут разрабатывать дорожные карты формирования компетенций. Базовый вариант предполагает инерционное развитие с нарастанием нехватки специалистов в высокотехнологичных отраслях. Оптимистичный путь возможен при совпадении образовательных стандартов с нуждами промышленности, развитии целевого набора и внедрении наставничества. Стрессовый сценарий учитывает технологические разрывы и миграционные ограничения, требуя срочного перераспределения рабочей силы через межрегиональную кооперацию и внутреннюю трудовую миграцию [6].

Экономические расчеты показывают, что результативность сценарного управления определяется скоростью реагирования институтов. Запуск программ переобучения занимает от полугода до полутора лет, тогда как поиск критически важного специалиста на рынке в условиях дефицита может занять 9–12 месяцев, создавая угрозу срыва производственных процессов.

Таким образом, опережающие инвестиции в кадровую инфраструктуру генерируют мультипликативный эффект: снижаются издержки простоя, повышается инновационный потенциал территории, укрепляется инвестиционный климат. Регионы, внедряющие цифровые реестры компетенций и системы прогнозирования спроса на труд, демонстрируют на 25–30% более высокую устойчивость к внешним шокам по сравнению с территориями, использующими традиционные методы планирования [4].

Ключевым направлением модернизации становится цифровизация HR-процессов. Применение технологий искусственного интеллекта и машинного обучения позволяет не только автоматизировать рекрутинг, но и строить индивидуальные карьерные траектории, предвидеть профессиональное выгорание и оценивать возможности внутреннего перемещения персонала. Внедрение AI-аналитики в кадровую политику дает ощутимый экономический результат: время закрытия вакансий сокращается на треть, текучесть кадров за первый год работы падает на пятую часть, а планирование фонда оплаты труда становится более точным. [4] Тем не менее, технологический прогресс не отменяет важности человеческого фактора; итоговый успех определяется качеством менеджмента, уровнем корпоративной культуры и умением руководителей формировать среду для постоянного обучения.

Пересмотр нормативно-правовой базы необходим и для управления кадровыми рисками. Развитие проектной занятости, гибких контрактов, самозанятости

в высокотехнологичных отраслях и укрепление профессиональных стандартов формируют новую структуру рынка труда. Экономические расчеты демонстрируют, что легализация гибких форм труда уменьшает долю теневой экономики, увеличивает налоговые поступления и создает резервы для смягчения кризисных ситуаций [5]. Однако критически важно сохранить баланс между операционной гибкостью и социальной защитой сотрудников.

В условиях кадрового голода выигрывают те компании и регионы, которые рассматривают риски как стимул для трансформации, а не как угрозу. Управление персоналом должно эволюционировать от функции учета затрат к функции инвестиций, переходя от реактивного найма к проактивному созданию экосистем компетенций. Основными элементами новой кадровой стратегии становятся цифровые платформы, сценарное моделирование, межотраслевое сотрудничество и системные вложения в непрерывное развитие сотрудников. Территории, способные синхронизировать образовательные, промышленные и технологические политики, создадут устойчивый кадровый каркас, способный выдерживать структурные сдвиги и обеспечить долгосрочный экономический рост.

Список использованных источников

1. Волкова А., Кудяева М. Антикризисное управление персоналом. Учебник для вузов. – ЛитРес, 2022.
2. Вдовина О. А., Vdovina O. A. Обеспечение лояльности персонала в системе управления кадровыми рисками предприятия //Дружеровский вестник. – 2022. – №. 1. – С. 45.
3. Иванов Д. Ю. ЭКОНОМИКО-МАТЕМАТИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ ОПТИМИЗАЦИИ ЗАТРАТ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ ПРЕДПРИЯТИЯ. – 2024.
4. Лукашевич Н. С. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ДИАГНОСТИКИ ЧЕЛОВЕКОЦЕНТРИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СИСТЕМАХ //ЭКОНОМИКА И СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ: ТЕОРИЯ. – 2026. – С. 57.
5. Махмудова И. Н. Кадровая безопасность: профилактика угроз. – 2024.
6. Стожко Д. К., Стожко К. П. Риск-ориентированная модель управления кадрами предприятия (теоретико-методологические аспекты) //Экономическая наука современной России. – 2023. – №. 3 (102). – С. 77-89.

HR RISK MANAGEMENT UNDER STRUCTURAL SPECIALIST SHORTAGE: ECONOMIC MODELS AND PRACTICES

A.I. Makhmutova, E.R. Timergazizova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines mechanisms for assessing and mitigating HR risks under a persistent structural shortage of qualified specialists. It analyses economic models of

vacancy-related losses, presents tools for scenario forecasting of competency demand, and systematizes adaptive practices in corporate and regional management.

Keywords: HR risks, structural shortage, human capital, economic models, personnel management, scenario forecasting, labor digitalization.

УДК 658.7

ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ОЦЕНКА РИСКОВ СНАБЖЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИМИ ЦЕННОСТЯМИ В УЧРЕЖДЕНИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Е.В. Миллер, С.Ю. Гасникова

*Нижневартровский государственный университет,
г. Нижневартовск, Россия*

В статье рассматриваются вопросы выявления и оценки рисков в работе отдела материально-технического снабжения (МТС) государственного медицинского учреждения. Особое внимание уделено процессам закупки тех товаров, работ и услуг, которые не относятся к лекарствам и медицинским изделиям. Именно эта особенность определяет уникальный характер логистических и управленческих процедур в таком подразделении. На основе анализа международного стандарта ISO 31000:2018, а также современных научных работ в области госзакупок и управления в здравоохранении, предлагается стратегический подход к управлению рисками. В результате были выделены ключевые группы рисков (регуляторные, экономические, операционные и агентские), предложены критерии для их оценки с использованием ключевых показателей эффективности (KPI), а также разработаны практические рекомендации по снижению этих рисков за счет улучшения внутренних коммуникаций и внедрения цифровых инструментов.

Ключевые слова: управление рисками, материально-техническое снабжение, учреждение здравоохранения, государственные закупки, KPI, идентификация рисков, стратегический менеджмент.

Эффективность функционирования современного учреждения здравоохранения напрямую зависит от бесперебойности процессов материально-технического снабжения (далее – МТС). В то время как обеспечение лекарственными препаратами и специализированным медицинским оборудованием находится в центре внимания регуляторов, закупка вспомогательных, но критически важных средств (мягкий инвентарь, хозяйственные товары, мебель, канцелярские товары, продукты питания, запасные части и комплектующие для автотранспортных средств и немедицинского оборудования) формирует фундамент операционной деятельности больницы. Сбои в снабжении данными позициями способны

парализовать работу клинических подразделений не меньше, чем отсутствие лекарств.

С позиции стратегического менеджмента, деятельность отдела МТС сопряжена с множеством рисков, возникающих как во внешней среде (изменение законодательства о госзакупках, макроэкономическая нестабильность), так и внутри организации (недостаточная координация). Таким образом, существует объективная необходимость перехода от реактивного управления рисками (реагирования на уже возникшие сбои) к проактивной стратегической системе управления рисками, работающей на опережение.

Фундаментальной основой для построения современной системы риск-менеджмента является международный стандарт ISO 31000:2018. Как справедливо отмечает Долженко В.А., данный стандарт предлагает всеобъемлющий и структурированный подход, основанный на принципах интеграции риск-менеджмента в деятельность организации, вовлеченности заинтересованных сторон и постоянного совершенствования [5, с. 33]. В контексте государственного учреждения здравоохранения интеграция означает, что управление рисками не должно быть разовой акцией, а встраивается в цикл закупок – от планирования потребности (обоснование начальной максимальной цены контракта (НМЦК)) до приемки товара и оценки качества исполнения контракта.

Особенностью закупок для нужд здравоохранения является жесткая регламентация Федеральным законом № 44-ФЗ. Как указывают Капогузов Е.А. и Дроздова Н.В., цифровая трансформация контрактной системы (ЕИС, электронные магазины) существенно меняет процессы, сокращая транзакционные издержки, но одновременно порождая новые технологические риски [4, с. 90-91]. Поэтому оценка рисков в сфере МТС не может основываться только на экспертных оценках, она требует формализации и математического аппарата, который может быть встроен в систему ключевых показателей эффективности отдела.

Организация закупок в государственных учреждениях здравоохранения имеет сложную внутреннюю архитектуру. Как показано в исследовании Бойчука А.В., закупочный процесс включает множество участников: иницилирующие подразделения (клинические отделы), контрактную службу, бухгалтерию, планово-экономический отдел и склад (аптеку/хозяйственный склад) [2, с. 54-55]. Взаимодействие именно между этими звеньями является критической точкой возникновения внутренних рисков.

Для отдела МТС, который работает с широкой номенклатурой немедицинских позиций, характерна высокая степень информационной асимметрии, описанная в агентской теоретической модели. На этапе формирования технического задания (ТЗ) инициатор (например, заведующий отделением) может завысить требования к характеристикам товара (создавая риск завышения НМЦК) либо, наоборот, указать слишком общие характеристики, что приведет к поставке товара ненадлежащего качества. Контрактная служба, в свою очередь, не всегда обладает достаточной компетенцией в специфике немедицинских товаров. Отсутствие единого регламента взаимодействия или «замыливание»

ответственности приводят к затягиванию сроков закупки и, как следствие, к дефициту позиций на складе [2, с. 56].

Основываясь на анализе литературы и практики, выделим четыре стратегические группы рисков отдела МТС:

1. Регуляторно-правовые риски. Связаны с высокой динамикой изменений в 44-ФЗ и подзаконных актах. Например, изменение требований к обеспечению заявок или ужесточение контроля со стороны ФАС. Ошибки в документации из-за несвоевременного отслеживания правок ведут к отмене торгов, жалобам в ФАС и включению учреждения в «стоп-листы» [4, с. 102]. Как отмечает Емельянова М.К., использование критерия опыта и деловой репутации в оценке поставщиков жестко регламентировано, и неправомерное применение этих критериев может быть расценено как ограничение конкуренции [3, с. 178].

2. Экономические и логистические риски. Это волатильность цен на сырье для производства товаров (металл, пластик, древесина), колебания курсов валют (для импортных комплектующих) и сбои в цепочках поставок. При расчете начальной максимальной цены контракта (НМЦК) методом сопоставимых рыночных цен зачастую используется устаревшая информация, что ведет к отсутствию заявок на торгах. Капогузов Е.А. и Дроздова Н.В. подтверждают, что доля несостоявшихся закупок из-за отсутствия заявок (при заниженной НМЦК) является значимым индикатором неэффективности [4, с. 99].

3. Агентские и репутационные риски. Это риск недобросовестного поведения поставщика (поставка товара с несоответствием ТЗ, срыв сроков). Репутация поставщика, как показано в обзоре Емельяновой М.К., является критическим нематериальным активом в В2В-взаимодействиях [3, с. 176]. Однако существует и обратная сторона: репутация заказчика (медучреждения). Несвоевременная оплата или необоснованные претензии со стороны заказчика снижают доверие на рынке, что в долгосрочной перспективе отпугивает надежных поставщиков [3, с. 177].

4. Внутренние операционные риски. Связаны с человеческим фактором и организацией труда внутри самого отдела МТС и его смежных отделов. Это ошибки планирования (закупка не того объема), потеря документов в бумажном/электронном документообороте, низкая квалификация сотрудников при составлении обоснования НМЦК. Бойчук А.В. подчеркивает, что размытое разграничение этапов закупочной деятельности и низкая скорость движения информации между потенциальными участниками процесса ведут к низкой эффективности принятия решений [2, с. 58].

Для перехода к стратегическому управлению рисками необходима возможность их количественного измерения. Традиционные экспертные методы (построение карт рисков с оценкой вероятности и последствий) должны быть дополнены расчетом KPI, которые Брюханова Н. классифицирует, выделяя ключевые показатели эффективности (KPI) и результативности [1, с. 450].

Применительно к отделу МТС медицинского учреждения предлагается следующий набор оценочных индикаторов:

1. Индикатор регуляторного риска: Доля жалоб ФАС, признанных обоснованными от общего количества проведенных процедур. Целевое значение: 0% (как у Омской области – снижение до 0,36% [4, с. 100]).

2. Индикатор экономической эффективности: Относительная экономия при заключении контракта и Доля закупок, признанных несостоявшимися из-за отсутствия заявок. Высокая экономия, влекущая за собой отсутствие поставщиков, – сигнал риска занижения цены.

3. Индикатор агентского риска: Доля контрактов с поставщиками, имеющими положительный рейтинг в ЕИС / опыт успешных поставок. Использование реестра квалифицированных поставщиков снижает риск неисполнения обязательств.

4. Индикатор операционных рисков: Доля просроченных заявок от инициаторов (внутренний КРІ для медперсонала) и Среднее время обработки заявки отделами (ПЭО, бухгалтерия). Этот КРІ предлагается по аналогии с исследованием Халиуллиной Г.И., где рассчитывался балл за соблюдение сроков обработки [7, с. 44].

5. Индикатор качества: Количество рекламаций на поставленный товар (возврат/замена). Низкое качество – ключевой риск для учреждения, так как влияет на безопасность пребывания пациента (например, некачественное постельное белье или нерабочая сантехника) [6, с. 117].

Идентификация и оценка рисков бесполезны без выработки управленческих воздействий. Стратегический подход предполагает три направления:

1. Формализация внутренних коммуникаций. Необходимо документальное закрепление регламента взаимодействия (СОПы) между клиническими отделами (инициаторами), контрактной службой и складом. Цель – сократить время на передачу информации и исключить двойное толкование требований к товару [2, с. 58].

2. Внедрение системы мотивации персонала на основе КРІ. Ковалева И.В. с соавторами отмечают, что стимулирование персонала бюджетных организаций на основе ключевых показателей эффективности повышает ориентацию на результат [8, с. 41]. Для специалистов отдела МТС целесообразно привязать переменную часть оплаты труда к таким показателям, как «обоснованность НМЦК» и «отсутствие предписаний ФАС», а не только к «экономии», что снижает стимул к закупке дешевого, но низкокачественного товара.

3. Применение цифровых инструментов прогнозирования. Использование аналитических модулей ЕИС и внутренних ERP-систем для расчета потребности на основе фактического расхода прошлых периодов (метод скользящей средней). Это снижает субъективный фактор и риск дефицита или затоваривания склада.

Таким образом, проведенный анализ позволяет утверждать, что управление рисками снабжения материально-техническими средствами в государственном учреждении здравоохранения требует комплексного стратегического подхода, выходящего за рамки простого соблюдения формальных процедур 44-ФЗ. Специфика отдела МТС заключается в обслуживании широкой номенклатуры

вспомогательных товаров, ошибки в закупке которых напрямую влияют на комфорт и безопасность лечебного процесса.

Анализ показал, что риски имеют сложную структуру. Их источниками могут быть как крупные макроэкономические явления (например, экономические кризисы), так и локальные внутренние сбои, в частности недостаточно эффективный обмен информацией между медицинским персоналом и сотрудниками контрактной службы.

Наиболее действенным способом оценки таких разноплановых рисков представляется комплексная система ключевых показателей эффективности (КПИ). Она должна включать в себя не только традиционные финансовые показатели (например, достигнутую экономию бюджетных средств), но и индикаторы, отражающие реальную результативность работы: соблюдение сроков поставки, качество поступивших товаров, долю успешно завершенных закупочных процедур.

Снижение уровня рисков возможно за счет трех основных мер. Во-первых, необходимо четко прописать и закрепить внутренние правила и процедуры взаимодействия (формализовать регламенты). Во-вторых, требуется внедрить цифровые аналитические инструменты, позволяющие не просто фиксировать уже возникшие проблемы, а прогнозировать их на ранних стадиях. В-третьих, важно создать систему материального стимулирования сотрудников отдела закупок, которая поощряла бы их за достижение высокого качества закупаемой продукции, а не только за формальную экономию бюджета.

Список использованных источников

1. Бойчук А.В. Выстраивание механизма внутренних коммуникаций участников закупочного процесса государственного учреждения здравоохранения / А.В. Бойчук // Менеджер здравоохранения. – 2024. – № 6. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vystraivanie-mehanizma-vnutrennih-kommunikatsiy-uchastnikov-zakupochnogo-protssessa-gosudarstvennogo-uchrezhdeniya-zdravoohraneniya> (дата обращения: 01.05.2026).

2. Бойчук А.В. Современные проблемы организации и управления закупочной деятельностью в системе здравоохранения и пути их решения / А.В. Бойчук // Менеджер здравоохранения. – 2024. – № 5. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-problemy-organizatsii-i-upravleniya-zakupochnoy-deyatelnostyu-v-sisteme-zdravoohraneniya-i-puti-ih-resheniya> (дата обращения: 01.05.2026).

3. Брюханова Н. Формирование и использование ключевых национальных показателей, ключевых показателей результативности, ключевых показателей эффективности в менеджменте организаций / Н. Брюханова // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2012. – № 2. – С. 448-452.

4. Дадажанова Е.Е. Методические подходы к оценке эффективности государственных закупок в системе здравоохранения / Е.Е. Дадажанова, С.Г. Татаринцев // Вестник Академии права и управления. – 2022. № – 2 (67). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodicheskie-podhody-k-otsenke-effektivnosti-gosudarstvennykh-zakupok-v-sisteme-zdravoohraneniya>

gosudarstvennyh-zakupok-v-sisteme-zdravoohraneniya (дата обращения: 01.05.2026).

5. Долженко В.А. Стандарт ISO 31000:2018 как основа современных систем управления рисками / В.А. Долженко // Образование. Наука. Производство: Сборник докладов XV Международного молодежного форума, Белгород, 23-24 октября 2023 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2023. – С. 31-38.

6. Емельянова М.К. Репутация в государственных закупках: особенности регулирования, ключевые индикаторы и оценки эффективности / М.К. Емельянова // Вопросы государственного и муниципального управления. – 2023. – № 2. – С. 172-193.

7. Капогузов Е.А. Показатели эффективности в системе государственных закупок в условиях цифровой трансформации (на примере Омской области) / Е.А. Капогузов, Н.В. Дроздова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2021. – Т. 19. – № 4. – С. 88-104.

8. Ковалева И.В. Стимулирование персонала бюджетных организаций на основе применения ключевых показателей эффективности / И.В. Ковалева, Т.В. Другова, Н.А. Тиньгаева // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2024. – № 1. – С. 38-48.

IDENTIFICATION AND ASSESSMENT OF RISKS IN THE SUPPLY OF MATERIAL RESOURCES IN A HEALTHCARE INSTITUTION

E.V. Miller, S.Y. Gasnikova

*Nizhnevartovsk state University,
Nizhnevartovsk, Russia*

The article discusses the issues of identifying and assessing risks in the work of the material and technical supply department of a public medical institution. Special attention is paid to the procurement processes of those goods, works, and services that are not related to medicines or medical devices. It is this feature that determines the unique nature of the logistical and managerial procedures within such a department. Based on an analysis of the international standard ISO 31000:2018, as well as contemporary scientific research in the field of public procurement and healthcare management, a strategic approach to risk management is proposed. As a result, key groups of risks (regulatory, economic, operational, and agency risks) have been identified, criteria for their assessment using Key Performance Indicators (KPIs) have been proposed, and practical recommendations for mitigating these risks by improving internal communications and implementing digital tools have been developed.

Keywords: risk management, material and technical supply, healthcare institution, public procurement, KPI, risk identification, strategic management.

СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЧТЕНИЕ СИГНАЛА: ТЕОРЕТИКО-ИГРОВАЯ СЕМАНТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

Е.А. Михель

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия*

В работе предложен анализ стратегии предприятия как последовательности сигналов, которые изменяют ценность управленческого хода в зависимости от режима координации, структуры компетенций и характера внешнего давления. На матрице из 4-х стратегических ходов и 4-х состояний среды показано, что наилучший выбор не сводится к единственному доминирующему действию. Наиболее сильная траектория формируется при сочетании кооперационного режима, проектной селекции и внутренних порогов пересмотра стратегии.

Ключевые слова: стратегия предприятия, теория игр, стратегический выбор, институциональный нарратив, координация.

Стратегия предприятия в последние годы все реже читается как линейный план с заранее закрепленным набором действий. Управленческий выбор проходит через серию сигналов, часть которых возникает на рынке, часть внутри организации, часть на стыке институтов, кадровой структуры и технологического режима. По данной причине стратегическое решение целесообразно трактовать не как разовый акт, а как последовательность смысловых переключений.

Теоретико-игровая традиция дает для такой задачи строгий каркас. В работе [1] показано, что финансовая стратегия взаимодействия предприятий выигрывает от формализации стратегических альтернатив и условий неопределенности. Для стратегического управления предприятия такой ход полезен, однако сам по себе он еще не отвечает на вопрос, почему один и тот же ход меняет управленческое значение при смене среды. Здесь продуктивен второй слой анализа. В статье [2] рассматривают нарратив как механизм, влияющий на ожидания агентов и на конфигурацию стратегического планирования. Следовательно, стратегия предприятия определяется не только ресурсной базой, но и тем, как коллектив читает угрозу, рост, кооперацию и технологическое окно.

Решающий ресурс связан не с простым перечнем активов, а со способностью команды производить нематериализуемый вклад, собирать знания и переводить творческий потенциал в организованный результат. Для предприятия отсюда следует требование: стратегия теряет силу, если она не удерживает ядро компетенций и не создает режим, в котором творческая компонента труда не растворяется в рутинной адаптации. В статье [3] автор переносит близкий мотив в язык индустриальной политики, показывая, что интеграция творческой компоненты в индустриальные стратегии становится условием технологического роста и кадровой сборки. На уровне предприятия такой подход позволяет трактовать стратегический выбор как комплексную систему увязки управленческих

решений, координационных механизмов и конфигурации партнерских взаимодействий.

Цель статьи состоит в разработке компактной теоретико-игровой модели, в рамках которой стратегический ход интерпретируется как сигнально-семантическая единица, а его результативность определяется режимом координации, концентрацией знания и способностью организации сохранять творческий потенциал.

Предприятие рассматривается как игрок первого уровня, выбирающий одну из четырех стратегий, тогда как внешняя среда задает четыре состояния. Каждый ход обладает не только расчетным эффектом, но и самостоятельной содержательной функцией: жесткая экономия отражает приоритет ликвидности, сделочная экспансия – ориентацию на внешний контур роста, проектная селекция – отбор и ранжирование новых инициатив, платформенная координация – взаимодействие через партнерскую сеть при сохранении внутреннего компетентного ядра. Эта схема вводится не ради универсального рецепта, а для демонстрации того, как изменяется ценность действия при переходе от устойчивого спроса к технологическому рывку, институциональной нестабильности и кадровому разрыву. Он позволяет показать, как меняется управленческая ценность стратегического действия при переходе от стабильного спроса к технологическому рывку, затем к институциональной турбулентности и далее к кадровому разрыву.

В логике Нэша выбор фиксируется через отношение стратегий и ответов среды [4]. Однако для задач стратегического управления предприятия требуется дополнительный слой. Сигнал не только изменяет выигрыш, но и переопределяет управленческий смысл действия. Там, где внешнее давление носит технологический характер, на первый план выходит скорость сборки компетенций. Там, где риск связан с институциональным сдвигом, повышается роль координации и повторяемости внутренних процедур.

Предприятие не равно сумме активов; оно существует как организованная способность удерживать немашинизируемый вклад, переводить знания в серию решений и не терять ядро команды в момент внешнего шока. Стратегия по данной причине должна оцениваться по трем параметрам: по адаптивности к сигналу, по способности сберечь ядро компетенций и по плотности координации между внутренними и внешними участниками.

Нарративный подход расширяет ту же линию. Коллектив принимает решение не в пустоте. Он действует через распространенные внутри организации представления о допустимом риске, темпе роста и цене перестройки. Если нарратив предприятия закрепляет только режим обороны, даже сильный технологический шанс будет прочитан как угроза. Если нарратив допускает проектную селекцию и партнерскую сборку, одна и та же внешняя турбулентность способна стать окном перестройки.

Для проверки схемы использована демонстрационная матрица из 4-х стратегий и 4-х состояний среды. Баллы в матрице отражают суммарную пригодность хода по трем критериям: оперативная адаптация, сохранение

компетентностного ядра, координационная связность. Каждый критерий задан по шкале от 0 до 3, далее получена интегральная оценка. В табл. 1 приведены итоговые значения. Максиминный принцип показывает, что слабейший гарантированный результат дает жесткая экономия. Сделочная экспансия заметно усиливается при стабильном спросе, однако теряет позицию в режимах институционального и кадрового давления. Наиболее устойчивые контуры формируются у проектной селекции и платформенной координации.

Таблица 1 – Демонстрационная матрица стратегической пригодности, баллы

Стратегия	Ста- биль- ный спрос	Рывок техноло- гической конкурен- ции	Институ- циональ- ная турбу- лентность	Кадровый разрыв и потеря компетен- ций	Ми- ни- мум	Сред- нее
жесткая фи- нансовая эконо- мия	6,4	3,2	4,0	2,1	2,1	3,93
сделочная экс- пансия через партнеров	7,1	5,4	2,9	2,7	2,7	4,53
проектная се- лекция и внут- ренняя сборка компетенций	6,8	7,5	5,8	5,0	5,0	6,28
платформенная координация с опорой на ядро команды	6,2	7,0	6,4	6,1	6,1	6,42

Полученный итог согласуется с трактовкой стратегии. Предприятие сохраняет стратегическую силу не за счет простого наращивания сделок, а за счет способности перестраивать архитектуру действий, не разрушая связность совместной работы. Платформенный режим получает высокий результат потому, что при кадровом разрыве он удерживает организационное ядро и распределяет нагрузку между внутренними и внешними контрагентами. Проектная селекция близка к нему по силе, поскольку отсеивает избыточные инициативы и снижает шум в управленческой схеме. На рис. 1 стратегический выбор показан как переход от сигнала к смысловому чтению и далее к действию. Такая схема нужна для управленца, которому требуется ясный порядок: какой сигнал считается первым, какой блок команды задействуется следующим и какой ход не разрушает базовую связность предприятия.

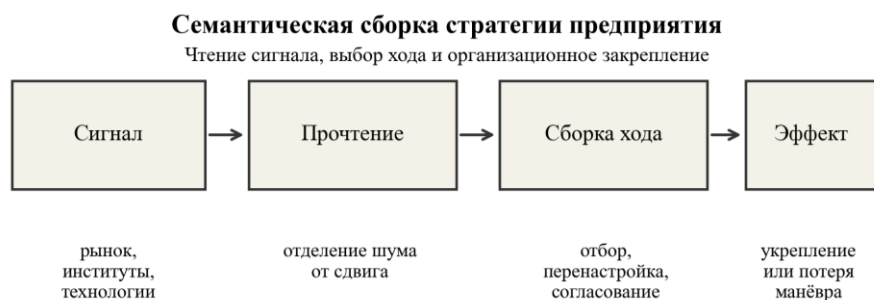


Рисунок 1 – Логика перехода от сигнала к стратегическому действию

Полученный результат дает три вывода. Первый вывод связан с отказом от представления о стратегии как о стабильном документе. Внешний сигнал не просто корректирует план. Он меняет сам способ чтения ситуации. Стратегическое управление предприятия должно включать процедуру интерпретации сигнала до запуска управленческого действия.

Второй вывод касается творческой компоненты. Для производственного и сервисного предприятия она не ограничивается узким набором креативных подразделений. Речь идет о способности команды собирать новое решение в условиях незавершенной информации. Там, где такая способность не институционализирована, стратегия деградирует до набора приказов и контрольных показателей.

Третий вывод касается координации. Самая сильная траектория возникает не в режиме полной внутренней замкнутости и не в режиме тотальной внешней зависимости. Выигрывает конфигурация, где предприятие сохраняет компетентностное ядро, но выносит часть функций в партнерский и платформенный периметр. Подобный ход снижает нагрузку на организацию и одновременно сохраняет управляемость.

Отсюда следует прикладной тезис: «Конкурентоспособность предприятия формируется не только набором ресурсов. Не меньшую роль играет порядок согласования действий, интенсивность смысловой сборки команды и способность стратегического центра читать сигнал раньше, чем он превратится в кризис управленческого масштаба».

Демонстрационная матрица показала, что наибольшую устойчивость дают проектная селекция и платформенная координация с сохранением внутреннего ядра команды. Сделочный рост без такой опоры демонстрирует слабую защищенность в сложной среде. Жесткая экономия полезна как краткий защитный маневр, но не как основа долгой стратегии.

Следующий шаг связан с приложением схемы к материалам конкретного предприятия. Для такой проверки потребуется карта сигналов, описание компетентностного ядра, журнал стратегических поворотов и интервальные оценки координационных издержек. После появления такого массива модель можно перенести из демонстрационного режима в режим прикладного стратегического аудита.

Список использованных источников

1. Зайцев А.А., Михель Е.А., Дмитриев Н.Д. Использование теоретико-игрового подхода для формирования финансовой стратегии взаимодействия предприятий // Бизнес. Образование. Право. 2020. № . С. 81-87.
2. Танова А.Г., Родионов Д.Г., Дмитриев Н.Д. Институциональная структура нарративов в экономике: социологический подход к моделированию социально-экономических систем // Финансы и управление. 2024. № 4. С. 98-122.
3. Савина Н.П. Интеграция творческой компоненты в индустриальные стратегии // Ноономика и ноообщество. Альманах трудов ИНИР им. С.Ю. Витте. 2025. № 2. С. 112-125.
4. Nash J.F. Equilibrium Points in N-Person Games // Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America. 1950. No. 1. P. 48-49.

ENTERPRISE STRATEGY AS SIGNAL READING: GAME-THEORETIC SEMANTICS OF STRATEGIC CHOICE

E.A. Mihel

*Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
Saint Petersburg, Russia*

The paper offers an analysis of an enterprise's strategy as a sequence of signals that change the value of a management move depending on the coordination regime, the structure of competencies and the nature of external pressure. A matrix of 4 strategic moves and 4 environmental conditions shows that the best choice is not limited to a single dominant action. The strongest trajectory is formed when the cooperative regime, project selection, and internal thresholds for strategy revision are combined.

Keywords: enterprise strategy, game theory, strategic choice, institutional narrative, coordination.

УДК 339.138

БАРЬЕРЫ ВЫХОДА ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ НА НОВЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ РЫНКИ

Д.Ю. Морозов, В.В. Голубков

*Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина,
г. Иваново, Россия*

В статье рассматриваются барьеры, препятствующие выходу промышленных компаний на новые целевые рынки в условиях сокращения традиционных сегментов. На основе обобщения практических примеров В2В-сектора выделены информационные, репутационные и организационные ограничения. Предложены направления их снижения при планировании рыночной диверсификации.

Ключевые слова: целевой рынок, промышленная компания, B2B-сектор, диверсификация, конкурентоспособность, барьеры выхода, стратегическое управление, репутация.

В современных условиях промышленные компании все чаще сталкиваются с ситуацией, когда традиционный рынок постепенно теряет привлекательность: снижается платежеспособный спрос, усиливается давление конкурентов, сокращается маржинальность продаж и увеличиваются требования клиентов к качеству сервиса. При этом необходимость выхода в новые сегменты может быть очевидной для руководства, однако управленческая практика нередко показывает обратное: компания продолжает удерживаться на старом рынке, откладывая решение о диверсификации или ограничиваясь формальными действиями.

Актуальность проблемы определяется тем, что освоение новых целевых рынков является одним из инструментов стратегического развития предприятия, однако на практике оно связано не только с расчетом емкости рынка и оценкой конкурентов. Важное значение имеют факторы, которые труднее формализовать: доступ к лицам, принимающим решения, наличие отраслевой репутации, способность компании адаптировать продукт и внутренние процедуры под требования нового сегмента.

Цель статьи состоит в выявлении основных барьеров, препятствующих выходу промышленных компаний на новые целевые рынки, и в определении практических направлений их снижения. Методической основой выступили анализ открытых отраслевых публикаций, обобщение практических примеров компаний B2B-сектора, а также положения исследований, посвященных предпринимательству, диверсификации и конкурентной среде [1, 2]. Личный вклад автора заключается в систематизации барьеров выхода на рынок и выделении взаимосвязи между информационными, репутационными и организационными ограничениями.

Первым значимым барьером является информационная неопределенность. На действующем рынке у компании обычно сформированы устойчивые каналы получения информации: известны ключевые клиенты, структура закупок, особенности принятия решений, типовые возражения и слабые места конкурентов. На новом рынке такая база отсутствует или имеет фрагментарный характер, поэтому даже формально привлекательный сегмент может оказаться труднодоступным. Особенно заметно это в B2B-секторе, где количество потенциальных клиентов ограничено, а каждая сделка требует длительной подготовки.

Справочники, открытые базы и отраслевые каталоги часто не отражают реальную структуру принятия решений, а холодные контакты редко позволяют быстро получить достоверную информацию о потребностях клиента. Следовательно, оценка нового целевого рынка должна включать не только расчет емкости, темпов роста и уровня конкуренции, но и анализ доступности клиентов: наличие конкретных организаций, известных лиц, принимающих решения, и каналов первичного контакта.

Вторым барьером является репутационный разрыв. На старом рынке компания обладает историей взаимодействия, отзывами, рекомендациями и понятным для клиентов опытом. На новом рынке она фактически начинает с нулевой позиции: потенциальные клиенты могут проявлять интерес, но откладывать решение из-за отсутствия подтвержденных кейсов. Возникает замкнутый круг: для получения первого контракта нужна репутация, а для формирования репутации необходим первый успешный контракт [3].

Третьим барьером выступает внутренняя организационная инерция. Даже если руководство принимает решение о выходе на новый рынок, внутренние подразделения могут продолжать действовать по привычной логике. Менеджеры по продажам ориентируются на старую клиентскую базу, производственные подразделения сопротивляются изменениям, а финансовые и юридические службы не готовы к иным условиям договоров. Особую проблему создают устаревшие показатели эффективности: на новом рынке цикл сделки может быть значительно длиннее, поэтому привычные KPI не всегда отражают реальный прогресс.

Проведенное обобщение позволяет выделить три типичные ошибки компаний при выходе на новые целевые рынки. Первая ошибка заключается в недооценке затрат на получение рыночной информации. Вторая связана с ожиданием быстрого коммерческого эффекта без предварительного формирования доверия. Третья выражается в попытке использовать старые управленческие процедуры в новом сегменте без их адаптации. Эти ошибки взаимно усиливают друг друга и приводят к тому, что проект формально запускается, но фактически не получает необходимых условий для реализации.

Для снижения информационного барьера целесообразно проводить предварительную диагностику рынка до начала активных продаж. Такая диагностика должна включать составление перечня целевых компаний, выявление ключевых лиц, анализ отраслевых событий, мониторинг профессиональных сообществ и проверку доступности каналов коммуникации. Важным инструментом может стать привлечение специалиста, уже имеющего опыт работы в выбранном сегменте. Его деловые связи и понимание отраслевой логики часто позволяют быстрее получить первичную информацию, чем стандартные маркетинговые исследования.

Репутационный барьер целесообразно снижать через стратегию профессионального присутствия: участие в конференциях и выставках, подготовку экспертных публикаций, консультационные встречи, демонстрацию пилотных решений и работу с рекомендациями. Такой подход не дает мгновенного дохода, но создает основу доверия, без которой промышленные клиенты редко принимают решение о смене поставщика.

Для преодоления организационной инерции требуется заранее закрепить новый рынок как отдельный проект с собственными ресурсами, сроками и критериями оценки. В бюджете следует предусмотреть расходы на адаптацию продукта, юридическое сопровождение нестандартных договоров, участие в отраслевых мероприятиях и длительный цикл переговоров. Кроме того, показатели

эффективности должны учитывать не только закрытые сделки, но и промежуточные результаты: количество установленных контактов с ЛПР, получение обратной связи от целевых клиентов и формирование базы потенциальных партнеров [4].

Таким образом, барьеры выхода промышленных компаний на новые целевые рынки имеют не только внешнюю, но и внутреннюю природу. Информационная неопределенность, репутационный разрыв и организационная инерция образуют взаимосвязанную систему ограничений, которая может блокировать даже стратегически оправданную диверсификацию. Новизна исследования состоит в рассмотрении этих барьеров как единого комплекса, влияющего на конкурентоспособность предприятия. Перспективы использования результатов связаны с применением предложенных направлений при предварительной оценке новых B2B-сегментов и планировании проектов рыночной диверсификации.

Список использованных источников

1. Устинова К.А. Предпринимательство как фактор развития региональных рынков // Экономика, предпринимательство и право. 2021. Т. 11. № 12. С. 2791–2810. DOI: 10.18334/erp.11.12.114051. EDN: VLHXHE.

2. Ганеев Т.А., Смольянинов Н.Е. Диверсификация как стратегия развития предприятия // Управление экономикой: методы, модели, технологии: материалы XVIII Международной научной конференции. Уфа–Красноусольск: УГАТУ, 2018. С. 66–70. EDN: YMKXWH.

3. Солнцев И.В., Петренко Е.С. Доверие в предпринимательской среде как фактор экономического роста // Креативная экономика. 2021. Т. 15. № 6. С. 2347–2364. DOI: 10.18334/ce.15.6.112301. EDN: UNTVEU.

4. Макаров А.В., Гарифуллин А.Р. Диверсификация как инструмент развития современного предприятия // Известия Уральского государственного экономического университета. 2010. № 1(27). С. 27–36. EDN: MNLGVV.

BARRIERS TO INDUSTRIAL COMPANIES ENTERING NEW TARGET MARKETS

D.Yu. Morozov, V.V. Golubkov

*Ivanovo State Power Engineering University named after V.I. Lenin,
Ivanovo, Russia*

The article examines the barriers that prevent industrial companies from entering new target markets when their traditional segments are shrinking. Based on the generalization of B2B sector examples, information, reputation and organizational barriers are identified. Practical directions for reducing these barriers at the stage of market diversification planning are proposed.

Keywords: target market, industrial company, B2B sector, diversification, competitiveness, market entry barriers, strategic management, reputation.

ВНЕДРЕНИЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ: ОПЫТ 5 СТРАН

Э.Р. Муратова, Р.Р. Шайхилисламова, Р.Р. Бадртдинова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Рассматривается опыт внедрения инструментов бережливого производства (Lean production) на предприятиях пяти стран: Японии, Германии, США, России и Бразилии. Анализируется влияние lean-методологий на снижение себестоимости продукции за счет сокращения потерь, оптимизации запасов и повышения операционной эффективности. Выявлено, что наиболее значимый экономический эффект достигается при комплексном применении инструментов (5S, KAIZEN, JIT, TPM) и адаптации их к национальным и отраслевым особенностям.

В условиях глобальной конкуренции снижение себестоимости продукции без потери качества становится критическим фактором выживания. Бережливое производство (Lean), первоначально разработанное в Toyota, сегодня рассматривается как система организационных мер по устранению всех видов потерь. В данной статье проанализирован международный опыт внедрения Lean для оптимизации затрат на примере пяти стран.

Ключевые слова: бережливое производство, оптимизация себестоимости, картирование потока создания ценности, снижение затрат.

Японский подход (Toyota Production System) нацелен на идентификацию и устранение muda (потерь), муря (неравномерности) и мури (перегрузки). Снижение себестоимости достигается за счет системы «Точно вовремя» (JIT), которая позволяет сократить складские запасы на 30–50%. Например, на заводах Toyota внедрение «Канбан» привело к сокращению незавершенного производства на 65%, что напрямую снизило условно-переменные затраты. Кроме того, метод KAIZEN (постоянные малые улучшения) вовлекает рабочих в выявление потерь, что дает дополнительный эффект до 15% снижения себестоимости в год.

Немецкие компании (BMW, Bosch, Siemens) адаптировали Lean под высокотехнологичное производство. Ключевое отличие - сочетание бережливых инструментов с цифровыми двойниками. Согласно исследованию, внедрение VSM (картирование потока создания ценности) на заводах BMW позволило выявить 28% операций, не добавляющих ценности, и перепроектировать их. За счет оптимизации логистики и снижения времени переналадки (SMED) себестоимость единицы продукции снизилась в среднем на 21%. Характерная черта - удешевление не за счет экономии на оплате труда, а за счет снижения длительности производственного цикла.

Американская модель делает акцент на статистическом контроле и снижении вариабельности процессов. Интеграция Lean и Six Sigma позволяет снизить себестоимость за счет уменьшения внутреннего брака и затрат на переделки. На

примере заводов General Electric после внедрения DMAIC дефектность снизилась с 3,4 до 1,2 тыс. DPMO, что дало экономию более \$2 млн на один завод. Крупным источником снижения себестоимости стало сокращение излишних перемещений и ожиданий - до 40% рабочих циклов были перераспределены.

В России бережливое производство активно внедряется с 2000-х годов в госкорпорациях и оборонной промышленности. На КАМАЗе реализация «Производственной системы КАМАЗ» (аналог Lean) позволила за 5 лет снизить себестоимость грузовиков на 25% за счет сокращения запасов комплектующих на 60% и уменьшения брака литья. В «Росатоме» внедрение инструментов 5S и стандартизированных рабочих мест дало снижение операционных затрат на 18-22%. Главная проблема - высокая инерционность персонала, что требует дополнительных затрат на обучение (окупаемость 6-8 месяцев).

В Бразилии (компания Petrobras, Embraer) бережливое производство применяется для оптимизации себестоимости в условиях высокой инфляции и логистических рисков. На битумных заводах Petrobras внедрение TPM (всеобщий уход за оборудованием) снизило простой на 45% и сократило прямые производственные затраты на тонну продукта на 19%. В авиастроении Embraer использование системы «тянущего планирования» уменьшило запас незавершенной продукции на 52%, что высвободило оборотный капитал и снизило себестоимость хранения.

Анализ пяти стран показывает, что внедрение бережливого производства ведет к снижению себестоимости продукции в пределах 15–30% в течение 2–3 лет. Основные факторы успеха: вовлеченность персонала (Япония), цифровая поддержка (Германия), статистический контроль (США), стандартизация (Россия) и отраслевая адаптация (Бразилия). Универсальным решением является комбинация JIT, VSM и 5S. Для устойчивого эффекта необходима постоянная ревизия потерь не только в производстве, но и в логистике, документообороте и управлении запасами.

Для объективного управления затратами требуется разложение себестоимости по элементам, на которые влияет бережливое производство. Согласно мета-анализу внедрений в 200+ компаниях из рассмотренных пяти стран, среднее снижение составило по ключевым статьям:

Прямые материальные затраты - снижение на 8-12% за счет сокращения брака и возврата сверхнормативных отходов в производство.

Затраты на оплату труда основных рабочих - снижение на 18-25% (достигается не увольнениями, а перераспределением высвобожденного времени на рост выработки).

Накладные расходы (энергия, амортизация, обслуживание) - снижение на 12–17% за счет TPM и устранения простоев.

Логистические и складские затраты - максимальное снижение, до 35-50%, благодаря JIT и «тянущим» системам.

При этом важно отслеживать интегральный показатель - операционную себестоимость единицы продукции (COGS per unit), снижение которой на 20% и более считается целевым для промышленных Lean-проектов.

Вопреки ожиданиям, около 40% первых попыток внедрения Lean не дают устойчивого снижения себестоимости. Анализ неудачных кейсов в США и России выделяет следующие системные ошибки:

1. Локальная оптимизация без учета потока создания ценности (например, ускорение одного станка ведет к росту запасов перед следующим - себестоимость растет).

2. Фокус только на сокращении персонала - это разрушает культуру KAIZEN, остаточный эффект снижения себестоимости не превышает 3-5%, а затем наступает откат.

3. Отсутствие привязки Lean-проектов к реальным статьям себестоимости (внедряют «красивые» доски 5S, но не считают, как это изменило затраты на брак или переналадку).

4. Игнорирование сопротивления среднего менеджмента - в Германии и Бразилии это привело к срыву 25% проектов на этапе масштабирования.

Подводя итог, международный опыт пяти стран однозначно подтверждает, что бережливое производство является рабочим инструментом оптимизации себестоимости, а не просто философией. Ключевым условием выступает переход от разрозненных мероприятий к системному управлению потоками создания ценности и ежемесячному мониторингу всех статей затрат. Наибольший экономический эффект достигается при комбинации JIT, TPM, VSM и вовлечении персонала, что справедливо для любой национальной модели.

Список использованных источников:

1. Лайкер Дж. Дао Toyota: 14 принципов менеджмента ведущей компании мира. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2018. – 400 с.

2. Оно Т. Производственная система Тойоты: уходя от массового производства. – М.: Институт комплексных стратегических исследований, 2020. – 208 с.

3. Производственная система Росатома: от пилотных участков к масштабированию / под ред. В.А. Першукова. – М.: Атомиздат, 2023. – 256 с.

4. Воспитание корпоративной культуры. бережливости в условиях инновационной экономики Соболева Н.А. В сборнике: Исследования молодых ученых. Материалы XCVII Международной научной конференции. Казань, 2025. С. 20-23.

THE INTRODUCTION OF LEAN MANUFACTURING TO OPTIMIZE THE COST OF PRODUCTION: THE EXPERIENCE OF 5 COUNTRIES.RY

E.R. Muratova, R.R. Shaikhilismanova, R.R. Badrtdinova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Examines the experience of implementing Lean production tools at enterprises in five countries: Japan, Germany, the USA, Russia and Brazil. The impact of lean

methodologies on reducing the cost of production by reducing losses, optimizing inventory and increasing operational efficiency is analyzed. It is revealed that the most significant economic effect is achieved with the integrated use of tools (5S, KAIZEN, JIT, TPM) and their adaptation to national and industry specifics. In the context of global competition, reducing the cost of production without loss of quality is becoming a critical survival factor. Lean manufacturing, originally developed at Toyota, is now seen as a system of organizational measures to eliminate all types of losses. This article analyzes the international experience of implementing Lean to optimize costs on the example of five countries.

Keywords: lean manufacturing, cost optimization, value stream mapping, and cost reduction.

УДК 332.1; 338.45

УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ: РОЛЬ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

Е.А. Наташкина

*Центр информационных технологий,
г. Тула, Россия*

В данной статье рассматривается вопрос, связанный с ролью органов региональной власти в управлении инновационной деятельностью в промышленной сфере. Отмечено, что многие региональные стратегии цифровой трансформации содержат пути вовлечения промышленных субъектов в инновационные проекты. Данный процесс направлен на создание и выстраивание региональных цифровых инновационных экосистем.

Ключевые слова: инновационные процессы, инновационное развитие, промышленность, цифровизация, цифровая трансформация, региональное управление.

Цифровизация в промышленной сфере является ключевым показателем в экономической политике РФ. Данное направление также невозможно без перехода на инновационную деятельность, так как часто одно сопровождается вторым. Сегодня важным моментом для предприятий любой сферы является способность функционировать в новом технологическом укладе, используя при этом инновационные процессы. В таких условиях региональная поддержка промышленных субъектов уже не может быть лишь в форме субсидий и льгот, поэтому региональные органы управления ищут новые пути воздействия и взаимодействия.

Сегодня на первый план в рамках регионального управления выходит формирование взаимосвязей между участниками инновационной экосистемы с учетом индивидуальных интересов [1]. В этом активно помогают средства

информатизации и цифровизации. Это связано с тем, что регионы выступают самостоятельными субъектами инновационного развития со своей спецификой и преимуществами.

Цифровая трансформация позволила сформировать коммуникационные каналы между предпринимательской сферой и государственными структурами более эффективно и прозрачно. Следует отметить процессы по формированию технологических приоритетов и стимулированию спроса на инновации и инновационную деятельность. На практике они показаны в форме региональных стратегий цифровой трансформации, в которых описаны четкие инструменты вовлечения промышленных компаний в инновационные проекты.

Данные стратегии были во многом направлены на создание и выстраивание региональных цифровых инновационных экосистем [2, 3], которые можно охарактеризовать следующими положениями:

1. Наличие сетевой структуры, при которой региональные власти выступают проводниками в процессах интеграции цифровизации.
2. Построение платформенной среды для взаимодействия. Здесь имеется в виду создание архитектуры платформенных решений, которая работает с целью общего взаимодействия всех участников инновационного процесса [4].
3. Легкая адаптивность к изменениям.
4. Выделение информации как главного ресурса в процессе принятия управленческих решений.

Следует рассмотреть роль региональных органов власти в вопросах развития цифровых инновационных экосистем. Основным является правовая составляющая, а именно формирование нормативной базы для функционирования такой экосистемы. Далее, но не меньшая по значимости – развитие и координация инфраструктуры в данном направлении. Цифровая среда не может действовать сама по себе без соответствующего технического оснащения. Органы региональной власти непосредственно участвуют в данном процессе, организуя его, поддерживая и перестраивая (если необходимо).

Если рассматривать вопрос о создании условий для цифровой трансформации на уровне региона, то можно выделить направления для развития, свойственные для современного периода; также стоит сделать акцент на данных направлениях в ключе совершенствования обеспечения развития институциональных структур в рамках цифровой трансформации. Основными направлениями формирования цифровой инфраструктуры служат [5]:

- развитие телекоммуникационной инфраструктуры (широкополосный доступ в интернет, волоконно–оптические линии связи);
- формирование региональных центров обработки данных;
- внедрение единых цифровых платформ для взаимодействия предпринимательских структур и органов власти;
- развитие и совершенствование системы электронного документооборота между участниками инновационной деятельности;
- обеспечение кибербезопасности критической информационной инфраструктуры.

Если говорить о промышленной сфере, то региональные органы управления часто выступают инициаторами различных проектов, в том числе инновационных, для предприятий данной отрасли.

Однако каждая деятельность сталкивается с целым рядом проблем. Цифровизация не является исключением и поэтому региональным органам власти часто приходится выстраивать свою деятельность в данном ключе с учетом имеющихся барьеров. Основные проблемы можно разделить по трем направлениям:

1. Нехватка работников, обладающих цифровыми компетенциями, в различных сферах. Так, в области регионального управления это замедляет возможность организации процесса цифровой трансформации в госструктурах, а также возможность взаимодействия между иными представителями региона – население, бизнес-структуры. В промышленной сфере это выражается в трудностях перехода на инновационные процессы, потере конкурентоспособности и т.д.

2. Присутствие цифрового неравенства среди регионов. Развитие каждого субъекта идет индивидуально. Это связано с отличиями в технологиях, их доступности, развитием цифровой инфраструктуры и т.д. Данная проблема непосредственно оказывает влияние на инновационную активность региона.

3. Сохранение устаревших регламентов взаимодействия, которые препятствуют нарастанию цифровых процессов. Ярким примером здесь является следование традиционным установленным сроком исполнения и согласования в процессе принятия решения. Это противоречит взаимодействию в цифровой среде, а значит и тормозит инновационные процессы.

Соответственно для решения перечисленных проблем и минимизации их последствий можно предложить следующие направления для совершенствования регионального управления по отношению к промышленной сфере в части инноваций:

1. Предиктивная аналитика, направленная на применении технологий искусственного интеллекта и анализа больших данных на прогнозирование потребностей предприятий промышленной сферы в инновациях.

2. Открытые базы данных, сформированные на базе информации о технологических запросах промышленной сферы и научно-исследовательской области.

3. Использование платформенных решений, которые служат базой для исполнения совместных проектов, обмена опытом, а также площадкой для автоматизации мониторинга эффективности мероприятий по поддержке предприятий рассматриваемой сферы.

Из вышеперечисленных направлений видно, что применение средств цифровизации напрямую оказывает влияние на инновационную составляющую в регионе и промышленной сфере. Сегодня это основной путь к эффективной работе в данной области. Цифровизация меняет саму роль управленческих региональных органов во многих вопросах, в том числе и инновационной сфере. Применительно к промышленности она меняется в сторону организации и развития инновационных экосистем в качестве координирующей составляющей. Данный

переход помогает адаптировать взаимодействие предпринимательской среды с управленческой средой региона на современных инструментах и технологиях.

Список использованных источников

1. Туменова С.А. Развитие региональных инновационных экосистем: от концепции к реализации / С.А. Туменова // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). – 2025. – Т. 16, № 4. – С. 729-747.
2. Люлюченко М.В. Формирование региональных инновационных экосистем в условиях цифровой трансформации экономики / М.В. Люлюченко // Экономика. Общество. Человек: Материалы национальной научно-практической конференции с международным участием, Белгород, 24–25 июня 2021 года. Том Выпуск XL. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2021. – С. 23-33.
3. Янченко Е.В. Формирование и развитие региональных инновационных экосистем в условиях цифровизации / Е.В. Янченко // Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний. KSEM-2023 : материалы XIII Международной научно-практической конференции, Краснодар, 26–27 мая 2023 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2023. – С. 52-64.
4. Туменова С.А. Информационно-коммуникационный механизм обеспечения сетевых взаимодействий участников регионального инновационного процесса / С.А. Туменова // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 2. – С. 823-834.
5. Наташкина Е.А. Формирование цифровой инфраструктуры в регионе / Е.А. Наташкина // Цифровая трансформация государственного и муниципального управления: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции, Чебоксары, 01 июля 2021 года / ФГБОУ ВО «Чувашский государственный университет им. И.Н. Ульянова». – Чебоксары: Общество с ограниченной ответственностью «Издательский дом «Среда», 2021. – С. 164-167.

MANAGING INNOVATION PROCESSES IN INDUSTRY: THE ROLE OF REGIONAL GOVERNMENTS IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

E.A. Natashkina

*Center for Information Technologies,
Tula, Russia*

This article discusses the role of regional authorities in managing innovation activities in the industrial sector. It is noted that many regional digital transformation strategies include ways to involve industrial entities in innovation projects. This process aims to create and build regional digital innovation ecosystems.

Keywords: innovative processes, innovative development, industry, digitalization, digital transformation, regional management.

ДИНАМИКА ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН В СРАВНЕНИИ С ДРУГИМИ РЕГИОНАМИ РОССИИ

Ю.Ю. Нигаматова, Т.К. Филимонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

На основе данных Росстата, Татарстанстата и научных публикаций Центра семьи и демографии АН РТ анализируются показатели естественного движения населения, миграционные процессы, половозрастная структура, а также проводится сравнение Татарстана с другими субъектами Приволжского федерального округа и Российской Федерации в целом. Особое внимание уделяется внутрирегиональной дифференциации: динамике численности населения в городах и сельских районах, агломерационным процессам и их влиянию на общую демографическую картину.

Ключевые слова: численность населения, Республика Татарстан, демографическая динамика, естественное движение, миграционный прирост.

Республика Татарстан является одним из наиболее экономически развитых и густонаселенных регионов Российской Федерации. По данным официальной статистики, Татарстан неизменно занимает восьмое место по численности населения среди всех субъектов РФ, уступая лишь Москве, Московской области, Санкт-Петербургу, Краснодарскому краю, Свердловской и Ростовской областям, а также Республике Башкортостан [1, 2]. В течение последних десятилетий регион демонстрирует устойчивый рост населения, что выгодно отличает его на фоне большинства субъектов Российской Федерации, особенно в пределах Приволжского федерального округа (ПФО), где в целом наблюдается тенденция к сокращению числа жителей.

Современная демографическая история Татарстана характеризуется неуклонным ростом численности населения, хотя темпы этого роста менялись в зависимости от периода. По итогам Всероссийской переписи населения 2002 года в Татарстане проживало 3 779,3 тыс. человек. По сравнению с переписью 1989 года (3 641,7 тыс. человек) прирост составил 137,6 тыс. человек [3]. К 2010 году численность населения республики увеличилась до 3 784,5 тыс. человек (по данным переписи - 3 786 488 человек) [4]. Разница между 2002 и 2010 годами составила всего 7,1 тыс. человек, что свидетельствует о значительном замедлении прироста в первое десятилетие XXI века.

Новый этап демографического роста наступил после 2010 года. По данным Всероссийской переписи населения 2021 года, точная численность татарстанцев на дату переписи (1 октября 2021 года) составила 4 004 809 человек [4]. За 11 лет, прошедших между переписями, население республики увеличилось на 218,3 тыс. человек, или на 5,8% [4]. По состоянию на начало 2025 года, по оценкам Росстата, численность населения Татарстана составляет 4 019 606 человек [1].

Долгое время рост населения Татарстана обеспечивался исключительно миграцией. Как говорится в стратегических документах Республики, "число рождений в республике превысило смертность только с 2011 года" [2]. Это очень важный поворотный момент в демографической истории региона. Если в 1990 году естественный прирост населения республики составлял 20 058 человек, то в 2005 году естественная убыль достигла максимального уровня за 1993–2010 годы - минус 14 874 человека [2]. В последующем ситуация начала постепенно улучшаться. За период 2011-2021 годов в Татарстане был зафиксирован суммарный естественный прирост населения в размере 26 890 человек, в том числе +59 044 человека в 2011-2019 годах [5]. Однако пандемия COVID-19 внесла свои коррективы. В 2020-2021 годах естественный прирост сократился до 32 154 человек (при том, что период в целом оставался приростным) [5]. В 2022 году в Татарстане родилось 36,5 тыс. человек, умерло 42,84 тыс. человек, естественная убыль составила 6,3 тыс. человек [2]. К 2023 году наметилась тенденция к сокращению естественной убыли - за девять месяцев 2023 года родилось 27 225 детей, умер 31 746 человек [1]. Следует также отметить положительные сдвиги в показателях ожидаемой продолжительности жизни (ОПЖ). С 2002 года ОПЖ непрерывно росла, увеличившись с 61 года до 66 лет у мужчин и с 74,5 до 77,5 лет у женщин. При этом, как справедливо отмечают эксперты, «весь этот рост являлся восстановительным: в сравнении с 1990 годом показатели практически не изменились» [5].

Татарстан, наряду с Самарской и Нижегородской областями, является одним из немногих крупных центров притяжения мигрантов в России - как из-за пределов страны, так и из других регионов [6]. Эта особенность демографического профиля региона имеет решающее значение для поддержания положительной динамики численности населения. По итогам 2022 года в Татарстане был зарегистрирован миграционный прирост в размере 9 478 человек. Хотя это число сократилось на 17% (на 2 010 человек) по сравнению с прошлым годом, Татарстан остался единственным регионом Приволжского федерального округа, в котором наблюдался положительный миграционный профицит [8]. Динамика постановки на миграционный учет в республике демонстрирует устойчивый рост притока иностранных граждан: в 2021 году – 267 тыс. фактов постановки на учет (+36,4% по сравнению с предшествующим периодом), в 2022 году - 337,4 тыс. (+26,3%), за первые 9 месяцев 2023 года - более 300 тыс. (+19,6%) [1]. За 2021-2023 годы более 19 тыс. мигрантов на территории республики приобрели гражданство Российской Федерации [1]. Особого внимания заслуживает тот факт, что Татарстан является единственным субъектом в ПФО, где в 2021-2022 годах фиксировался миграционный прирост. В 2021 году он составлял 10 634 человека, что было максимальным показателем в округе [8].

Численность населения Приволжского федерального округа на 1 января 2023 года составляла 28 683 247 человек, сократившись за год с 28 869 534 человек [2]. Общая убыль населения ПФО в 2022 году составила около 186 тыс. человек [2]. На этом фоне Татарстан является исключением, демонстрируя как минимум стабильность, а в отдельные периоды прирост.

Сравнение с другими республиками Поволжья представлено в таблице 1. [1, 2]

Таблица 1

Субъекты РФ	Численность населения (тыс. чел.)	Динамика
Республика Башкортостан	4002	Положительная
Республика Татарстан	4046	Низкая
Республика Чувашия	1173	Низкая
Республика Мари Эл	672	Низкая

Как видно из таблицы, Башкортостан, который традиционно конкурирует с Татарстаном по численности населения, демонстрирует тенденцию к сокращению: с 4 064 361 человека в 2023 году до 4 046 094 в 2024 году [1]. Чувашия за 10 лет потеряла 63,4 тыс. человек, а Марий Эл сократился за год на 4 тыс. человек [3].

В общероссийском масштабе картина тоже неоднозначная. По состоянию на 1 января 2023 года постоянное население России составляло 146 424 729 человек. За год население страны сократилось на 550 тыс. человек [2]. Рост был зафиксирован только в ограниченном количестве регионов, прежде всего в Московской области, Москве, Ханты-Мансийском автономном округе, Дагестане и Чечне. Татарстан занимает особое место в этой серии, сохраняя восьмую позицию по абсолютной численности населения и демонстрируя устойчивость перед лицом общероссийских тенденций [1,2]. Почему Татарстану удастся сохранять положительную динамику численности населения на фоне депопуляции большинства регионов России? Анализ позволяет выделить несколько ключевых факторов.

Во-первых, относительно благоприятная возрастная структура населения. Хотя в республике, как и в целом по стране, наблюдаются негативные тенденции, связанные с сокращением численности женщин в наиболее активных репродуктивных возрастах и ростом доли пожилого населения [5], эти процессы протекают в Татарстане менее остро, чем во многих других регионах.

Во-вторых, высокие показатели рождаемости. Суммарный коэффициент рождаемости (СКР) в Татарстане превысил 1,8, что является высоким значением для европейских стран. В сельском населении СКР в 2012 году составил 2,09, приблизившись к уровню, необходимому для простого воспроизводства [6]. Календарь рождений смещается к старшим возрастам (преимущественно 25-29 лет вместо 20-24), что соответствует тенденциям, наблюдаемым в экономически развитых странах [7].

В-третьих, относительно низкие показатели смертности. По основным причинам смерти коэффициенты смертности в республике остаются ниже среднероссийских значений и показателей Приволжского федерального округа [6].

В-четвертых, и это, пожалуй, главное устойчивый миграционный приток. Татарстан является одним из немногих регионов России, который выступает в качестве центра притяжения для мигрантов, компенсируя естественную убыль населения и обеспечивая общий рост [2, 8].

Демографическая динамика Республики Татарстан - уникальный для современной России случай устойчивого прироста населения в условиях общенациональной депопуляции. С 1990 по 2014 год прирост населения составил 182 тысячи человек [6], а с 2010 по 2021 год население республики увеличилось еще на 218,3 тысячи человек, что превысило отметку в 4 миллиона жителей [4]. Полученные результаты стали возможными благодаря ряду факторов: переходу от естественной убыли к естественному росту с 2011 года [6], устойчивому снижению показателей смертности и увеличению продолжительности жизни [5], а также поддержанию положительного миграционного профицита, который остается уникальным для Приволжского округа [8]. Однако, как показано в работе, демографическая ситуация в Татарстане не лишена проблемных аспектов. К ним относятся высокая смертность мужчин трудоспособного возраста, старение структуры населения и сокращение числа женщин детородного возраста [7]. Решение этих проблем потребует дальнейшего совершенствования демографической и социальной политики как на региональном, так и на федеральном уровнях.

Список использованной литературы

1. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан (Татарстанстат). Официальный сайт. Раздел «Население». - URL: <https://16.rosstat.gov.ru/naselenie>

2 Республика Татарстан: статистическая бюллетень «Численность населения муниципальных образований Республики Татарстан» на начало 2023 года / Татарстанстат. - Казань, 2023. <https://16.rosstat.gov.ru/naselenie>

3.Mojgorod.ru. Республика Татарстан. Население. -URL: http://www.mojgorod.ru/r_tatarstan/statS0.html

4. Всероссийская перепись населения 2010 года. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан. Сборники по итогам ВПН-2010. Том 1 «Численность и размещение населения Республики Татарстан». - URL: <https://16.rosstat.gov.ru>

5. Росстат. Итоги Всероссийской переписи населения 2021 года по Республике Татарстан. - URL: <https://rosstat.gov.ru>

6. Стратегия социально-экономического развития Республики Татарстан до 2030 года. Раздел 3.1.1 «Динамика населения». - URL: <http://i.tatarstan2030.ru/2018/04/29/раздел-3-1-1/>

7. Демографический доклад-2022. Социодемографический капитал Республики Татарстан в контексте национальной безопасности (2019–2021 гг.) / Под ред. д.с.н. Ч.И. Ильдархановой. - Казань: Изд-во Академии наук РТ, 2022. - 352 с.

8. Реальное время. Миграционный прирост в Татарстане сократился, но остался единственным в ПФО. - 2023 5 марта. URL: <https://realnoevremya.ru>

DYNAMICS OF THE POPULATION OF THE REPUBLIC OF TATARSTAN IN COMPARISON WITH OTHER REGIONS OF RUSSIA

Y.Y. Nigamatova, T.K. Filimonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Based on data from Rosstat, Tatarstanstat, and scientific publications by the Center for Family and Demography of the Academy of Sciences of the Republic of Tatarstan, the article analyzes natural population growth, migration processes, and the age and gender structure, and compares Tatarstan with other regions of the Volga Federal District and the Russian Federation as a whole. Special attention is given to intraregional differentiation, including the dynamics of population growth in urban and rural areas, agglomeration processes, and their impact on the overall demographic picture.

Keywords: population size, Republic of Tatarstan, demographic dynamics, natural population growth, and migration.

УДК 366.1

ПОКОЛЕНЧЕСКИЕ РАЗЛИЧИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

Ю.Ю. Нигаматова, А.В. Овчинников

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья посвящена анализу поколенческих различий в потребительском поведении. Рассматриваются ценностные ориентации, модели принятия решений и каналы взаимодействия с брендами для пяти групп: беби-бумеров, поколений X, Y (миллениалов), Z (зумеров) и альфа. На базе актуальных эмпирических данных выявляются специфические паттерны потребления. Обосновывается необходимость сегментированных маркетинговых стратегий в условиях сосуществования нескольких поколений на одном рынке.

Ключевые слова: потребительское поведение, беби-бумеры, поколение, миллениалы, зумеры, маркетинговые стратегии.

Современный потребительский рынок характеризуется разнообразием моделей поведения, обусловленных не только экономическими и технологическими факторами, но и глубокими различиями поколений. Теория поколений, разработанная Нилом Хоувом и Уильямом Штраусом в 1991 году, постулирует, что люди, рожденные в определенные исторические периоды, формируют

сходные ценности, отношения и модели поведения под влиянием общих социально-экономических и культурных событий [1]. Несмотря на спорность многих положений этой концепции, она прочно вошла в Арсенал маркетинговых исследований, поскольку позволяет сегментировать аудиторию не по формально-демографическим, а по глубоким ценностным основам [2].

Важность исследования истекает из трансформации потребительского ландшафта: на рынке одновременно присутствуют представители пяти поколений - от бэби-бумеров до альфа, каждое из которых демонстрирует уникальные модели взаимодействия с товарами, услугами и брендами [3; 6]. Согласно данным аналитической компании NielsenIQ, к 2033 году Поколение X будет крупнейшим потребительским сегментом с затратами, превышающими 20 триллионов долларов США, однако уже сегодня поколения Y и Z устанавливают новые стандарты цифрового потребления [4].

Теория поколений базируется на представлении о цикличности общественного развития. Согласно подходу Хоува и Штрауса, приблизительно каждые 15–20 лет формируется новое поколение, чьи ценности определяются социальными и экономическими условиями периода взросления [1]. Установки, сформированные в детстве и юности, сохраняются в течение жизни, оказывая влияние на отношение к финансам, брендам и способам совершения покупок [2]. При анализе поколений необходимо учитывать национальные особенности. Американская модель периодизации не может быть полностью перенесена на российскую действительность без адаптации. Отечественные исследователи подчеркивают, что распад СССР, кризисы 1990-х годов и интенсивная цифровизация начала XXI века существенно повлияли на формирование ценностей российских потребителей [3]. Поэтому особенности поведения российских поколений имеют отличия от западных аналогов.

Беби-бумеры (родившиеся в 1946-1964 гг.). Данное поколение, составляющее около 24% населения России, формировалось в условиях послевоенного восстановления и стабильного экономического роста, то способствовало формированию уважения к традициям, ориентации на надежность и внимательного отношения к качеству продукции. Несмотря на распространенное мнение о низкой цифровой активности старшего поколения, многие из них активно используют современные сервисы, включая онлайн-доставку товаров и цифровые платежи [7]. При выборе продукции для них особенно важны стоимость, репутация продавца и возможность получить рекомендации от знакомых. Основными каналами коммуникации остаются телевидение и советы людей, вызывающих доверие [3].

Поколение X (родившиеся в 1965-1980 гг.). Представители поколения X, составляющие 24% российского населения, пережили период социально-экономической нестабильности 1990-х годов, что сформировало их прагматизм, самостоятельность и осторожное отношение к импульсивным тратам. Характерная черта «иксов» - высокая лояльность к известным брендам: почти три четверти отдадут предпочтение «компаниям с именем», игнорируя частные торговые марки [4]. Также, они демонстрируют высокий уровень цифровой адаптации:

согласно исследованиям, около 40% используют технологии для автоматизации повседневных задач, а более трети готовы купить продукт, рекламируемый с использованием виртуальной или дополненной реальности [2; 4]. В период распродаж поколение X сосредоточено на практических покупках, в частности на покупке бытовой техники [7].

Миллениалы (поколение Y, родившиеся в 1981-1996 гг.). Согласно данным демографических исследований, миллениалы, доля которых составляет порядка 20% населения России, представляют собой «переходное» поколение, совмещающее офлайн- и онлайн-каналы потребления [3]. Опросы, проведенные сервисом ЮMoney в 2025 году, показывают, что 65% миллениалов активно используют маркетплейсы, 19% предпочитают традиционный офлайн-шопинг, а 13% заказывают непосредственно на сайтах брендов [7]. В их структуре расходов преобладают предметы домашнего обихода и продукты питания, что отражает акцент на обустройстве повседневной жизни [7]. Для миллениалов характерен рациональный подход к выбору товаров: они внимательно изучают отзывы, рейтинги и мнения других покупателей [6; 7]. Одновременно представители поколения Y склонны к эмоциональным и импульсивным покупкам, особенно если бренд вызывает положительные ассоциации или создает ощущение индивидуального подхода [6].

Поколение Z (зумеры, родившиеся в 1997-2012 гг.). Зумеры (13% населения) - первое по-настоящему цифровое поколение, для которого смартфон стал основным каналом взаимодействия с рынком. Согласно исследованиям ЮMoney, 44% зумеров совершают покупки исключительно онлайн, а каждый пятый делает это ежедневно [7]. Для данной группы потребление выступает не только способом удовлетворения потребностей, но и формой самовыражения. Наибольший интерес вызывают цифровые подписки, индустрия развлечений, видеоигры и модная одежда [7]. Важной особенностью поколения Z является изменение отношения к брендам: известность компании уже не является главным критерием выбора. Молодые потребители уделяют внимание экологической ответственности, социальной позиции компании и визуальной привлекательности контента [5; 7]. Существенное влияние на решения о покупке оказывают блогеры, социальные сети и короткие видеоролики. Примечательно, что, вопреки стереотипу о несерьезности, зумеры оказались весьма дотошными покупателями: более 60% перед покупкой сравнивают цены и изучают отзывы, что превышает аналогичный показатель среди миллениалов [6; 7].

Поколение альфа (родившиеся после 2010 г.). Самая младшая группа, составляющая 19% населения, пока не обладает самостоятельной покупательной способностью, но уже оказывает значительное влияние на семейное потребление. Дети этого поколения - "цифровые аборигены", для которых бренд должен быть частью игровой вселенной: геймификация-эффективный инструмент взаимодействия с ними [5].

Одним из ключевых факторов, определяющих различия между поколениями, выступает технологическая среда. Если бэби-бумеры и старшая часть поколения X освоили цифровые технологии во взрослом возрасте, то миллениалы

выросли параллельно с развитием интернета, а зумеры и альфа родились в полностью цифровой среде [1; 2]. Социально-экономические условия взросления также играют критическую роль. Беби-бумеры формировались в период экономического роста и социального оптимизма; поколение X пережило кризисы и научилось рассчитывать только на себя; миллениалы стали свидетелями глобализации и роста потребительской культуры; зумеры взрослеют в эпоху экономической турбулентности и экологических вызовов, что определяет их высокую чувствительность к проблемам устойчивого развития [3]. Наконец, информационная среда и структура потребления СМИ резко различаются между поколениями. В то время как для бэби-бумеров основным источником информации о продуктах остается телевидение, а для поколения X сочетание телевидения, поиска в интернете и личного опыта, миллениалы полагаются на агрегаторы обзоров, а зумеры на рекомендации блоггеров и вирусный контент в социальных сетях [5; 6; 7].

Для поколения X разумно сделать упор на доверие к бренду, гарантии и опыт, используя как автономные, так и онлайн-каналы связи [2; 4]. При работе с миллениалами успешны программы лояльности, персонализированные предложения и контент, вызывающий ностальгию [6]. Зумеры требуют подлинности, экологической ответственности и привлекательного визуального контента, распространяемого через влиятельные лица и платформы коротких видеороликов [5; 7]. Наконец, для альфа-поколения игровая механика и интеграция бренда с цифровыми развлекательными платформами являются многообещающими [5]. Поколенческие различия в потребительском поведении носят системный и устойчивый характер, определяясь комплексом технологических, социально-экономических и информационных факторов. Беби-бумеры ориентированы на качество и проверенные источники информации; поколение X сочетает цифровую грамотность с верностью крупным брендам; миллениалы демонстрируют прагматизм и гибридную модель покупок; зумеры превращают шопинг в форму досуга и самовыражения, а поколение альфа уже влияет на семейное потребление через игровые форматы. Эффективная маркетинговая стратегия в современной среде должна основываться на сегментировании аудитории по поколенческим ценностям и адаптации каналов и содержания коммуникации к специфике каждой группы.

Список использованных источников

1. Howe N., Strauss W. Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. - New York: William Morrow & Company, 1991. - 538 p.
2. Михалев А.М. Факторы влияния на поведение потребителей и их учет в разрезе теории поколений // Вестник Финансового университета. - 2023. - Т. 27, № 5. - С. 98-110. - DOI: 10.26794/2587-5671-2023-27-5-98-110.
3. Иоголевич Н.И. Потребительские предпочтения россиян разных поколений // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. - 2025. - № 2. - С. 21-37. - DOI: 10.31660/1993-1824-2025-2-21-37.

4. NielsenIQ. The X-Factor: How Generation X is Quietly Steering Trillions in Consumer Spend. - 2025. - URL: <https://nielseniq.com/global/en/insights/report/2025/the-x-factor/>

5. Кабанова Ю. Зумеры и альфы: как бизнесу превращать поколения гаджетов в лояльных клиентов // AdIndex. - 2025. - 23 окт. - URL: <https://adindex.ru/publication/analytics/search/2025/10/21/338373.phtml> .

6. ЮMoney. Поколения покупателей: как миллениалы и зумеры меняют рынок интернет-торговли. - 2025. - 12 авг. - URL: <https://yoomoney.ru/document/pokoleniya-pokupateleie-kak-millenniali-i-zumeri-menyayut-rinok-internet-torgovli> (дата обращения: 15.03.2026).

7. Радаев В.В. Миллениалы: как меняется российское общество. - М.: Издательский дом ВШЭ, 2019. - 224 с.

GENERATIONAL DIFFERENCES IN CONSUMER BEHAVIOR

Y.Y. Nigmatova, A.V. Ovchinnikov

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article is devoted to the analysis of generational differences in consumer behavior. The value orientations, decision-making models and channels of interaction with brands for five groups are considered: baby boomers, generations X, Y (millennials), Z (zomers) and alpha. Based on the actual empirical data, specific patterns of consumption are identified. The necessity of segmented marketing strategies in the conditions of coexistence of several generations in one market is substantiated.

Keywords: consumer behavior, baby boomers, generation, millennials, zomers, marketing strategies.

УДК 658.1:658.5:658.6

ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ В ПИВОВАРЕННОЙ ОТРАСЛИ

А.Ш. Нигматуллина, А.Ю. Стрижак

*АНО ВО «Национальный открытый институт г. Санкт-Петербург»,
г. Санкт-Петербург, Россия,
Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия*

Статья посвящена анализу особенностей корпоративного управления прибылью в пивоваренной отрасли. В исследовании проведен анализ тенденций развития мирового и российского пивоваренного рынка, с особым фокусом на аспектах корпоративного управления и оптимизации прибыли. В работе

рассматривается концентрация мирового пивоваренного рынка за последние 10 лет, обусловленная слияниями и поглощениями крупных игроков, а также важность адаптации корпораций к изменениям рыночной среды через внедрение инновационных управленческих подходов.

В статье особое внимание уделено стратегии управления прибылью в зависимости от размера компании; роли экономических и учетных служб в управлении прибылью; влиянию налогообложения (в частности, акцизов, составляющих до 40% себестоимости) на финансовые результаты пивоваренных компаний легальным схемам оптимизации налоговых платежей (планирование объемов производства, перераспределение выпуска по регионам, льготы для экспортеров). На примере ООО «Пивоваренная компания „Балтика“» проведен анализ эффективности управления прибылью с расчетом ключевых коэффициентов.

Цель статьи – выявить ключевые факторы максимизации прибыли пивоваренных компаний и предложить подходы к построению гибкой системы управления прибылью в условиях усиления конкуренции.

Ключевые слова: корпоративное управление, управление прибылью, пивоваренная отрасль, рентабельность активов, коэффициент трансформации активов, рентабельность продаж, стабильность финансовых показателей.

В последние десять лет мировой пивоваренный рынок становился все более концентрированным благодаря волне объединений бизнеса пивоваренными гигантами. Ключевое значение приобретает не только масштаб производства, но и способность корпораций адаптироваться к изменениям рыночной среды, внедряя инновационные подходы к управлению и создавая благоприятную институциональную среду [1-3].

В 2025 году российский пивной рынок продемонстрировал неоднозначную, «парадоксальную» динамику, которая требует тщательного анализа с точки зрения корпоративного управления и оптимизации прибыли. С одной стороны, у ряда крупнейших производителей объемы продукции увеличились, с другой – у одного из лидеров рынка, компании «Балтика», произошло заметное сокращение производства. При этом общее производство по рынку практически не изменилось, продажи пива и пивных напитков снизились резко на 16,7% [4]. Такая комбинация показателей сигнализирует о фазе перераспределения рыночных долей и комплексной перенастройки портфелей продукции, каналов сбыта, производственных программ.

В условиях усиления конкурентной борьбы ключевое значение приобретают: скорость реакции компаний на изменения спроса, гибкость в управлении ассортиментом, способность защищать маржинальность в цепочке поставок.

Диспропорция между стабильным производством и резким падением продаж создает серьезные вызовы для корпоративного управления, поскольку возникает риск перепроизводства и накопления товарных остатков, оборотный капитал испытывает давление из-за роста складских запасов, конкуренция за полку и за быстрый оборачиваемый ассортимент усиливается, а маржинальность в цепочке поставок требует защиты. Управленческий приоритет в новых условиях

состоит в построении гибкой, адаптивной системы управления прибылью, которая способна оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и оптимизировать все звенья цепочки создания стоимости.

Управление прибылью выходит за рамки простого следования учетной политике и охватывает сложный комплекс действий, предпринимаемых менеджментом для целенаправленного влияния на динамику прибылей и убытков компании. Эти действия направлены на реализацию стратегических задач: максимизацию благосостояния собственников, обеспечение стабильного развития бизнеса и поддержание его устойчивости. Размер компании существенно влияет на подходы к управлению прибылью, при этом ключевые показатели эффективности напрямую связаны со стратегией управления, определяемой размером бизнеса.

В пивоваренной отрасли прослеживается четкая закономерность: крупные производители, такие как «Балтика» и «Напитки вместе», реже прибегают к агрессивным методам управления прибылью, и причины этого связаны с особенностями их положения на рынке. Финансовая отчетность крупных предприятий отличается высокой прозрачностью, поскольку находится под пристальным контролем институциональных инвесторов.

Крупные пивоваренные компании сталкиваются с жесткими требованиями со стороны регулирующих органов – Росалкогольтабакконтроля и налоговой службы. Для поддержания репутации на фондовом рынке крупным игрокам необходимо демонстрировать стабильность и предсказуемость финансовых показателей, избегая краткосрочных манипуляций с прибылью. Чем крупнее пивоваренная компания, тем меньше у нее стимулов для подобных манипуляций, способных поставить под угрозу ее долгосрочную устойчивость.

Экономические и учетные службы корпораций занимают центральное место в системе управления прибылью. В пивоваренных компаниях эти подразделения проверяют достоверность данных о себестоимости продукции, анализируют механизмы распределения прибыли между акционерами, оценивают риски, связанные с манипулированием отчетностью (например, завышение объемов запасов сырья), контролируют соблюдение учетной политики, особенно в части начисления акцизов. Активная деятельность экономических и учетных служб в крупной пивоваренной компании существенно снижает вероятность сокрытия убытков через манипуляции с резервными фондами или схемы начисления амортизации оборудования.

Особенности учета и налогообложения составляют еще один значимый аспект управления прибылью в пивоваренной отрасли. Налогообложение оказывает прямое влияние на финансовые результаты компаний: акцизы на пиво и пивные напитки достигают 40% себестоимости продукции. Пивоваренные компании применяют легальные схемы оптимизации налоговых платежей: планируют объемы производства в рамках установленных квот, перераспределяют выпуск продукции между регионами с различными ставками акцизов и используют льготы, предусмотренные для экспортеров.

Растущее доминирование на рынке, которое повысит максимизация благосостояния учредителей, акционеров и инвесторов в значительной степени зависит от определенных факторов, характерных для конкретной корпорации, таких как постоянная прибыльность. Максимизация прибыли для любой фирмы зависит от эффективного управления затратами и активами, а также увеличения объема продаж в результате доминирования фирмы на рынке.

Эффективное управление активами включает планирование и контроль текущих активов и пассивов таким образом, чтобы обеспечить баланс между ликвидностью и прибыльностью. Управление активами – это простая и понятная концепция обеспечения способности корпорации финансировать разницу между активами и обязательствами. Конечной целью корпорации является максимизация благосостояния учредителей, акционеров и инвесторов и максимизация прибыли.

Корпорация, желающая максимизировать прибыль, должна соблюдать баланс между активами и обязательствами и, следовательно, быть в курсе компромисс между ликвидностью и прибыльностью. Сохранение ликвидности и прибыльности фирмы является важным целью, поскольку увеличение прибыли за счет ликвидности может создать серьезные проблемы для фирмы и наоборот.

Существует вероятность дисбаланса текущие активы и текущие обязательства в течение жизненного цикла корпорации, и это повлияет на прибыльность, если это происходит. Как опорный показатель следует рассматривать рентабельность активов использовалась в качестве основного показателя для измерения прибыльности.

Для анализа влияния управления активами на прибыльность мы вводим в действие рентабельность активов. Рентабельность активов показывает прибыль, полученную в расчете на валюту активов, которая отражает способность руководства использовать финансовые и реальные инвестиционные ресурсы для создания прибыли.

Рентабельность активов – функциональный показатель прибыльности фирмы, рассчитывается с помощью деление чистой прибыли на совокупные активы.

Темп роста продаж – это увеличение объема продаж за определенный период времени, часто, но не обязательно, ежегодно. Измерение роста продаж – это один из способов оценить, насколько хорошо идут дела у корпорации, а также потенциал компании для будущего роста. Инвесторы обычно благосклонно относятся к более высоким темпам роста, что может увеличить денежный поток компании и, следовательно, прибыльность.

Коэффициент трансформации активов измеряет среднее количество оборотов и количество дней, в течение которых активы находятся в обращении. Чтобы рассчитать количество оборотов это соотношение, стоимость активов делится по продажи за период. Чем выше коэффициент трансформации активов, тем более ликвидной является корпорация.

Следовательно, анализ эффективность управления прибылью корпорации начинается с расчета ключевых коэффициентов, отражающих эффективность

использования активов, уровень рентабельности и способность генерировать прибыль.

Общая модель показателя рентабельности активов будет иметь следующий вид:

$$Pa = R_{пр} / K_t = ЧП / В * 100\% * В / А, \text{ где}$$

- Pa – рентабельность активов корпорации, %;
- $R_{пр}$ – рентабельность продаж по чистой прибыли корпорации, %;
- K_t – коэффициент трансформации активов корпорации, %;
- $ЧП$ – чистая прибыль корпорации, %;
- $В$ – выручка корпорации, %;
- $А$ – активы корпорации, %;

Проведем данный анализ на примере корпорации ООО «Пивоваренная компания «Балтика» [5].

Таблица 1 – Анализ эффективности управления прибылью корпорации ООО «Пивоваренная компания «Балтика»

Показатель	2024 г.	2025 г.	Изменение (%)
Выручка, тыс. руб.	134783206	145860537	11077331
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-6713587	13321275	20034862
Активы, тыс. руб.	90452128	81894618	-8557510
Коэффициент трансформации активов (Кт)	1,49	1,78	0,29
Рентабельность продаж по чистой прибыли (Рпр)	-4,98	9,13	14,11
Рентабельность активов (Pa)	-7,42	16,27	23,69

Первым анализируемым показателем стал коэффициент трансформации активов, который демонстрирует, насколько эффективно компания использует свои активы для генерации выручки, как главного фактора роста прибыли. Коэффициент трансформации активов вырос с 1,49 до 1,78, прибавив 0,29. Такая динамика указывает на более результативное использование активов для генерации выручки и служит позитивным сигналом в области управления ресурсами компании.

Рентабельность продаж по чистой прибыли отражает долю чистой прибыли в выручке. Расчеты фиксируют кардинальный перелом: корпорация преодолела убыточность и вышла на уровень рентабельности, превышающий отраслевой норматив в два процента, что подтверждает существенный рост финансовой эффективности бизнеса.

Рентабельность активов характеризует способность компании извлекать прибыль с каждого рубля вложений. Переход от отрицательного значения к значительному положительному результату выглядит особенно показательно, поскольку свидетельствует о качественном скачке в эффективности использования активов и улучшении контроля над прибылью. При этом рост коэффициента трансформации добавил к рентабельности активов 2,65 %, тогда как увеличение рентабельности продаж обеспечило прирост на 21,02 %.

Исследование выявило, что крупные производители, в частности ООО «Пивоваренная компания «Балтика», реже прибегают к агрессивным методам управления прибылью: прозрачность отчетности, регуляторные требования и необходимость поддерживать стабильность показателей ради сохранения репутации ограничивают подобные практики.

Опыт «Балтики» демонстрирует, что системное управление прибылью приносит ощутимые результаты, проявляющиеся в положительной динамике коэффициента трансформации активов, рентабельности продаж и рентабельности активов. Пивоваренные компании, стремящиеся к устойчивому развитию, вынуждены балансировать между стратегической стабильностью и оперативной гибкостью. Рентабельность активов, рентабельность продаж, коэффициент трансформации активов – за этими показателями необходимо постоянное наблюдение, поскольку именно их оптимизация открывает путь к максимизации прибыли и закладывает фундамент долгосрочного успеха на рынке.

Список использованных источников

1. Стрижак, А. Ю. Концепция развития малого и среднего бизнеса в Донецкой Народной Республике / А. Ю. Стрижак // Донецкие чтения 2019: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности : Материалы IV Международной научной конференции, Донецк, 29–31 октября 2019 года / Под общей редакцией С.В. Беспаловой. Том 3. Часть 2. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2019. – С. 243-245. – EDN RVBRUK.

2. Стрижак, А. Ю. Институциональные ловушки как препятствие на пути модернизации стран с развивающимися рынками / А. Ю. Стрижак // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. – 2017. – № 4. – С. 186-193. – EDN XOODFR.

3. Стрижак, А. Ю. Классификационная модель институциональных ловушек в современных условиях хозяйствования / А. Ю. Стрижак // Вестник Поволжского государственного технологического университета. Серия: Экономика и управление. – 2015. – № 3(27). – С. 47-59. – EDN ULXUTB.

4. Иванов А. А. Пивной рынок России: анализ и тенденции [Электронный ресурс] // Logistics.ru: сайт. – URL: <https://logistics.ru/produkty-pitaniya-i-fresh-promyshlennost-upravlenie-logistikoy-i-kompaniey/pivnoy-rynok-rossii-v>. – (дата обращения: 05.04.2026).

5. Официальный сайт ООО «Пивоваренная компания «Балтика». – URL: <https://corporate.baltika.ru/?from=xiaodiaomao.com> (дата обращения: 05.04.2026).

FEATURES OF CORPORATE PROFIT MANAGEMENT IN THE BREWING INDUSTRY

A.Sh. Nigmatullina, A.Yu. Strizhak

*ANO VO «National Open Institute, St. Petersburg»,
St. Petersburg, Russia,
Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University,
St. Petersburg, Russia*

The article is devoted to the analysis of the features of corporate governance in the brewing industry. The study analyzes trends in the development of the global and Russian brewing market, with a special focus on aspects of corporate governance and profit optimization. The paper examines the concentration of the global brewing market over the past 10 years, driven by mergers and acquisitions of major players, as well as the importance of corporations adapting to changes in the market environment through the introduction of innovative management approaches.

The article pays special attention to the profit management strategy depending on the size of the company; the role of economic and accounting services in profit management; the impact of taxation (in particular, excise taxes amounting to up to 40% of cost) on the financial results of brewing companies; legal schemes for optimizing tax payments (planning production volumes, redistribution of output by region, benefits for exporters). Using the example of LLC Baltika Brewing Company, an analysis of the effectiveness of profit management was carried out with the calculation of key coefficients.

The purpose of the article is to identify the key factors of maximizing the profits of beer companies and to propose approaches to building a flexible profit management system in the face of increased competition.

Keywords: corporate governance, profit management, brewing industry, return on assets, asset transformation ratio, return on sales, financial stability indicators.

УДК 658.5

ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА ЭКОНОМИКУ ТАТАРСТАНА: КЕЙС КОМПАНИИ «ТАТНЕФТЬ»

Л.И. Низамиева, Т.К. Филимонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Статья анализирует влияние международных санкций 2022 года на экономику Татарстана через призму деятельности ПАО «Татнефть». Описаны вызовы, с которыми столкнулась компания, и меры адаптации: переориентация экспорта, импортозамещение, модернизация мощностей. На основе статистических

данных показана динамика ключевых показателей. Сделан вывод об устойчивости региональной экономики благодаря диверсификации и господдержке

Ключевые слова: санкции, Татарстан, «Татнефть», нефтедобыча, нефтепереработка, импортозамещение, экспорт, ВРП, модернизация, диверсификация.

Экономика Татарстана, отличающаяся опорой на нефтедобычу и нефтепереработку, испытала заметное воздействие международных санкций, введенных с 2022 года. Ключевую роль в региональной экономике играет ПАО «Татнефть» – нефтяная компания, охватывающая весь цикл: от добычи сырья до выпуска нефтепродуктов и нефтехимической продукции. Именно её деятельность наглядно демонстрирует, как санкции повлияли на один из столпов экономики республики.

До 2022 года «Татнефть» активно работала на международных рынках. Значительная доля выручки формировалась за счёт экспорта нефтепродуктов в страны Европы, а также поставок компонентов для шинной промышленности. Компания использовала импортное оборудование и технологии, сотрудничала с зарубежными партнёрами в области НИОКР, закупала катализаторы и присадки у западных производителей. Логистические цепочки были выстроены через европейские порты и транспортные коридоры, финансовые расчёты проводились в долларах и евро.

Санкции, введенные в 2022 году, затронули сразу несколько направлений деятельности компании. Запрет на поставки нефтепродуктов в ЕС лишил «Татнефть» одного из ключевых рынков сбыта – доля Европы в экспорте компании достигала 35 %. Одновременно возникли сложности с закупками высокотехнологичного оборудования и запчастей для нефтеперерабатывающих заводов. Ограничения на финансовые операции усложнили расчёты с контрагентами, а отключение от SWIFT потребовало поиска альтернативных механизмов платежей. Рост логистических издержек из-за удлинения маршрутов и смены портов отгрузки дополнительно увеличил себестоимость продукции.

В ответ на эти вызовы компания и региональные власти предприняли комплекс мер по адаптации. Прежде всего, была проведена переориентация экспортных потоков. Основные объёмы нефтепродуктов перенаправлены в страны Азии (Китай, Индию, Турцию), а также на рынки Ближнего Востока и Африки. Для этого потребовалось наладить новые логистические цепочки, заключить контракты с перевозчиками из дружественных стран, адаптировать документацию под требования новых рынков.

Параллельно шло активное импортозамещение. «Татнефть» ускорила разработку собственных катализаторов и присадок, расширила сотрудничество с российскими производителями оборудования. В рамках НИОКР запущены проекты по созданию новых марок нефтепродуктов, адаптированных под спрос азиатских потребителей. Компания также инвестировала в модернизацию нефтеперерабатывающих мощностей, чтобы повысить глубину переработки нефти и снизить зависимость от импортных компонентов.

Господдержка сыграла важную роль в стабилизации ситуации. «Татнефть» получила доступ к льготным кредитам на переоснащение производства, субсидии на НИОКР и налоговые льготы в рамках региональных программ поддержки промышленности. Это позволило сохранить инвестиционную активность и продолжить реализацию стратегических проектов, включая развитие нефтехимии и производство высокотехнологичных материалов.

К 2024 году компания достигла заметных результатов в адаптации. Доля азиатских рынков в экспорте выросла с 40 % до 65 %, а совокупный объём поставок приблизился к до санкционным показателям. Локализация критически важных компонентов увеличилась с 25 % до 50 %, что снизило зависимость от внешних поставщиков. Производство нефтепродуктов восстановилось до 90 % от уровня 2021 года.

Влияние санкций на Татарстан через призму деятельности «Татнефти» проявилось не только в нефтегазовом секторе. Сбои в экспортных поставках и рост издержек отразились на смежных отраслях: нефтехимии, машиностроении, транспорте. В 2022 году наблюдалось снижение промышленного производства на 8 %, рост безработицы до 4,3 % и сокращение инвестиций в основной капитал на 12 %. Однако уже в 2023 году наметилась позитивная динамика: промышленное производство выросло на 4 %, безработица снизилась до 3,8 %, а инвестиции восстановились на 9 %. Это стало возможным благодаря диверсификации экономики, развитию внутреннего рынка и активному сотрудничеству с новыми международными партнёрами.

Региональные власти также сыграли важную роль в смягчении последствий санкций. Татарстан запустил программы поддержки малого и среднего бизнеса, стимулировал кооперацию между предприятиями, развивал логистические хабы для транзитных грузов. Особое внимание уделялось ИТ-сектору и инновациям: Иннополис стал площадкой для разработки цифровых решений в промышленности, что помогло оптимизировать процессы и снизить издержки.

В таблице 1 приведены ключевые показатели, отражающие влияние санкций на экономику Татарстана и деятельность «Татнефти» в период 2021–2025 годов.

Таблица 1 – Ключевые показатели, отражающие влияние санкций на экономику Татарстана и деятельность «Татнефти» в период 2021–2025 годов

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Добыча нефти «Татнефти» (млн т)	29,1	28,45	27,28
Добыча газа «Татнефти» (млн м ³)	935	921	871
Производство нефтепродуктов «Татнефти» (млн т)	16	16,9	17,1

Показатель	2022 год	2023 год	2024 год
Валовой региональный продукт (ВРП) Татарстана (млрд руб.)	-	-	5 203,5 (рост на 3,9% к 2023 году)
Объём промышленного производства в Татарстане (млрд руб.)	-	-	5 651 (рост на 9,7% к 2023 году)
Инвестиции в основной капитал в Татарстане (млрд руб.)	-	-	Более 1,4 трлн

Анализ представленных данных позволяет сделать вывод о неоднозначной, но в целом устойчивой динамике развития «Татнефти» и экономики Татарстана в период 2022–2024 годов. С одной стороны, наблюдается снижение объёмов добычи нефти и газа компанией: добыча нефти сократилась с 29,1 млн т в 2022 году до 27,28 млн т в 2024-м (падение на 6,3 %), а добыча газа – с 935 млн м³ до 871 млн м³ за тот же период (снижение на 6,8 %). Это может быть обусловлено как объективными факторами (истощение месторождений, технологические ограничения), так и внешними вызовами, включая санкционное давление и ограничения. С другой стороны, производство нефтепродуктов «Татнефтью» демонстрирует рост: с 16,0 млн т в 2022 году до 17,1 млн т в 2024-м (увеличение на 6,9 %). Данный факт свидетельствует о повышении эффективности переработки сырья, что, вероятно, стало результатом модернизации нефтеперерабатывающих мощностей (в т. ч. на комплексе «Танеко») и роста глубины переработки нефти.

На уровне региональной экономики отмечаются положительные тенденции. В 2024 году валовой региональный продукт (ВРП) Татарстана достиг 5 203,5 млрд руб., показав рост на 3,9 % к 2023 году. Объём промышленного производства составил 5 651 млрд руб. (+9,7 % к предыдущему году), что указывает на восстановление и развитие промышленного сектора республики. Особенно значимым выглядит показатель инвестиций в основной капитал – более 1,4 трлн руб. в 2024 году: столь масштабный объём вложений говорит о реализации крупных инфраструктурных и промышленных проектов, которые закладывают основу для долгосрочного экономического роста.

Таким образом, несмотря на снижение добычи углеводородов, «Татнефть» смогла нарастить выпуск нефтепродуктов, что отражает курс на углубление переработки и повышение добавленной стоимости продукции. Экономика Татарстана при этом демонстрирует устойчивость: рост ВРП, промышленного производства и инвестиций свидетельствует о способности региона адаптироваться к внешним вызовам, в т. ч. к воздействию санкций. Ключевыми факторами устойчивости стали диверсификация экономики, модернизация производственных мощностей и активная инвестиционная политика.

Список использованных источников

1. <https://investonic.ru/wp-content/uploads/2025/07/godovoj-otchet-tatneft-tatn-2024.pdf>
2. <https://решение-верное.рф/news/results%20of%20the-development-of-the-economy-of-Tatarstan-2024-report-by-the-Minister-of-Economy>
3. <https://mec-analytics.ru/media/news/tatneft-pod-sanktsiyami>
4. <https://dzen.ru/a/aSv6dpvcvE5veSek>

THE IMPACT OF SANCTIONS ON THE ECONOMY OF TATARSTAN: A CASE STUDY OF “TATNEFT”

L.I. Nizamieva, T.K. Filimonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article analyses the impact of the 2022 international sanctions on the economy of Tatarstan through the lens of PJSC “Tatneft”’s operations. It describes the challenges the company has faced and the adaptation measures taken, including export re-orientation, import substitution, and capacity modernisation. Based on statistical data, the dynamics of key indicators are presented. The study concludes that the regional economy has demonstrated resilience thanks to diversification and government support.

Keywords: sanctions, Tatarstan, “Tatneft”, oil production, oil refining, import substitution, export, GRP (Gross Regional Product), modernisation, diversification.

УДК 338.21

ОСОБЕННОСТИ ИДЕНТИФИКАЦИИ ИСТОЧНИКОВ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СЕКТОРА

Д.Д. Нургалиев, А.Д. Хайруллина

*Казанский федеральный университет,
г. Казань, Россия*

В данной публикации рассматривается методология выявления источников угроз для российских компаний топливно-энергетического комплекса. Автор рассматривает изменения факторов неопределенности, актуальные на 2025-2026 годы, которые связаны с прогрессирующей цифровизацией отрасли и реструктуризацией глобальных логистических систем. Было проведено сравнение современных научных концепций классификации источников рисков. Особое внимание уделяется киберфизическим угрозам, представляющим угрозу для интеллектуальных сетей, а также рискам, связанным с обеспечением технологической независимости. Был разработан обновленный перечень факторов риска,

сочетающий традиционные инфраструктурные проблемы с вопросами импортозамещения как программных, так и аппаратных компонентов.

Ключевые слова: управление рисками, энергетическая отрасль, идентификация рисков, ТЭК, Smart Grid, импортозамещение, источники рисков.

I. Введение

В современном энергетическом секторе идентификация рисков превращается из простой формальности в важнейший механизм поддержания стабильной работы. Уникальные характеристики топливно-энергетических компаний, такие как колоссальные инвестиции, бесперебойность производственных процессов и их системная значимость, гарантируют быстрый рост убытков при возникновении неблагоприятных событий. Неправильное определение первопричин и источников потенциальных угроз приводит к неэффективному распределению мер безопасности. Это может спровоцировать каскад аварий в отрасли и привести к нарушению работы всей энергетической системы.

В 2025-2026 годах характер угроз, с которыми сталкивается топливно-энергетический сектор, изменится. Если ранее стандартные методы управления рисками были направлены на прогнозирование очевидных технических сбоев и колебаний цен, то теперь внимание специалистов и ученых переключается на тонкие, разрозненные источники неопределенности. Существующие подходы к категоризации рисков теряют свою прогностическую ценность, поскольку они не в состоянии выявить новейшие уязвимости, возникающие на стыке физической инфраструктуры и цифровых систем управления в условиях существующих внешних ограничений. Таким образом, становится очевидной необходимость детального теоретического изучения и структурирования основных источников рисков. Это позволит компаниям перейти от реагирования на инциденты к проактивной защите жизненно важных активов.

II. Обзор теоретической базы и сравнительный анализ подходов

Российское академическое сообщество активно адаптируется к трансформации экономической системы, переосмысливая традиционные представления о факторах риска. Публикации последних лет (2024-2025) демонстрируют различия в подходах исследователей в зависимости от уровня анализа: от общенационального экономического до специфического технологического.

Таким образом, в работе А. Новака подчеркивается влияние пространственных и структурных факторов на неопределенность. Автор подчеркивает, что вынужденное перенаправление российского экспорта энергоносителей в сочетании с ухудшающейся инфраструктурой и необходимостью реструктуризации логистики становится основным источником системных угроз [4]. Такой макроструктурный анализ позволяет оценить внешние условия деятельности энергетических компаний.

Л. Д. Гительман, Т. Б. Гаврилова и М. В. Кожевников предлагают совершенно иную точку зрения, фокусируясь на внутренних процессах компаний. Они считают, что первопричины рисков кроются в недостатках организации управления и квалификации персонала. По их мнению, возрастающая сложность

энергетических систем и переход к "умной" энергетике порождают риски, связанные с неспособностью руководства и инженеров быстро реагировать на многогранные изменения, что требует развития качественно новых системных компетенций [2].

Экологические и экономические аспекты деvelopeмента отражены в исследованиях И. Нагайцева, А. Коменданта и Т. Петровой. Авторы утверждают, что, несмотря на геополитическую изоляцию, факторы, связанные с экологическим регулированием и механизмами контроля выбросов углекислого газа, остаются значительными источниками риска, влияющими на прибыльность и инвестиционные планы энергетических компаний [3]. Аналогичные тенденции по включению низкоуглеродной повестки дня в корпоративные стратегии как фактора долгосрочной трансформации анализируются в работах С. Н. Бобылева и А. А. Пакиной [1].

Чтобы обобщить сходные идеи и выявить различия в современных научных исследованиях, полезно систематизировать представленные точки зрения (см. таблицу 1).

Таблица 1 – Сравнительный анализ подходов российских ученых к идентификации источников рисков ТЭК (2024-2025 гг.)

Автор исследования	Доминирующий источник риска	Сущность и логика авторского подхода
Новак А. [4]	Инфраструктурно-пространственный	Источником рисков является разрыв между географическим расположением генерирующих мощностей и новыми рынками сбыта, усугубляемый износом основных фондов.
Гительман Л. и др. [2]	Организационно-компетентностный	Первопричина рисков лежит в плоскости человеческого капитала: дефицит гибкости управления и системных навыков при внедрении инноваций.
Нагайцев И. и др. [3]	Регулярно-экологический	Рискообразующим фактором выступает динамика налогового законодательства и адаптация к требованиям углеродного контроля.
Бобылёв С.Н. и др. [1]	Стратегическо-институциональный	Источником угроз является институциональное давление климатической повестки на региональном и корпоративном уровнях.

Проведенное сравнение выявило, что несмотря на детальную проработку, исследователи нередко фокусируются на своих узких областях, не связывая их с другими. В результате комплексное изучение упускает всеобъемлющее воздействие цифровых технологий на физические активы, в частности, ситуации, когда

единая причина порождает угрозы одновременно в сферах информационных технологий, производственных процессов и логистических цепочек.

III. Специфика идентификации источников в современных условиях (2025-2026 гг.)

Традиционные подходы к управлению рисками, разработанные в периоды стабильности рынка, предполагают, что источники опасности постоянны и ограничены. Однако реальность энергетического сектора в 2025-2026 годах представляет иную картину. Выявление рисков сегодня должно быть сосредоточено на выявлении скрытых факторов, вызванных ускоренным импортозамещением и цифровой трансформацией распределительных сетей. Переосмысление природы угроз предполагает появление совершенно новых систем, генерирующих риски, которые выходят за рамки существующих теоретических моделей.

Первой такой системой является радикальная перестройка логистики высокотехнологичной продукции. Ранее научные источники рассматривали логистические риски с упрощенной точки зрения: задержки с поставками сырья или рост транспортных расходов. Однако сегодня опасность связана с глубокой технологической зависимостью от иностранных производителей, которая проявляется несколькими способами:

- значительное увеличение сроков поставки уникальных компонентов;
- прекращение официальной технической поддержки и обновления программного обеспечения;
- значительные задержки между выходом оборудования из строя и разработкой сертифицированного отечественного аналога путем обратного проектирования.

Таким образом, угроза заключается не в абсолютной нехватке ресурсов, а в структурной уязвимости каналов параллельного импорта и способности самостоятельно обеспечивать техническое обслуживание.

Вторым и наиболее динамичным фактором является киберфизическая природа существующих угроз, которая усиливается с внедрением концепции Smart Grid. В классическом управлении рисками информационные риски (утечки данных, сбои программного обеспечения) и производственные риски (несчастные случаи, отказы оборудования) рассматривались отдельно. В контексте 2025-2026 годов это различие больше не актуально.

Интеграция микропроцессорных систем, интеллектуальных датчиков и автоматизированных систем управления технологическими процессами (АСУ ТП) делает цифровую среду основной причиной крупномасштабных техногенных катастроф. Ошибки в программном коде отечественных прошивок, используемых для импортозамещения, или целенаправленные кибератаки на протоколы обмена данными между цифровыми подстанциями могут спровоцировать одновременный выход из строя генерирующего оборудования и массовые отключения потребителей. Несмотря на то, что физическая инфраструктура может оставаться полностью работоспособной, причиной аварии является уязвимость в информационной архитектуре.

Чтобы наглядно представить все более сложную структуру факторов риска, была разработана обновленная классификация (см. таблицу 2).

Таблица 2 – Актуализированная классификация современных источников рисков предприятий ТЭК

Группа источников	Конкретные проявления в период 2025-2026 гг.	Влияние на систему управления предприятием
Логистико-технологические	Разрыв прямых связей с вендорами, непрогнозируемый износ критических узлов без оригинального сервиса.	Необходимость создания избыточных складских запасов и развития собственных инжиниринговых подразделений.
Киберфизические	Уязвимости протоколов связи Smart Grid, риски интеграции разнородного ПО при замещении зарубежных систем.	Смещение фокуса служб безопасности с физической охраны объектов на непрерывный аудит кода и сетевого трафика АСУ ТП.
Компетентностные	Отсутствие у персонала опыта эксплуатации экспериментальных отечественных образцов оборудования.	Рост затрат на непрерывное обучение кадров и создание цифровых двойников-тренажеров.
Инфраструктурные	Накопленный износ магистральных сетей на фоне необходимости экстренного финансирования ИТ-сектора.	Дефицит инвестиционных ресурсов, вынуждающий приоритизировать риски по критерию "безопасность/развитие"

IV. Практические примеры идентификации источников

Текущая практика крупнейших российских энергетических компаний подтверждает актуальность этих реформ и необходимость анализа новых факторов риска. Переход от теоретических дискуссий к практическому выявлению проблем позволяет нам увидеть, как выявленные зависимости в технологиях и цифровизации влияют на управленческие решения. Чтобы проиллюстрировать специфику процессов, происходящих в 2025-2026 годах, уместно рассмотреть ключевые отраслевые примеры.

1. Риски логистики высокотехнологичных запчастей.

Российские энергогенерирующие компании сталкиваются с серьезными трудностями при выявлении источников риска при техническом обслуживании газовых турбин большой мощности (ГТУ). Основной причиной этого дефицита является отсутствие отечественных полносистемных технологий для производства компонентов тракта горячего газа для турбин иностранного производства

(Siemens, General Electric). По словам А. Новака, поиск альтернативных поставщиков и параллельных маршрутов поставок требует постоянной проверки надежности партнеров, поскольку любые задержки в логистике напрямую приводят к остановке производственных мощностей [4]. Отделы управления рисками вынуждены использовать интеллектуальную аналитику на основе искусственного интеллекта для мониторинга состояния компонентов, чтобы продлить время между ремонтами до тех пор, пока не появятся аналогичные компоненты.

2. Цифровые риски интеллектуальных приборов учета.

В секторе распределительных сетей значительные риски связаны с широким внедрением интеллектуальных систем учета электроэнергии (AES). По данным аналитиков ИТ-рынка, в ходе ускоренного перехода на российские решения сетевые компании обнаружили уязвимости в протоколах беспроводной передачи данных. Программное обеспечение в приборах учета содержит архитектурные недостатки, которые позволяют получить несанкционированный доступ к управлению отключением потребителей. Такой сценарий может нарушить баланс спроса и предложения в электросети. Следовательно, энергетические компании радикально пересмотрели процедуры приемки своего оборудования, введя обязательное чипирование и тестирование встроенного ПО на специализированных кибернетических полигонах перед установкой [5].

3. Регуляторно-экологические ограничения в новых логистических коридорах.

О сложном взаимодействии внешних рисков свидетельствует деятельность угольных и нефтегазовых компаний, перенаправляющих поставки в страны Азиатско-Тихоокеанского региона. Риски возникают из-за строгих экологических норм в странах-импортерах (например, требований Китая к качеству угля и содержанию серы/зольности), которые усугубляются налоговыми изменениями в России. Управление рисками в топливно-энергетическом секторе рассматривает эти факторы как критические, способные сделать экспорт нерентабельным даже при незначительных колебаниях рынка [5]. Это вынуждает компании инвестировать в глубокую переработку и обогащение сырья вблизи производственных площадок, снижая затраты на логистику.

V. Заключение

Выявление источников рисков в энергетическом секторе к 2025-2026 годам требует полного отказа от шаблонных подходов и перехода к многофакторным динамическим моделям. Ключевым усовершенствованием существующей теоретической классификации является признание киберфизических систем и логистических пробелов в технологическом суверенитете в качестве первичных независимых источников угроз, а не вторичных факторов производства.

Проведенный анализ соответствующих российских публикаций подтверждает, что в современных реалиях коммерческие и операционные интересы топливно-энергетического сектора неразрывно связаны с технологической безопасностью государства. Успех корпоративного управления рисками напрямую зависит от способности аналитиков выявлять скрытые цифровые и технологические зависимости на самых ранних, предынвестиционных этапах планирования.

Систематизированные в данной статье группы источников могут быть использованы в качестве методологической основы для построения комплексных карт отраслевых рисков и разработки долгосрочных стратегий развития компаний топливно-энергетического комплекса.

Список использованных источников

1. Бобылев С. Н., Пакина А. А., Тарасова Ю. А. Низкоуглеродная повестка в региональных и корпоративных стратегиях развития // Вестник Московского университета. Серия 21. Управление (государство и общество). – 2024. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nizkouglerodnaya-povestka-v-regionalnyh-i-korporativnyh-strategiyah-razvitiya> (дата обращения: 15.05.2026).
2. Гительман Л. Д., Гаврилова Т. Б., Сожевников М. В. Системная грамотность – новая перспектива для инновационных менеджеров и инженеров // Стратегические решения и риск-менеджмент (СРPM). – 2024. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistemnaya-gramotnost-novaya-perspektiva-dlya-innovatsionnyh-menedzherov-i-inzhenerov> (дата обращения: 15.05.2026).
3. Нагайцев И., Комендант А., Петрова Т. Новый вид экономических рисков компаний ТЭК в условиях углеродного регулирования // Энергетическая политика (ЭП). – 2025. – №6 (209). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/novyy-vid-ekonomicheskikh-riskov-kompaniy-tek-v-usloviyah-uglerodnogo-regulirovaniya> (дата обращения: 15.05.2026).
4. Новак А. ТЭК России: надежность, устойчивость, развитие // Энергетическая политика (ЭП). – 2025. – №1 (204). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tek-rossii-nadezhnost-ustoychivost-razvitie> (дата обращения: 15.05.2026).
5. Сборник докладов TAdviser SummIT 2025. Секция «Цифровизация промышленности и ТЭК». – М., 2025. – URL: <https://tadvisersummit.ru/> (дата обращения: 15.05.2026).

FEATURES OF IDENTIFYING RISK SOURCES IN THE ENERGY SECTOR COMPANIES

D.D. Nurgaliev, A.D. Khairullina

*Kazan Federal University,
Kazan, Russia*

The article discusses the methodology for identifying sources of threats to Russian companies in the fuel and energy sector. The author examines the changes in uncertainly factors that are relevant for 2025-2026, which are associated with the progressive digitalization of the industry and the restructuring of global logistics systems. The article compares modern scientific concepts for classifying sources of risks. Special attention is given to cyberphysical threats that pose a risk to intelligent networks, as well as the risks associated with ensuring technological infrastructure issues with the import substitution of both software and hardware components.

Key Words: risk management, energy industry, risk identification, fuel and energy sector, Smart Grid, import substitution, and risk sources.

УДК 711.58

ИДЕНТИЧНОСТЬ ИНДУСТРИАЛЬНОГО ГОРОДА: СПЕЦИФИКА ИЗУЧЕНИЯ

В.В. Нурмухаметова

*Казанский инновационный университет имени В.Г. Тимирязова,
Набережночелнинский филиал,
г. Набережные Челны, Россия*

В статье анализируется специфика исследования идентичности российского индустриального города на примере города Набережные Челны Республики Татарстан. Приводится характеристика проявления когнитивного и аффективного уровней идентичности индустриального города. Определяются способы развития устойчивой городской индустриальной идентичности с целью повышения конкурентоспособности города.

Ключевые слова: город, индустриальный город, городская идентичность, коммеморация.

Первая четверть XXI века ознаменовалась целым рядом празднований юбилеев российских городов. Санкт-Петербург, Казань, Новгород Великий, Нижний Новгород, Пермь, Екатеринбург, Ярославль, Суздаль, Изборск, Елабуга, привлекая финансовые средства, модернизируя городскую среду, создавая дополнительную туристическую привлекательность, с размахом отметили свою очередную годовщину. Наряду с юбилеями городов с историческим прошлым и устойчивой городской идентичностью празднования круглой даты случаются и у индустриальных городов, сформировавшихся во второй половине XX века. Например, в 2026 году своё 400-летие будет отмечать город Набережные Челны, находящийся в Республике Татарстан. Его история началась с Чалнинского починка, основанного в 1626 году, присвоения статуса города в 1930 году, но современный этап начинается с момента начала строительства автомобильного завода и города, построенного по типовому проекту, в 1969 году.

Актуальность исследования идентичности индустриального города исходит из того, что в настоящее время российские города с различным социокультурным и экономическим потенциалом выступают конкурентами за привлечение инвестиций в развитие территории. Конкурентные преимущества крупных городов и малых самобытных городов сегодня очевидны, тогда как индустриальные города, рождённые в период великих советских строек, испытывают значительные трудности в борьбе за инвестиции, за жителей в условиях оттока населения. Такие города находятся на пути формирования своей новой идентичности в

постсоветском пространстве, накопления символических ресурсов и коммеморативных практик, служащих основой для городской идентичности, выступающей в качестве одного из конкурентных преимуществ города. «Однако данное преимущество должно «переживаться» горожанами на уровне идентификационных связей с городом, и только в этом случае, имея символическую связь с глубинными культурными кодами города, оно может стать конкурентным», считает Федотова Н. Г. [5, С. 374]. Следовательно, особенно важным является исследование городской идентичности индустриального города. Полагаем, что празднование 400-летия города Набережные Челны и 50-летия со дня выпуска первого автомобиля КАМАЗ может послужить хорошим стимулом для развития городской идентичности.

Анализ современной научной литературы показал, что понятие городской идентичности строится на идентификации человека с городом, эмоциональной связи с ним и сопричастности с городом [1, 3, 5]. Изучение городской идентичности индустриального города имеет свою специфику, которую следует учитывать при проведении эмпирических и теоретических исследований. Российские исследователи придерживаются выделения в структуре городской идентичности двух уровней: когнитивного и аффективного [3, 6], которые также специфически проявляются в отношении идентичности индустриального города.

Когнитивный уровень городской идентичности связан прежде всего с рациональным обоснованием принадлежности к городу, насколько в городе можно удовлетворить потребности в комфортном жилье, качественном образовании, стабильной и хорошо оплачиваемой работе, благоустроенных местах отдыха. Индустриальный город – это чаще всего моногород, построенный под нужды градообразующего предприятия. «Наследие подобных городов строится на типовых проектах, единых подходах к архитектуре и планировке, которые были направлены на ускоренную урбанизацию и массовое жилищное строительство в эпоху индустриализации. В результате города приобрели почти одинаковый облик: стандартные панельные дома, одинаковые кварталы и серые промышленные зоны», отмечает Орлова Н. Г. [4, С. 216]. «Город Набережные Челны – пример «идеального индустриального социалистического города», каким его представляли советские проектировщики в 1970-е годы», по мнению Дембич А. А. и Закировой Ю. А. [2, С. 643]. В силу специфики градостроения возникают проблемы формирования уникальной идентичности индустриальных городов. Следует отметить, что в последние годы город Набережные Челны значительно усовершенствовал городские общественные пространства: обустроены городские парки, прогулочные зоны, набережные, зоны отдыха, молодёжные пространства, зоны для детей и занятия спортом. Город чистый, красивый, ухоженный, зелёный. Набережные Челны предлагает трудоустройство не только на градообразующее предприятие, рабочих мест на других предприятиях достаточно. Заработная плата по сравнению с районами республики гораздо выше. Работают лицеи, гимназии, несколько колледжей и вузов. В город приезжают работать и учиться жители других районов республики и близлежащих регионов. Население города растёт. Поэтому благоустройство городской среды индустриального города

вносит значимый вклад в развитие и укрепление городской идентичности, позволяет не только удержать молодёжь в городе, но и увеличить её долю.

Аффективный уровень городской идентичности отражает чувственный аспект сопричастности человека с городом, его ощущениями, воспоминаниями, личным опытом, традициями, коммуникациями. Чем старше город, тем более глубоко проявляется связь жителя и города. Индустриальный город, чьё население – сборка приезжих из разных концов СССР строителей, инженеров, работников завода, их детей и внуков, испытывает значительные сложности с реализацией аффективного уровня переживания идентичности. Фактически городская идентичность индустриального города, в частности Набережных Челнов, начала строиться в 1970-е годы, перестраиваться в 1990-е годы, а выстраиваться в современную модель только в последние годы. Огромную роль в развитии аффективного уровня идентичности играют, по мнению исследователей, образ города, знаковые места города, городские мифы, городские истории [3, 5, 6]. Важным аспектом становления, развития и закрепления городской идентичности является коммеморация – процесс памятования событий, фактов, практик города. В условиях подготовки празднования 400-летия города Набережные Челны и 50-летия со дня выпуска первого автомобиля КАМАЗ особенно активно вспоминают события становления города и завода, закрепляется практика знакомства детей и молодёжи с заводом через промышленный туризм, проводятся многочисленные конкурсы, квизы в образовательных и молодёжных организациях, направленные на укрепление в памяти подрастающего поколения исторических оснований города. Крупными событиями должны стать мероприятия, запланированные в августе 2026 года в рамках празднования юбилея города.

Таким образом, исследование городской идентичности индустриального города имеет свою специфику, связанную с наличием градообразующего предприятия, плановой застройкой, слабыми практиками коммеморации. Для развития городской идентичности индустриальных городов следует изучать реализованные кейсы, проводить её эмпирические и теоретические исследования, целенаправленно планировать и реализовывать практики, способствующие укреплению когнитивного и аффективного уровней идентичности. Закрепление идентичности индустриального города способствует не только его развитию в целом, но и росту его конкурентоспособности в современных условиях.

Список использованных источников:

1. Горнова Г.В. Городская идентичность: философско-антропологические основания: монография. – Омск: Изд-во «Амфора», 2019. – 167 с.
2. Дембич А.А., Закирова Ю.А. Проблемы пространственного планирования г. Набережные Челны в постсоветский период // Вестник МГСУ. – 2020. – Т.15. Вып. 5. – С. 641–654.
3. Дягилева Н.С. Теоретические аспекты городской идентичности // Брендинг малых и средних городов России: опыт, проблемы, перспективы. – Екатеринбург: УрФУ, 2013. – С. 54-59.

4. Орлова Н.Г. Идентичность промышленных городов России и СНГ в эпоху глобализации: анализ и методы сохранения // Известия КГАСУ. – 2024. – № 3(69). – С. 216-228.

5. Федотова Н.Г. Городская идентичность как конкурентное преимущество территории // Ярославский педагогический вестник. – 2016. – № 5. – С. 372–373.

6. Шуб М.Л. Культура памяти в структуре идентичности жителей промышленных городов: монография. – Челябинск: ЧГИК, 2021. – 283 с.

IDENTITY OF AN INDUSTRIAL CITY: SPECIFICITY OF STUDY

V.V. Nurmukhametova

*Kazan Innovative University named after V.G. Timiryasov,
Naberezhnye Chelny branch,
Naberezhnye Chelny, Russia*

The article analyzes the specifics of studying the identity of a Russian industrial city on the example of the city of Naberezhnye Chelny in the Republic of Tatarstan. It provides a description of the cognitive and affective levels of the identity of an industrial city. The article identifies ways to develop a sustainable urban industrial identity in order to increase the city's competitiveness.

Keywords: city, industrial city, urban identity, commemoration.

УДК 330.4

ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПЛАНИРОВАНИЯ ОТКРЫТИЯ ПУНКТА ВЫДАЧИ ЗАКАЗОВ (ПВЗ)

М. Орлова, И. Тимощенко

*ГУО «Средняя школа №14 г. Витебска имени З.А. Космодемьянской»,
г. Витебск, Республика Беларусь*

Актуальность исследования обусловлена стремительным ростом доли электронной торговли. Открытие пунктов выдачи заказов (ПВЗ) рассматривается как высокорентабельная модель малого бизнеса с низким порогом входа, обеспечивающая масштабируемость логистических сетей маркетплейсов. С другой стороны, развитие сети ПВЗ имеет высокую социальную значимость, повышая территориальную доступность товаров и обеспечивая комфорт конечного потребителя.

В статье рассматривается методика расчета точки безубыточности применительно к открытию пункта выдачи заказов. Анализируются постоянные и переменные затраты, специфика агентского вознаграждения и влияние объема товарооборота на окупаемость проекта.

Ключевые слова: точка безубыточности, расчет, MS EXCEL, маркетплейс, пункт выдачи заказов (ПВЗ).

В условиях цифровизации сегмент ПВЗ стал одним из самых популярных направлений малого бизнеса. Однако низкая маржинальность этого бизнеса делает критически важным предварительное финансовое планирование. Инструментом такого планирования выступает анализ точки безубыточности (Break-even Point, BEP), который показывает, какой объем заказов (или какой оборот) в месяц необходим, чтобы выйти «в ноль», когда доходы полностью покрывают расходы, но прибыли еще нет.

1. Понятие и формула точки безубыточности для ПВЗ

Точка безубыточности – это объем выручки (или количество выданных заказов), при котором прибыль бизнеса равна нулю. Все, что выше этой точки – прибыль, ниже – убыток.

Для ПВЗ формула в денежном выражении выглядит так:

$$ТБ = TFC/KMD$$

где TFC – (Total Fixed Costs) – постоянные затраты в месяц.

KMD (Contribution Margin Ratio) – коэффициент маржинального дохода (в случае ПВЗ это процент агентского вознаграждения, который платит маркетплейс) – это показатель, который отражает, какая доля от каждого заработанного рубля остается у нас на покрытие постоянных расходов и формирование прибыли.

Для ПВЗ маркетплейса расчет через коэффициент маржинального дохода (KMD) является наиболее точным, так как этот бизнес имеет специфическую структуру: выручкой ПВЗ считается не весь товарооборот, а только агентское вознаграждение (комиссия) от маркетплейса. Вознаграждение от маркетплейса (комиссия) минус переменные расходы будет являться маржинальным доходом, а отношение этого остатка к общей сумме полученной комиссии – KMD.

Структура затрат и доходов ПВЗ

Для точного расчета необходимо классифицировать расходы:

Тип расходов:

Постоянные TFC (Статьи затрат: Аренда помещения, коммунальные платежи, ФОТ (зарплата сотрудников), интернет, охрана, налоги (патент или УСН);

Переменные (Статьи затрат: Расходные материалы (пакеты, скотч), эквайринг (если применимо), мелкий ремонт.

Особенность: В модели ПВЗ выручкой считается не весь оборот выданных товаров, а только комиссия (например, 5% от оборота).

2. Суть и методика расчета:

Определение критического объема агентского вознаграждения, при котором суммарные доходы пункта полностью покрывают операционные расходы, обеспечивая нулевую прибыль.

1. Постоянные затраты (TFC): Суммируются фиксированные расходы, не зависящие от объема выдачи (аренда, ФОТ, интернет, охрана, коммунальные платежи).

2. Маржинальный доход (KMD): Рассчитывается коэффициент маржинального дохода как разница между выручкой (комиссией маркетплейса) и

переменными издержками (налоги УСН, расходные материалы, эквайринг). Для ПВЗ этот коэффициент обычно составляет 0,93–0,94 (за вычетом ~6-7% переменных затрат).

3. Денежное выражение: ТБ находится путем деления постоянных затрат на коэффициент маржинального дохода (TFC/ KMD) - это сумма «чистого» дохода от маркетплейса, необходимая для самоокупаемости.

4. Натуральное выражение (товарооборот): Полученная сумма ТБ делится на средний процент вознаграждения (например, 5%). Это позволяет определить целевой объем выдачи товаров в денежном эквиваленте для конкретной локации.

Пример практического расчета

На рисунке 1 представлен расчет точки безубыточности открытия ПВЗ.

Доход с 1 заказа (комиссия)		3,00 р.	
Количество заказов/день			74
Точка безубыточности, шт.			2 213 единиц
Точка безубыточности, р.			6 636,52 р.
Условно-постоянные расходы			
Аренда+ФОТ+К/У			3 500,00 р.
Амортизация			400,00 р.
Интернет и связь			130,00 р.
Видеонаблюдение			100,00 р.
Аутсорс и ПО			858,00 р.
Реклама			100,00 р.
Итого постоянных расходов:			5 088,00 р.
Условно-переменные расходы			
Упаковка			0,50 р.
Хоз.расходы			0,20 р.
	Итоговая сумма:	0,70 руб.	
			0,70 р.
Маржинальная прибыль на единицу (CM) = P - V			2,30 р.
Коэффициент маржинального дохода (CMR) = 1 - V / P = CM / P			76,7%
Сколько надо продать до нулевой точки			2 213 единиц
Точка безубыточности в деньгах:			6 637,00 р.

Рисунок 1 – Расчёт точки безубыточности ПВЗ

Методика расчета описывается в несколько этапов:

1) Разделение структуры затрат:

Постоянные (5 088 р.): Расходы, которые мы платим в любом случае (аренда, ФОТ, ПО). Они не зависят от того, пришло 10 или 100 клиентов.

Переменные (0,70 р.): Прямые расходы на обработку одного заказа (упаковка, расходники).

2) определение, сколько «чистыми» приносит один заказ после вычета его прямых затрат:

комиссия (3,00 р.) – переменные затраты (0,70 р.) = 2,30 р.

Это те деньги, которые идут на покрытие аренды и ФОТ.

Маржинальность: Чистый доход с одного заказа после вычета переменных затрат составляет 2,30 р. (маржинальная прибыль).

Целевой показатель (ТБ):

В штуках (2 213 ед.): Столько заказов нужно обработать, чтобы маржинальная прибыль

(2,30 р. × 2 213) полностью покрыла постоянные расходы (5 088 р.).

В деньгах (6 637 р.): Минимальный оборот (выручка по комиссиям), необходимый для выхода «в ноль».

Модель показывает, что при текущем объеме в 74 заказа в день (около 2 220 в месяц) бизнес находится в состоянии самоокупаемости, работая практически без чистой прибыли, но и без убытка.

Наши расчеты показывают, что для покрытия месячных расходов в размере 5 088 р., нам нужно совершить 2 213 заказов в месяц.

Представленную модель расчета точки безубыточности можно считать универсальной для открытия ПВЗ, однако стоит отметить некоторые особенности и закономерности:

3) в первый месяц работы ПВЗ редко выходит даже на точку безубыточности. Поэтому для реалистичного прогноза используется «накопительный итог», где первые 2–4 месяца могут быть убыточными, и их также нужно закладывать в бюджет как финансовую подушку;

4) необходимо закладывать особенности для конкретных торговых площадок, в частности для Wildberries при расчете точки безубыточности нужно закладывать повышенный риск «непредвиденных расходов» в виде штрафов (от 5 до 15% от ожидаемого дохода); а для Ozon точка безубыточности в первые полгода будет достигаться быстрее за счет субсидий маркетплейса и после прекращения выплат бизнес может резко стать убыточным, если поток клиентов не вырос.

4. Роль точки безубыточности в стратегическом планировании

В финансовом планировании ПВЗ точка безубыточности (ВЕР) служит фундаментом для составления бюджета и управления денежными потоками, т.к. позволяет решить ряд задач:

1. Планирование стартапа. Оценивает, какой оборот нужен, чтобы окупить первоначальные вложения и выйти на самоокупаемость.

2. Выбор локации. Помогает сравнить разные места: в проходном месте ТБУ достигается быстрее за счёт большего трафика.

3. Контроль финансов. Даёт ориентир для ежемесячного плана по обороту – если фактические показатели ниже ТБУ, нужно искать способы сократить расходы или увеличить продажи.

4. Принятие решений. Показывает, стоит ли расширять бизнес (открывать новые точки), если текущие ПВЗ ещё не вышли на безубыточность.

5. Переговоры с маркетплейсом. Обосновывает запрос на дополнительные условия (например, гарантированный доход в первые месяцы).

6. Оптимизация расходов. Выявляет статьи затрат, которые мешают достичь ТБУ (высокая аренда, избыточный штат и т. д.).

Заключение

Точка безубыточности является базовым фильтром при входе в бизнес ПВЗ. Без учета этого показателя риск закрытия пункта в первые полгода возрастает, так как предприниматель не видит четкой границы между операционным ростом и реальной прибылью.

Если точка безубыточности показывает жизнеспособность модели в разрезе месяца, то срок окупаемости определяет, через какое время предприниматель вернет свои стартовые вложения.

При открытии ПВЗ основные капитальные затраты (CAPEX) включают:

- Аренда (первый и последний месяц + депозит).
- Ремонт в строгом соответствии с брендбуком.
- Мебель (стойка ресепшн, столы проверки, стеллажи, пуфы).

Техника и освещение (компьютер, сканер штрихкодов, камеры видеонаблюдения).

Расчет точки безубыточности в сочетании с анализом срока окупаемости позволяет сформировать «финансовый щит» проекта. Для ПВЗ Wildberries критическим фактором является объем трафика, способный перекрыть штрафные риски, в то время как для Ozon – долгосрочное планирование после завершения периода льготной поддержки.

Список использованных источников

1. Бельская, Г.В. Работа в среде Microsoft Excel: практикум / Г. В. Бельская, И. Н. Пивоварчик; Министерство труда и социальной защиты Республики Беларусь, Государственное учреждение образования «Республиканский институт повышения квалификации и переподготовки работников Министерства труда и социальной защиты Республики Беларусь». – Минск: МГПТК полиграфии, 2019. – 69, [2] с.: табл.

2. Бобрышев А.Д., Тумин В.М. (ред.) Бизнес-модели в управлении устойчивым развитием предприятий: учебник. - М.: ИНФРА М, 2024. – 288 с.

3. Остервальдер А., Пинье И. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2023. – 320 с.

4. Гассман О., Франкенбергер К., Шик Р. Бизнес-модели: 55 лучших шаблонов / Пер. с англ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2022. – 400 с.

5. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Пер. с англ. - М.: Альпина Пабlishер, 2021. – 256 с.

6. Шаповалова Е.В. Точка безубыточности: формула и примеры: [Электронный ресурс]. – Режим доступа - URL: <https://www.dirmagazina.ru/article/1713-kak-rasschitat-tochku-bezubytochnosti-formula-i-primery> (дата обращения 11.04.2026)

BREAK-EVEN POINT AS A TOOL FOR PLANNING THE OPENING OF AN ORDER TICKET DISTRIBUTION POINT (OTDP)

M. Orlova, I. Timoshchenko

State Educational Institution Secondary School No. 14 named after Z.A. Kosmodemyanskaya in Vitebsk, Vitebsk, Republic of Belarus

The relevance of the study is due to the rapid growth of the share of e-commerce. The opening of order pick-up points is considered as a highly profitable small business model with a low entry threshold, ensuring the scalability of logistics networks of marketplaces. On the other hand, the development of the PVZ network has a high social significance, increasing the territorial accessibility of goods and ensuring the comfort of the end user.

The article discusses the methodology for calculating the break-even point in relation to the opening of an order pick-up point. Constant and variable costs, the specifics of agency fees and the impact of turnover on the payback of the project are analyzed.

Keywords: break-even point, calculation, MS EXCEL, marketplace, pick-up point (PPP).

УДК 005.8

ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОБЛАСТИ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

А.А. Ордубаев

Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина, г. Краснодар, Россия

Исследуется организация управления в области создания цифровых проектов. Дается характеристика современного состояния общества, которое зависит от цифровых технологий в контексте рассмотрения особенности управления предприятия при создании цифровых проектов. Даются рекомендации по

совершенствованию проектного управления в области создания цифровых технологий.

Ключевые слова: управление проектами, менеджмент, совершенствование организации, бизнес, персонал, цифровизация, цифровые технологии, Agile, Scrum.

Развитие технологий породило глобальные изменения в обществе. Как показывает практика компаний, те организации, которые могут адаптироваться к появлению новых технологий и сумеют применить их в своей работе могут увеличить свою прибыль, занять ниши рынка.

Особенно, вопрос совершенствования работы предприятий актуален в кризис «постковид», когда страны и бизнес ощущают последствия пандемии и накал геополитической ситуации. Некоторые исследователи, такие как Петров М.Н. считают, что современный этап развития общества (2020–2030-е гг.) характеризуется наличием сразу нескольких тесно коррелируемых трендов: формированием новой общенаучной парадигмы, для которой характерен переход от рационально-механистических принципов ньютоновской физики к квантовой механике, теории хаоса и синергетике; появлением т.н. VUCA-реальности, определяемой экспоненциальным накоплением знаний, повышением скорости бизнес-процессов и неопределённости внешней среды, новыми прорывными и «подрывными» технологиями, возникающими в результате реализации финальной стадии смены технологического уклада; формированием коренных изменений существующих парадигм в социуме, бизнесе и экономике на основе драйверов 4-ой промышленной революции и требует отдельного рассмотрения с точки зрения определения перспективных направлений развития проектного менеджмента [1].

В этих условиях возрастает роль организации проектного управления в компаниях, совершенствования методологии менеджмента, анализе реальных практик отечественного и зарубежного бизнеса.

Проектное управление – это метод управления крупномасштабными задачами в условиях ограниченного времени и ресурсов для достижения заявленных результатов и целей. Сущность его состоит в том, что из-за различной степени информированности и возможности прогнозирования необходимы разные подходы к управлению проектами [2].

В контексте развития предприятия проектное управление является процессом, направленным на создание и контроль за разработкой проекта, который должен решить определенные задачи организации.

Успех проекта напрямую влияет на конкурентоспособность бизнеса: своевременный запуск цифрового продукта может обеспечить лидерство на рынке, тогда как задержки или ошибки способны привести к существенным финансовым потерям. В условиях высокой скорости технологических изменений грамотное управление становится не просто преимуществом, а необходимостью.

Под влиянием цифровизации общества и бизнеса возрастает необходимость создания, интеграции, продажи собственных продуктов цифровых технологий, которые могут быть созданы благодаря ведению цифровых проектов.

Соответственно, для компаний необходимо решить две важных задачи связанных с проектным управлением:

- Модифицировать свой процесс проектного управления в условиях цифровизации для создания цифровых проектов в частности;
- Использовать потенциал существующих ИТ-инструментов для улучшения процесса проектного управления в целом.

Цифровые проекты – это проекты, целью которых является создание, внедрение или оптимизация цифровых продуктов и решений. Они ориентированы на использование современных цифровых технологий и инструментов, аналитики данных, искусственного интеллекта и других ресурсов для достижения целевых показателей и решения проектных задач [3].

Проекты в области цифровых технологий имеют ряд характерных особенностей, отличающих их от традиционных проектов:

- высокая скорость изменений технологий;
- междисциплинарность подходов к созданию;
- фокус на пользовательском опыте;
- наличие требований к кибербезопасности.

Эти особенности требуют от команды гибкости, быстрой реакции на изменения и постоянного мониторинга технологических трендов. Еще при ведении проектного управления на базе предприятия нужно учитывать его материально-технические особенности, квалификацию сотрудников.

Наиболее известными методологиями в проектном управлении являются принципы Agile и Scrum, которые можно успешно применить при создании цифровых решений.

Принципы Agile (гибкости) формализованы в Манифесте гибкого программирования, который акцентирует внимание на следующих аспектах:

1. Гибкие методологии делают акцент на командную работу и эффективное взаимодействие между участниками проекта.
2. Согласно принципам Agile, процессы и отчетная документация не заменяют итоговый продукт, акцент должен быть сделан на ценности продукта для конечного клиента.
3. Agile-методология признает, что изменения неизбежны и важно своевременное реагирование на них. Готовность к изменениям важнее следования первоначальному плану.

Scrum – это инструмент реализации принципов Agile. Согласно принципам Scrum, проект разбивается на короткие временные отрезки – спринты, каждый из которых завершается созданием работающего продукта, характеристики которого могут быть согласованы с конечным потребителем. Этот принцип позволяет заблаговременно до выпуска готовой продукции получить обратную связь от заказчика и скорректировать некоторые параметры при необходимости.

При применении методологии Scrum на предприятиях при реализации проектов выделяются следующие роли: 1) Scrum Master, который обеспечивает правильное применение методологии; 2) владелец продукта, ответственный за определение требований клиента; и 3) разработчики, создающие рабочий продукт.

Методология Scrum нацелена на ежедневный мониторинг показателей проекта.

Также помимо внедрения систем вышеуказанных методологий рекомендуется использовать цифровые инструменты: приложения, программы, различные продукты. Цифровые сервисы, используемые в процессе реализации проектной деятельности, существенно упрощают и оптимизируют процессы планирования, выполнения, презентации и контроля проектов [4].

В качестве рекомендаций для улучшения проектного управления на предприятиях можно развивать компетенции персонала путем организации обучения, поиска соответствующих мероприятий, стимулирования исследовательской деятельности. Так же, руководителям предприятия и направления проектной деятельности следует постоянно следить за изменениями на рынке в области цифровых технологий и анализировать опыт бизнеса.

Организация управления проектами в области цифровых технологий требует комплексного подхода и учета множества факторов, таких как: наличие компетентного персонала, выбора оптимальной методологии, логики создания полезного цифрового продукта. Грамотно выстроенная система управления превращает вызовы цифровой среды в возможности для роста и инноваций. В условиях развития цифровых технологий именно совершенствования процессов управления играют важную роль в проектной деятельности организации.

Список использованных источников

1. Петров М. Н. Основные тенденции методов проектного управления на современном этапе развития //Теория и практика современной науки. – 2022. – №. 5 (83). – С. 112-122.

2. Мутовкина Н. Ю., Гамолина Е. В. Проекты и проектное управление в цифровой экономике //ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ОБЩЕСТВО. – 2022. – С. 104-109.

3. Наугольнова И. А., Артемьев А. В., Зятчин Н. В. Проектное управление в условиях цифровой среды //Креативная экономика. – 2023. – Т. 17. – №. 11. – С. 4089-4100.

4. Токтарова В. И., Семенова Д. А., Матросова Н. В. Цифровые проекты: сущность, характеристики и инструменты реализации //Вестник Марийского государственного университета. – 2024. – Т. 18. – №. 1. – С. 44-54.

ORGANIZATION OF PROJECT MANAGEMENT IN THE FIELD OF DIGITAL TECHNOLOGIES

A.A. Ordubaev

*Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin,
Krasnodar, Russia*

The article explores the organization of management in the field of digital project creation. It provides a description of the current state of society, which is dependent on

digital technologies, in the context of considering the specific features of enterprise management in the creation of digital projects. The article also offers recommendations for improving project management in the field of digital technology creation.

Keywords: project management, management, organization improvement, business, personnel, digitalization, digital technologies, Agile, Scrum.

УДК 339.137

БЕНЧМАРКИНГ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНОВ: КАК ПРЕВРАТИТЬ ЧУЖОЙ УСПЕХ В СВОЮ СТРАТЕГИЮ

Г.В. Павлов, Ю.В. Решеткина

*Пензенский государственный аграрный университет,
г. Пенза, Россия*

В статье рассмотрена проблема обеспечения экономического роста регионов, не располагающих значительными природными ресурсами. Обосновано применение технологии «умного бенчмаркинга» – целенаправленной адаптации лучших управленческих практик с учётом специфики конкретной территории, в отличие от механического копирования чужого опыта. В качестве эталонных объектов для анализа выбраны Республика Татарстан как лидер индексов конкурентоспособности и Воронежская область как регион, достигший роста за счёт эффективного управления и инноваций. Предложен алгоритм переноса выявленных практик в стратегию регионального развития.

Ключевые слова: конкурентоспособность регионов, региональный бенчмаркинг, управленческие практики, адаптация стратегий, инновационное развитие территорий, региональная экономика.

Экономический рост страны во многом определяется конкурентоспособностью её регионов. При этом роль территорий в обеспечении собственного развития постоянно возрастает. Актуальность исследования обусловлена тем, что конкурентные позиции региона всё меньше зависят от природных ресурсов или географического положения. На первый план выходят инновации, человеческий капитал и качество государственного управления. Одним из инструментов повышения управленческой эффективности выступает бенчмаркинг – сравнительный анализ практик с последующим их применением. Особый интерес представляет концепция «умного бенчмаркинга». В отличие от механического переноса чужого опыта, она предполагает его адаптацию с учётом специфики конкретной территории. Основной целью работы является разработка подходов к применению технологии умного бенчмаркинга для повышения конкурентоспособности российских регионов.

Механическое копирование чужого опыта, как правило, не приносит ожидаемых результатов. Каждая территория обладает уникальным сочетанием

экономических, социальных и институциональных условий. Именно поэтому умный бенчмаркинг предполагает не перенос, а адаптацию лучших практик под местную специфику.

Российская практика даёт показательные примеры. Республика Татарстан стабильно входит в группу абсолютных лидеров (А+) национального Индекса конкурентоспособности регионов AV RCI. Достигнутые позиции обеспечены не сырьевой рентой, а грамотным управлением, развитием инновационной инфраструктуры и последовательной промышленной политикой. Этот регион служит эталонным объектом для изучения управленческих решений.

Не менее показателен пример Воронежской области. Регион не располагает крупными запасами нефти или газа. Тем не менее за счёт эффективных управленческих решений, развития промышленного потенциала и инвестиций в человеческий капитал область демонстрирует устойчивый экономический рост. Именно такой опыт – рост без ресурсного преимущества – представляет наибольшую ценность для отстающих территорий. Его изучение и адаптация являются главным резервом повышения их конкурентоспособности.

Пензенская область расположилась лишь на 48 месте.

Технология умного бенчмаркинга представляет собой непрерывный управленческий цикл. Он включает четыре последовательных этапа: планирование, адаптацию, внедрение и мониторинг результатов. Разовое применение этого инструмента не обеспечивает долгосрочного экономического эффекта. Только системная и регулярная работа даёт устойчивый результат.

Ключевым этапом цикла является выбор территории-эталона. Регион для сравнения должен обладать схожими стартовыми условиями. Учитываются демографические, отраслевые и институциональные характеристики. Сравнение с принципиально иным по структуре регионом снижает практическую ценность анализа. Количественная оценка чужого успеха на основе статистических данных обязательно дополняется качественным анализом внутренней среды собственного региона. Такой подход позволяет выявить реальные точки применения заимствованных практик.

Отдельное условие успешного внедрения – кадровая готовность. Региональные и муниципальные служащие должны понимать логику применяемых инструментов и уметь их адаптировать. Без непрерывного обучения управленческих кадров даже качественно отобранные практики не будут реализованы в полной мере. Таким образом, инвестиции в компетенции команды являются неотъемлемой частью механизма бенчмаркинга.

Внедрение технологии умного бенчмаркинга даёт региону ряд практических преимуществ. Прежде всего, инструмент позволяет объективно оценить текущее состояние экономики. На фоне регионов-лидеров чётко проявляются проблемные зоны и слабые места управления. Далее, сравнительный анализ помогает сформировать обоснованные направления для преобразований. Стратегические приоритеты в этом случае опираются не на предположения, а на проверенный опыт. Помимо этого, непрерывный анализ чужих достижений создаёт устойчивый стимул для совершенствования работы органов власти. Результатом

становится формирование собственных высоких стандартов регионального управления.

В конечном счёте, грамотное применение бенчмаркинга позволяет территориям преодолеть ресурсные ограничения. Регион, не обладающий природными преимуществами, получает инструмент для выхода на траекторию устойчивого роста. Конкурентоспособность при этом строится на качестве управленческих решений, а не на сырьевой базе. Именно это делает бенчмаркинг актуальным инструментом для большинства российских регионов.

Европейский опыт подтверждает эффективность такого подхода. В странах Европейского союза активно реализуется стратегия «умной специализации». Для поддержки территорий там создана специальная цифровая платформа. Она представляет собой набор интерактивных инструментов. Платформа позволяет регионам оценивать свой уровень развития на фоне конкурентов. Субъекты могут находить партнеров со схожими структурными условиями. Анализ количественных данных там всегда дополняется качественными оценками. Этот зарубежный опыт крайне полезен для российской управленческой практики.

Внедрение новых подходов защищает регионы от создания одинаковых стратегий. Местные власти не должны слепо копировать чужие успешные проекты. Экономическая специализация считается умной только при опоре на локальные активы и традиции. Успешный бенчмаркинг требует тесного взаимодействия всех участников рынка. Государство, наука и бизнес должны совместно искать уникальные точки роста. Именно предприниматели помогают выявить реальные конкурентные преимущества территории. Совместный поиск позволяет создавать оригинальные высокотехнологичные производства. В итоге регион успешно интегрируется в новые межрегиональные цепочки добавленной стоимости. Эффективность инновационной политики при таком подходе многократно возрастает.

Резюмируя результаты исследования, можно констатировать: умный бенчмаркинг является действенным инструментом регионального развития. Доказано, что адаптация управленческого опыта лидеров позволяет территориям обеспечивать экономический рост без опоры на природные ресурсы. Опыт Республики Татарстан и Воронежской области подтверждает: конкурентоспособность региона определяется качеством управления, а не сырьевой базой. Практическая значимость работы состоит в обосновании алгоритма умного бенчмаркинга для формирования региональных стратегий. Предложенный подход обеспечивает системное совершенствование управленческих практик и создаёт условия для устойчивого экономического роста. Его применение целесообразно для территорий, ориентированных на долгосрочное развитие без ресурсных преимуществ.

Список использованных источников

1. Гоцко, Т.В. Бенчмаркинг. Рекомендации для муниципальной власти // Журнал «Бюджет». – 2019. – № 3. – Режим доступа: <https://gosmetod.ru/article/373499/>

2. Индекс конкурентоспособности регионов России 2024 // AV Group. – Режим доступа: <https://av-group.ru/post/306>

3. Терешкина, Н. Е. Бенчмаркинг в повышении конкурентоспособности региональных инновационных стратегий // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14. – № 12. – С. 3247-3258.

4. Сынкова, Т. В. Сравнительный анализ методик оценки конкурентоспособности регионов / Т. В. Сынкова // Булатовские чтения. – 2018. – Т. 7. – С. 259-261. – EDN XWIRYL.

BENCHMARKING OF REGIONAL COMPETITIVENESS: HOW TO TURN OTHER PEOPLE'S SUCCESS INTO YOUR OWN STRATEGY

G.V. Pavlov, Yu.V. Reshetkina

*Penza State Agrarian University,
Penza, Russia*

The article discusses the problem of ensuring economic growth in regions that do not have significant natural resources. It substantiates the use of "smart benchmarking" technology, which involves purposefully adapting the best management practices to the specific characteristics of a region, rather than simply copying other countries' experiences. The Republic of Tatarstan, as the leader in competitiveness indices, and the Voronezh Region, as a region that has achieved growth through effective management and innovation, have been chosen as reference points for analysis. The article proposes an algorithm for transferring the identified practices into a regional development strategy.

Keywords: regional competitiveness, regional benchmarking, management practices, strategy adaptation, innovative development of territories, and regional economics.

УДК 658.8:620.9

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ СБЫТОМ ЭНЕРГОПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «ТАТЭНЕРГОСБЫТ»)

А.М. Пальмова, Е.С. Дубровская

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В эпоху цифровой трансформации энергетического сектора информационная прозрачность становится ключевым фактором конкурентоспособности сбытовых компаний. На примере АО «Татэнергосбыт» в статье рассмотрены теоретические и прикладные аспекты внедрения принципов открытости в

управленческую практику. Проанализирована нормативно-правовая база раскрытия информации на розничных энергорынках, а также обоснована связь между транспарентностью бизнес-процессов, лояльностью потребителей и финансовой устойчивостью организации. Сделан вывод, что информационная открытость выступает не только регуляторным требованием, но и стратегическим инструментом повышения инвестиционной привлекательности и доверия клиентов.

Ключевые слова: информационная прозрачность, энергосбытовая компания, цифровая трансформация, открытость управления, конкурентоспособность, клиентоориентированность, стандарты раскрытия информации.

Современный этап экономического развития отличается стремительной цифровизацией всех отраслей. Энергетика не исключение: организация сбыта электроэнергии, каналы связи с потребителями и механизмы информационной открытости постоянно меняются под влиянием технологий и законодательства. Ключевой фактор, изменивший энергосбытовую деятельность, это массовое внедрение интернета, породившее множество решений для повышения эффективности и прозрачности.

Большинство исследователей сходятся во мнении, что информационная прозрачность – один из важнейших интенсивных факторов развития [1]. Успех национальной экономики в глобальной конкуренции зависит от устойчивости отдельных хозяйствующих субъектов. Поэтому оценка конкурентоспособности интересует широкий круг лиц: от менеджмента до инвесторов и потребителей.

Деятельность российских энергосбытовых организаций регулируется стандартами раскрытия информации. Базовым документом, является постановление Правительства РФ № 24 от 21.01.2004, устанавливающее перечень сведений, периодичность, способы и сроки их публикации участниками оптового и розничных рынков [4]. Под раскрытием понимается создание условий для свободного доступа любого лица к сведениям о деятельности субъекта рынка. Данные публикуются в печатных и электронных СМИ, по запросам и на официальных сайтах [4].

Постановлением № 758 от 31.08.2013 в стандарты внесены изменения, повышающие прозрачность сетевых организаций. Закреплена обязанность публиковать сведения о свободных мощностях для техприсоединения новых потребителей, что упрощает и удешевляет подключение к электросетям.

Преимуществами прозрачности являются сокращение теневой активности; привлечение стратегических инвесторов; рост доверия к руководству; соблюдение законов; снижение стоимости капитала; точное позиционирование на рынке; внедрение международных стандартов отчетности [3]. Информационная открытость и инвестиционная привлекательность формируют репутационный капитал и конкурентный статус компании [1].

Присутствие в интернете через веб-инструменты – обязательный атрибут современного бизнеса. Однако одного сайта мало: нужно участвовать в соцсетях и мессенджерах [1]. Это важно и для имиджа, и для экономических результатов.

Например, АО «Татэнергосбыт» - лидер энергосбытового сектора Татарстана. На сайте публикуются тарифы, нормативные документы, способы передачи показаний и оплаты, контакты, ответы на частые вопросы. Регулярное обновление гарантирует достоверность данных.

Показательна межотраслевая аналогия. ОАО «АВТОВАЗ» внедрил сервис дистанционной продажи автомобилей, т.е. удобную систему, позволяющую заказать машину с нужными характеристиками, оплатить и получить у дилера [1]. Этот пример демонстрирует универсальность цифровой клиентоориентированности. Аналог для «Татэнергосбыт» - «Личный кабинет клиента», где можно передавать показания, оплачивать счета и отслеживать историю.

Отраслевая практика подтверждает: ставка на открытость приносит успех. В 2025 году АО «Иркутскэнергосбыт» победило в номинации «Наиболее информационно открытая компания» конкурса «Лучшая энергосбытовая компания России». Жюри оценивало коммуникации, качество сайтов, присутствие в СМИ и соцсетях. Гендиректор Андрей Харитонов назвал победу подтверждением эффективности стратегии.

Ещё один пример это внедрение системы EMAS.TRADE в АО «Концерн Росэнергоатом», создавшей единую цифровую среду для энерготрейдинга. Система охватывает сбор данных, аналитику и автоматическую подачу ценовых заявок. Компания «Газпром энергосбыт Тюмень» также декларирует открытость сделок и полноту информации, что укрепляет её репутацию.

Цифровые каналы позволяют наладить полноценную обратную связь. Без диалога с клиентом развитие предприятия в условиях перенасыщенного рынка невозможно. Анкетирование и опросы на сайте и в соцсетях дают информацию о качестве сервиса, восприятии бренда, востребованности услуг и приемлемых ценах. Цифровые каналы обеспечивают высокую оперативность сбора данных.

В «Татэнергосбыт» горячая линия и онлайн-чат позволяют быстро реагировать на запросы граждан. Сведения анализируются и передаются руководству и техслужбам для учёта в работе.

Передовые цифровые решения повышают не только прозрачность, но и управляемость бизнес-процессов. В производственном менеджменте используется системный подход: комплексное рассмотрение всех составляющих для выявления закономерностей и совершенствования методов [2]. Управленческие инструменты - это целостная система мер для укрепления конкурентных позиций.

Таким образом, анализ показывает, что веб-инструменты и цифровые решения это необходимое условие эффективного менеджмента и сбалансированной сбытовой политики. Их внедрение в постиндустриальной экономике служит мощным стимулом развития, сохраняющий рабочие места, потенциал и конкурентоспособность компании.

Для «Татэнергосбыт» наращивание информационной открытости – стратегический приоритет. Конкретные шаги:

1. Расширение функционала сайта и мобильного приложения для удобного доступа к информации.
2. Внедрение CRM-платформ для персонализации обслуживания.

3. Развитие бизнес-аналитики для выявления «узких мест».

4. Активное использование соцсетей и мессенджеров для коммуникации.

Комплексный подход к информационной прозрачности - необходимое условие создания эффективной, конкурентоспособной и клиентоориентированной энергосбытовой компании, способной успешно работать в цифровой экономике.

Список использованных источников

1. Губанова С.Е. Инструменты и методы менеджмента и их практическая реализация для повышения конкурентоспособности промышленных предприятий. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/instrumenty-i-metody-menedzhmenta-i-ih-prakticheskaya-realizatsiya-dlya-povysheniya-konkurentosposobnosti-promyshlennyh-predpriyatiy/viewer> (дата обращения: 24.04.2026).

2. Орлова Л.Н. Информационно-инвестиционные аспекты управления конкурентоспособностью предприятия // Экономика, статистика и информатика. - 2011. - № 3. - С. 91-94. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/informatsionno-investitsionnye-aspekty-upravleniya-konkurentosposobnostyu-predpriyatiy/viewer> (дата обращения: 24.04.2026).

3. Митин А.Н., Пряхин Г.Н., Рождественский В.С. Прозрачность деятельности как фактор получения конкурентных преимуществ в аграрном секторе экономики России: организационно-правовой аспект // Аграрный вестник Урала. - 2009. - № 2 (56). - С. 16-20. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prozrachnost-deyatelnosti-kak-faktor-polucheniya-konkurentnyh-preimuschestv-v-agrarnom-sektore-ekonomiki-rossii-organizatsionno/viewer> (дата обращения: 24.04.2026).

4. Постановление Правительства РФ от 21.01.2004 № 24 (ред. от 11.08.2025) «Об утверждении стандартов раскрытия информации субъектами оптового и розничных рынков электрической энергии». - URL: <https://meganorm.ru/> (дата обращения: 24.04.2026).

INFORMATION TRANSPARENCY AND OPENNESS IN SALES MANAGEMENT OF AN ENERGY ENTERPRISE (ON THE EXAMPLE OF JSC «TATENERGOSBYT»)

A.M. Palmova, E.S. Dubrovskaya

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

In the era of digital transformation of the energy sector, information transparency is becoming a key factor in the competitiveness of sales companies. Using the example of JSC «Tatenergobyty», the article examines the theoretical and applied aspects of implementing the principles of openness into management practices. The regulatory framework for information disclosure in retail energy markets is analyzed, and the relationship between the transparency of business processes, consumer loyalty, and the financial stability of the organization is substantiated. It is concluded that information

openness acts not only as a regulatory requirement, but also as a strategic tool for increasing investment attractiveness and customer trust.

Keywords: information transparency, energy sales company, digital transformation, management openness, competitiveness, customer focus, information disclosure standards.

УДК 656.11

РИСКИ ОБРАЗОВАНИЯ ИИ–ПУЗЫРЯ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ

Н.Л. Плотникова, И.А. Бондаренко

*Академия маркетинга и социально-информационных технологий – ИМСИТ,
г. Краснодар. Россия*

Статья посвящена анализу финансовых кризисов, порождаемых внедрением искусственного интеллекта. Прослеживается эволюция природы кризисов - от человеческой психологии к новым угрозам технологической унификации. Выделены пять ключевых факторов риска: эффект «монокультуры» моделей, сверхскоростное распространение стресса, инвестиционный пузырь из-за разрыва между ожиданиями и реальной отдачей, олигополистическая зависимость от узкого круга поставщиков, а также деградация управленческих компетенций и непрозрачность алгоритмов. Рассмотрены количественные параметры долговой нагрузки: объем ИИ-связанных долговых выпусков в 2025 году достиг 710 миллиардов долларов, что при инвестициях в 400 миллиардов и выручке около 100 миллиардов создает фундаментальные риски. Проанализирован потенциал ИИ для предотвращения кризисов через прогнозирование и анализ рисков. Сделан вывод о необходимости баланса между использованием возможностей ИИ и управлением сопутствующими рисками.

Ключевые слова: кризисы, финансы, пузырь, «непрозрачность» финансовых структур, модельный коллапс, алгоритмическая торговля, волатильность, риск, регуляторика.

Введение. Финансовые кризисы существовали всегда, но их природа менялась вместе с технологиями. От тюльпаномании XVII века до Великой депрессии причины крылись в человеческой психологии и ошибках регулирования. Индустриальная эпоха добавила кризисы перепроизводства, глобализация - мгновенное распространение паники по всему миру. Перелом в механизме развёртывания кризиса наступил с автоматизацией торговли. Он показал, что алгоритмы могут обрушить рынок за миллисекунды быстрее любой человеческой реакции. На сегодняшний день преобладает новый этап кризисов, порождаемых искусственным интеллектом. Главная угроза больше не в скорости распространения информации, а в том, что все ИИ-системы мыслят одинаково, используя схожие

модели и данные, что создает риск синхронного обвала всей финансовой системы [1].

Искусственный интеллект обладает значительным потенциалом для увеличения частоты и глубины финансовых кризисов. Этот эффект формируется через комплекс взаимосвязанных механизмов, затрагивающих как технологическую, так и экономическую сторону финансовой системы.

1. Высокая степень унификации используемых моделей. Многие финансовые организации применяют схожие ИИ-алгоритмы и обучают их на практически идентичных наборах данных. Это создаёт скрытую корреляцию в решениях разных институтов, любая ошибка или искажение в исходных данных может спровоцировать массовые неверные решения, что ведёт к синхронным действиям участников рынка, а точнее, к массовой распродаже или скупке активов, искажению ценовых сигналов и росту волатильности [1].

2. Скорость обработки информации. ИИ многократно превышает человеческие возможности, из-за чего развитие финансового стресса ускоряется: то, что раньше занимало дни или недели, теперь может произойти за минуты. Например, в кризисной ситуации институты, полагающиеся на ИИ, могут почти одновременно начать избавляться от рискованных активов, провоцируя панику, обвал котировок и дефицит ликвидности.

3. Завышенные ожидания от ИИ-технологий. Масштабные инвестиции в вычислительную инфраструктуру и дата-центры не всегда сопровождаются адекватной доходностью. Если ожидания не оправдаются, это вызовет резкую коррекцию на рынке, обвал акций связанных компаний и цепную реакцию в экономике [2].

4. Зависимость множества финансовых организаций от ограниченного числа технологических компаний создаёт олигополистическую структуру рынка. Концентрация поставщиков ИИ-решений усиливает системные риски, сбои или финансовые трудности у ключевых поставщиков могут дестабилизировать всю систему.

5. Риск целенаправленного «отравления» данных злоумышленниками, способных нарушить работу критически важных алгоритмов, представляет особую опасность [2].

6. Широкое использование схожих моделей усиливает проциклическое поведение рынка. ИИ-системы, оптимизированные под схожие цели, склонны генерировать однотипные сигналы, побуждая участников действовать «стадно». В периоды роста это ускоряет перегрев рынка, а в периоды спада - усугубляет падение за счёт каскадных распродаж и изъятия ликвидности.

7. Особую угрозу представляют «хвостовые» события: алгоритмы, нацеленные на выживание отдельных институтов в кризис, могут провоцировать порочные петли обратной связи.

Чрезмерная автоматизация несёт риск деградации управленческих компетенций, при длительном использовании ИИ у специалистов снижается способность к самостоятельному анализу и принятию решений в нестандартных

ситуациях. В случае сбоя алгоритма или неожиданного рыночного шока это может привести к запоздалой реакции и отсутствию эффективных мер стабилизации.

Наконец, масштабное внедрение ИИ сопряжено с инфраструктурными и энергетическими ограничениями: высокие затраты на электроэнергию, охлаждение дата-центров и поддержание вычислительной мощности создают дополнительные уязвимости. Проблемы с энергоснабжением или избыток непроданной инфраструктуры способны спровоцировать локальные кризисы, которые быстро распространятся на глобальный уровень [3, с.311].

Таким образом, можно выделить пять наиболее серьезных факторов, продуцируемых искусственным интеллектом, которые способны спровоцировать финансовый кризис:

1. Унификация моделей и эффект «монокультуры». Финансовые организации используют схожие алгоритмы на идентичных данных, что создает скрытую корреляцию решений, и любая ошибка в данных провоцирует синхронные действия рынка, а точнее массовые распродажи, искажение цен и взрывную волатильность;

2. Сверхскоростное распространение кризисов. ИИ обрабатывает информацию мгновенно, из-за чего стресс на рынке развивается за минуты вместо дней, институты одновременно избавляются от рискованных активов, вызывая панику и дефицит ликвидности быстрее, чем регуляторы успевают среагировать;

3. Инвестиционный пузырь из-за разрыва между ожиданиями и реальностью. Триллионные вложения в ИИ-инфраструктуру финансируются исходя из завышенных надежд, но многие проекты не приносят обещанной отдачи, и когда иллюзия рассеивается, запускается резкая коррекция рынка с обвалом акций и цепной реакцией банкротств;

4. Олигополистическая структура и зависимость от узкого круга поставщиков. доминирование нескольких технологических гигантов означает, что сбой у любого из них мгновенно дестабилизируют всю систему, поскольку альтернатив нет, а отрасль теряет устойчивость, заложенную в диверсификации;

5. Деградация управленческих компетенций и эффект «черного ящика». Длительное доверие к ИИ снижает способность специалистов к самостоятельному анализу, а сложность алгоритмов делает их непрозрачными даже для создателей, поэтому в момент сбоя или неожиданного шока люди оказываются неспособны быстро понять ситуацию и принять меры, что усугубляет кризис [4, с.274].

Факторный анализ механизма «надувания» ИИ-пузыря

Финансовые кризисы, вызванные искусственным интеллектом, возникают из-за сочетания трех групп факторов. Технологические факторы включают эффект «монокультуры», когда все организации используют схожие алгоритмы на одинаковых данных, что при ошибке провоцирует синхронный обвал рынка. Проблему «черного ящика» - непрозрачность решений ИИ, затрудняющую обнаружение сбоев; и чувствительность к качеству данных, включая риск их целенаправленного «отравления» злоумышленниками [5].

Экономические факторы представлены чрезмерным левереджем - гигантские инвестиции в ИИ финансируются заемными средствами, и при невозможности обслуживать долги последуют банкротства.

Структурные факторы связаны с олигополией поставщиков ИИ-решений. Зависимость всей системы от нескольких компаний создает риск дестабилизации при сбоях у ключевых игроков, непрозрачностью финансовых схем, маскирующих реальные долги, а также быстрым устареванием инфраструктуры, когда вложения в чипы и дата-центры обесцениваются за 3–5 лет [5].

Олигополистическая структура рынка создаёт дополнительные угрозы. Доминирование нескольких крупных компаний создает эффект «монокультуры риска», когда вся отрасль завязана на одних и тех же игроках. Из этого следует, что проблемы у любого из этих доминирующих игроков немедленно транслируются на всю экосистему, поскольку альтернатив нет, и отрасль теряет устойчивость, заложенную в диверсификации. Проблемы с монетизацией и окупаемостью инвестиций усугубляют ситуацию. Несмотря на огромные вложения, многие компании не фиксируют значительного роста производительности или возврата на инвестиции от пилотных проектов с генеративным ИИ.

В сфере управления рисками ИИ помогает оценивать и прогнозировать угрозы в различных областях финансов. При анализе кредитного риска машинное обучение используется для оценки кредитоспособности заёмщиков, прогнозирования вероятности дефолта и анализа кредитного риска. Банки применяют Искусственный интеллект для обработки не только традиционных данных (кредитная история, доход), но и альтернативных источников, поведения в банковских приложениях, частоты взаимодействий с банком, транзакций, а также данных из соцсетей. В области операционного риска ИИ автоматизирует мониторинг процессов, обнаруживает инциденты и помогает оценивать качество средств контроля. В сфере киберрисков технологии ИИ задействуются для проверки уязвимостей, генерации кода для правил обнаружения угроз и ускорения разработки безопасного программного обеспечения [7].

Значимую роль искусственный интеллект играет в выявлении мошенничества и аномалий. Системы машинного обучения анализируют транзакционные данные и поведение пользователей для оперативного обнаружения подозрительных операций. При этом ИИ способен отличать бытовые ситуации от действий профессиональных мошенников.

ИИ также способствует оптимизации инвестиционных портфелей и торговых стратегий. Алгоритмы анализируют финансовые показатели, риски и доходность различных активов, помогая подбирать сбалансированные портфели для клиентов и минимизировать риски при максимизации доходности. Кроме того, ИИ используется для прогнозирования рыночных трендов и определения оптимальной цены активов.

Перспективным направлением является создание «цифровых двойников» экономики, виртуальных динамических копий экономических систем с использованием методов ИИ, анализа больших данных и смежных технологий.

Важным аспектом развития ИИ в финансовой сфере выступает объяснимый ИИ (XAI). Технологии типа SHAP-анализа позволяют визуализировать ключевые факторы, влияющие на решения моделей, делая их более прозрачными и понятными для специалистов. Это помогает снизить риски, связанные с «эффектом чёрного ящика», когда механизм принятия решений остаётся неясен пользователю [7].

Вместе с тем, использование ИИ для предотвращения кризисов сталкивается с рядом ограничений и вызовов. Во-первых, точность моделей напрямую зависит от качества, релевантности и полноты используемых данных. Во-вторых, ИИ не способен предсказывать так называемые «чёрные лебеди» - непредсказуемые внешние события или рукотворные кризисы, не имевшие аналогов в прошлом. В-третьих, риск «монокультуры» возникает, если многие участники рынка используют схожие ИИ-модели, это может приводить к синхронным реакциям на события и усилению волатильности. В-четвёртых, проблемы интерпретируемости и прозрачности алгоритмов затрудняют понимание логики принимаемых решений. Также существуют регуляторные и этические вопросы, требуется разработка нормативно-правовой базы для ответственного использования ИИ в финансовом прогнозировании и риск-менеджменте.

Таким образом, ИИ представляет собой мощный инструмент для снижения рисков и повышения устойчивости финансовой системы. Однако его эффективное применение требует комплексного подхода, сочетающего передовые алгоритмы, качественные данные, экспертные знания и продуманное регулирование.

В итоге можно сказать, что искусственный интеллект выступает значимым фактором трансформации финансовой системы, меняя подходы к оценке и предотвращению кризисных явлений. Его внедрение создаёт принципиально новые возможности для проактивного управления рисками, от оперативного выявления аномалий и прогнозирования нестабильности до моделирования сложных экономических взаимосвязей в режиме, близком к реальному времени.

При этом ИИ не является универсальным «антикризисным решением» - он не устраняет фундаментальные экономические противоречия и не способен полностью компенсировать последствия управленческих ошибок или внешних шоков. Технология усиливает существующие механизмы риск-менеджмента, но не заменяет их, а её результативность напрямую зависит от зрелости инфраструктуры, качества данных и уровня регуляторного сопровождения [8].

Заключение

Максимальная польза от применения ИИ достигается при соблюдении баланса: с одной стороны, необходимо активно использовать его аналитические и прогностические возможности для повышения устойчивости финансовой системы, с другой - учитывать присущие технологии ограничения и осознанно управлять сопутствующими рисками

По результатам проведенного анализа рисков формирования «ИИ-пузыря» в финансовой сфере сформулированы следующие рекомендации, направленные на снижение системных угроз и повышение устойчивости финансовой системы.

Во-первых, необходима стандартизация сбора и обработки данных, развитие методов интерпретируемого искусственного интеллекта (ХАИ) и диверсификация аналитических моделей. Внедрение единых стандартов качества данных позволит снизить риски, связанные с использованием нерелевантных или искаженных обучающих выборок, которые могут приводить к систематическим ошибкам в прогнозах. Развитие методов объяснимого ИИ, таких как SHAP-анализ и LIME, обеспечит прозрачность принимаемых алгоритмами решений, что критически важно для своевременного обнаружения сбоев и предвзятости моделей. Диверсификация аналитических моделей, в свою очередь, направлена на преодоление эффекта «монокультуры», когда множество финансовых организаций используют схожие алгоритмы на идентичных данных, что создает скрытую корреляцию решений и провоцирует синхронные действия рынка в кризисных ситуациях.

Во-вторых, требуется совершенствование нормативной базы и подготовка квалифицированных кадров, способных эффективно взаимодействовать с интеллектуальными системами. Регуляторные нормы должны включать обязательные требования к стресс-тестированию ИИ-моделей с учетом сценариев массовых сбоев и «хвостовых» событий, а также устанавливать предельные уровни концентрации рисков, связанных с зависимостью от узкого круга поставщиков технологий. Необходимо разработать механизмы ответственности за сбои алгоритмических систем, включая требования к страхованию операционных рисков. Параллельно следует сформировать систему подготовки специалистов нового профиля, сочетающих компетенции в области финансового риск-менеджмента, анализа больших данных и контроля ИИ-решений, поскольку длительное доверие к алгоритмам без понимания их логики ведет к деградации управленческих компетенций.

В-третьих, целесообразно построение прозрачной и адаптивной экосистемы применения ИИ, включающей механизмы постоянного мониторинга долговой нагрузки в ИИ-секторе. Необходимо обязательное раскрытие информации о связанных заимствованиях, схемах проектного финансирования и использовании специальных проектных компаний, которые маскируют реальные масштабы долга. Требуется внедрение системы раннего предупреждения кризисных явлений, интегрирующей данные о концентрации рыночной власти, темпах роста инвестиций, уровне монетизации проектов и показателях обслуживания долга. Кроме того, необходимо установление обязательного аудита алгоритмов на предмет устойчивости к «отравлению» данных и модельному коллапсу, особенно в условиях, когда ИИ-системы обучаются на данных, сгенерированных другими алгоритмами, что ведет к деградации их качества и потере способности адекватно отражать реальность.

Список использованных источников

1. Абдрахманов Р. А. Финансовые кризисы в эпоху цифровой трансформации: вызовы и перспективы / Р. А. Абдрахманов. – М.: Проспект, 2023. – 240 с.

2. Алексеев А. И. Искусственный интеллект и финансовая стабильность: риски и возможности / А. И. Алексеев. – СПб.: Питер, 2022. – 288 с.
3. Белоусов Д. М. Цифровые финансы и риски системных кризисов / Д. М. Белоусов. – М.: Инфра-М, 2021. – 304 с.
4. Волков В. Н. Финансовые технологии и их влияние на экономическую безопасность / В. Н. Волков. – М.: Юнити-Дана, 2023. – 272 с.
5. Григорьев Л. М. Экономика в эпоху искусственного интеллекта: новые вызовы / Л. М. Григорьев. – М.: Издательство Института Гайдара, 2022. – 352 с.
6. Бондаренко, И. А. Кибербезопасность как инвестиция / И. А. Бондаренко, А. О. Пахомова, А. О. Козлова // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития : сборник научных статей 12-й Всероссийской научно - практической конференции с международным участием, Курск, 30 декабря 2022 года. Том 1. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 104-111.
7. Бондаренко, И. А. Искусственный интеллект и проблема финансовой устойчивости / И. А. Бондаренко, Р. О. Яковцева // Экономический рост как основа устойчивого развития России: Сборник статей IX-ой Всероссийской научно-практической конференции, Курск, 04–05 декабря 2025 года. – Курск: ЗАО "Университетская книга", 2025. – С. 72-76.
8. Соколов А. А. // Искусственный интеллект в управлении финансовыми рисками. – М.: Форум, 2023. – 224 с.

RISKS OF THE FORMATION OF AN AI BUBBLE IN THE FINANCIAL SECTOR

N.L. Plotnikova, I.A. Bondarenko

*Academy of Marketing and Social Information Technologies - IMSIT,
Krasnodar, Russia*

The article is devoted to the analysis of financial crises caused by the introduction of artificial intelligence. The evolution of the nature of crises is traced - from human psychology to new threats of technological unification. Five key risk factors have been identified: the effect of a "monoculture" of models, the super-rapid spread of stress, an investment bubble due to the gap between expectations and real returns, oligopolistic dependence on a narrow range of suppliers, as well as the degradation of managerial competencies and the opacity of algorithms. Quantitative parameters of the debt burden are considered: the volume of AI-related debt issues in 2025 reached \$710 billion, which, with investments of \$400 billion and revenue of about \$100 billion, creates fundamental risks. The potential of AI for crisis prevention through forecasting and risk analysis is analyzed. It is concluded that there is a need for a balance between using AI capabilities and managing associated risks.

Keywords: crises, finance, bubble, "opacity" of financial structures, model collapse, algorithmic trading, volatility, risk, regulation.

ПРИЧИНЫ УХОДА СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ МЕЖФИРМЕННОЙ КОНКУРЕНЦИИ И ДОСТУПНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ

К.А. Пудова, В.Д. Ширяева, Р.Р. Бадртдинова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Анализируются причины добровольных уходов квалифицированных сотрудников в условиях высокой межфирменной конкуренции. Установлено, что ключевыми драйверами текучести выступают отсутствие карьерного развития, неудовлетворительные отношения с линейным руководителем, воспринимаемая несправедливость и эмоциональное выгорание, тогда как уровень оплаты труда занимает третье место. Обоснована ограниченность стратегии повышения заработных плат, дающей лишь краткосрочный эффект. Предложен комплекс доступных HR-инструментов, не требующих значительных финансовых вложений.

Ключевые слова: добровольная текучесть, удержание персонала, карьерное развитие, линейный руководитель, организационная несправедливость.

Современный рынок труда характеризуется высокой межфирменной конкуренцией за квалифицированные кадры, что проявляется в систематическом переманивании сотрудников и росте добровольной текучести. Исследования фиксируют, что основными драйверами уходов выступают не столько уровень оплаты труда, сколько отсутствие карьерного развития, неудовлетворительные отношения с непосредственным руководителем, воспринимаемая несправедливость и эмоциональное выгорание. При этом большинство организаций продолжают фокусироваться на повышении заработных плат, тогда как нематериальные факторы и доступные управленческие практики остаются недоиспользованными. Возникает противоречие между реальными причинами увольнений и применяемыми компаниями инструментами удержания. Целью настоящего исследования является анализ причин ухода лучших сотрудников в условиях высокой конкуренции и обоснование доступных HR-инструментов, позволяющих снизить текучесть без существенного увеличения расходов на персонал.

Выгорание и несправедливость относятся к числу значимых причин добровольных уходов сотрудников. Выгорание определяется как результат хронического стресса на рабочем месте, который не был своевременно купирован управленческими мерами. Симптоматика включает эмоциональное истощение, снижение вовлеченности (циничное отношение к обязанностям) и падение профессиональной эффективности [1]. В условиях высокой межфирменной конкуренции сотрудник в состоянии выгорания с большей вероятностью принимает предложение от другого работодателя, включая предложения с более низкой заработной платой, если это позволяет сменить рабочую среду.

Несправедливость проявляется в следующих формах: неочевидные критерии премирования, фаворитизм, дифференциация нагрузки при равной оплате, отсутствие регулярной обратной связи. Субъективное восприятие несправедливости оказывает более сильное влияние на решение об увольнении, чем объективно низкий уровень оплаты труда. Этим объясняется уход высокооплачиваемых специалистов из организаций, где, по их оценке, их вклад обесценивается.

Конкурентный уровень заработной платы рассматривается как базовое условие удержания. Снижение оплаты относительно рыночного уровня на 20–30% делает удержание квалифицированного сотрудника практически невозможным [1]. Повышение оклада создает лишь краткосрочный эффект. Сотрудник, связанный с организацией исключительно денежным вознаграждением, сохраняет готовность к переходу при появлении более выгодного предложения. Зарплата или бонусы, не соответствующие ожиданиям, называют основной причиной ухода сотрудников [3]. Долгосрочная привязанность формируется за счет системы нематериальной мотивации, включающей следующие элементы: признание заслуг (публичное и частное); гибкий график или возможность удаленной работы; дополнительный оплачиваемый отпуск за достижения; проектные роли и временные повышения; участие в принятии решений. Указанные инструменты не требуют значительных финансовых затрат, но способствуют формированию у сотрудника чувства контроля и значимости. На практике многие организации внедряют формальное обучение, не имеющее прикладного применения. Подобные программы быстро распознаются сотрудниками и приводят к снижению доверия. Отсутствие перспектив карьерного роста и развития входит в число ведущих причин текучести [3].

Эффективными форматами обучения признаются: микрокурсы ориентированные на конкретную задачу; обучение действием при котором сотрудник решает реальную бизнес-задачу с поддержкой наставника; кросс-функциональные стажировки внутри компании; регулярные встречи «обед с экспертом», на которых сотрудник может задать вопросы топ-менеджеру или ведущему специалисту.

Ключевое условие эффективности – не только само обучение, но и демонстрация применения полученных знаний. Карьерная лестница должна быть прозрачной: целесообразно публиковать критерии перехода между грейдами (навыки, результаты, опыт). В компаниях с понятными карьерными треками сотрудники уходят реже [3].

Согласно исследовательским данным, сотрудники чаще всего покидают должность из-за действий руководителя [2]. Ошибки линейных руководителей провоцируют отток персонала даже при адекватных условиях труда [1]. Работа с линейными менеджерами является не менее важным HR-инструментом, чем система грейдирования.

Эффективный руководитель обеспечивает достижение результата при сохранении психологической безопасности на рабочем месте. Такой руководитель становится барьером для перехода сотрудника в другую организацию [2].

Для малого и среднего бизнеса, работающего в условиях ограниченных ресурсов, представляют ценность инструменты, не требующие значительных вложений. Регулярные встречи один на один. Проводятся раз в две недели по 15–20 минут. Коммуникация и наблюдение за поведением сотрудников (снижение выработки, опоздания, усталость) позволяют выявить проблемы на ранней стадии и предотвратить увольнение [1].

Также, эффективными методами удержания сотрудников являются: прозрачная система поощрений (включает доску благодарностей в корпоративном чате, награду «Сотрудник месяца»), банк идей (любой сотрудник может предложить улучшение).

Таким образом, в результате проведённого исследования установлено, что основными причинами добровольных уходов сотрудников выступают не размер оплаты труда, а отсутствие карьерной динамики, неудовлетворительное качество линейного управления, воспринимаемая несправедливость и эмоциональное выгорание. Обобщение полученных данных позволяет утверждать, что доступные HR-инструменты формируют долгосрочную привязанность персонала, сопоставимую по эффекту с повышением заработной платы на 10–15%. Полученные результаты могут быть применены HR-службами и руководством организаций малого и среднего бизнеса для снижения текучести без значительных финансовых вложений, а также использованы в качестве эмпирической базы для дальнейших исследований в области управления удержанием персонала.

Список использованных источников

1. Жуковский И.В. Твоя сила в правде. Психологический практикум для руководителей и менеджеров по персоналу / М.: Ridero, 2023. - 180 с. - ISBN: 978-5-4474-4609-3.

2. Шейнов В. П. Руководитель из ада. Босс-манипулятор, проблемный начальник, директор, от которого ты устал... и как выстроить между вами границы / М.: Манн, Иванов и Фербер, 2026. - 224 с. - ISBN: 9785002501793.

3. Кошман М. В. Карьера без границ. Как стать свободнее и смелее идти своим путём / М.: Альпина ПРО, 2022. - 128 с. ISBN – 978-5-907470-84-2.

REASONS FOR EMPLOYEES' LEAVING IN CONDITIONS OF HIGH INTERFIRM COMPETITION AND AVAILABLE TOOLS FOR REDUCING FLOW

K.A. Pudova, V.D. Shiryayeva, R.R. Badrtdinova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The reasons for voluntary leaving of qualified employees in conditions of high interfirm competition are analyzed. It has been established that the key drivers of turnover are lack of career development, poor relationships with line managers, perceived unfairness, and emotional burnout, while salary levels rank third. The limitations of the

strategy of increasing salaries, which only have a short-term effect, are substantiated. A set of available HR tools that do not require significant financial investments is proposed.

Keywords: voluntary turnover, staff retention, career development, line manager, organizational mismanagement.

УДК 339.138

ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА В ТЕКСТИЛЬНЫХ ТОРГОВЫХ КОМПЛЕКСАХ

В.А. Пшеничникова, И.Г. Шелепина

*Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина,
г. Иваново, Россия*

В статье рассматривается влияние цифрового маркетинга на развитие потенциала торговых комплексов текстильной отрасли в условиях роста электронной коммерции и цифровой трансформации бизнеса. Приведены результаты анализ изменения цифрового рынка рекламы в России, выделены основные тенденции развития интернет-маркетинга в торговле текстильной продукцией, приведены примеры применения цифровых инструментов продвижения в компании АО «ТекстильПрофи-Иваново».

Ключевые слова: цифровой маркетинг, интернет-маркетинг, текстильная отрасль, торговое предприятие, текстильный рынок.

В условиях цифровизации экономики интернет-маркетинг становится одним из ключевых факторов, влияющих на конкурентоспособность предприятий. По данным Российской ассоциации электронных коммуникаций (РАЭК), объем экономики Рунета в 2025 году достиг 38,4 трлн рублей, что на 28,1 % выше показателя предыдущего года. Сегмент маркетинга и рекламы увеличился на 27,6 % и составил 1,57 трлн рублей. Наибольшую часть составляет сегмент электронной коммерции 23,2 трлн. Рублей [1]. Digital-инструменты позволяют предприятиям не только увеличивать объемы продаж, но и формировать устойчивые конкурентные преимущества.

Актуальность исследуемой темы обусловлена необходимостью изучения влияния цифрового маркетинга на развитие потенциала торговых предприятий текстильной отрасли. Поскольку рынок текстильной продукции является высококонкурентным, а следовательно, существенно зависящим от потребительского спроса, имеется необходимость в постоянном продвижении товаров не только оффлайн, но и в онлайн среде. Поэтому применение интернет-технологий в маркетинге для текстильной отрасли является сейчас особенно актуальной задачей.

Интернет-маркетинг – это необходимый комплекс мер по исследованию такого специфического рынка, каким является сетевой рынок Интернета, по

эффективному продвижению и продаже товаров (услуг) с помощью современных интернет-технологий. Как отмечают А.В. Катаев и Т.М. Катаева, интернет-маркетинг представляет собой систему цифровых коммуникаций, направленную на продвижение товаров и услуг посредством интернет-технологий [3].

Основные инструменты интернет-маркетинга: контекстная реклама; поисковый маркетинг; E-mail маркетинг; аффилиативный или партнерский маркетинг; скрытый маркетинг; поисковый маркетинг в целом; SEO (search engine optimization, поисковая оптимизация); SMO (social media optimization, продвижение сайта в социальных медиа-сетях) и SMM (social media marketing, маркетинг в социальных медиа-сетях); прямой маркетинг; медийная реклама (баннерная реклама); вирусный маркетинг; «партизанский» маркетинг; мобильный маркетинг или скрытый маркетинг; социальный маркетинг; тайм-маркетинг; доверительный маркетинг [4, 6].

По мнению Л.Г. Ахмаевой и Д.В. Долгополова, интернет-маркетинг обеспечивает предприятиям следующие преимущества [2]:

- расширение географии продаж;
- снижение затрат на продвижение;
- повышение точности рекламных кампаний;
- возможность персонализации предложений;
- оперативный анализ поведения потребителей.

Для текстильной отрасли digital-маркетинг приносит дополнительные преимущества, постольку покупатели активно используют интернет-площадки для поиска товаров, сравнения цен и изучения отзывов.

Чтобы оценить влияния цифрового маркетинга на развитие торговых предприятий, был проведен анализ динамики российского digital-рынка на основе данных Российской ассоциации электронных коммуникаций РАЭК, результаты которого представлены в таблице.

Таблица 1 – Динамика российского digital-рынка

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.
Объем интернет-рекламы, млрд.руб.	807	950	1090
Рост рынка, %	55	18	15
Доля digital в рекламном рынке, %	58	60	63
Объем e-commerce, трлн. руб.	15,9	22,5	23,2

Из данных таблицы можно сделать вывод, что идет устойчивый рост цифрового сектора экономики, а в особенности активно развивается e-commerce. Это позволяет создавать дополнительные возможности для текстильных предприятий. Среди ключевых тенденций цифрового маркетинга можно выделить следующие.

1. Рост популярности маркетплейсов.
2. Использование искусственного интеллекта в рекламе.
3. Автоматизацию аналитики.

4. Развитие ретейл-медиа.
5. Рост мобильного трафика.

В настоящее время предприятия все активнее стараются инвестировать в цифровые инструменты привлечения покупателей и клиентов. Поэтому в 2026 году, как и предыдущие 2023-2025 года распределение рекламных бюджетов будут направлены в сторону интернет-каналов. Наибольший рост показывают маркетплейсы, таргетированная реклама и продвижение в социальных сетях.

Рассмотрим инструменты цифрового маркетинга торговых комплексов текстильной отрасли на примере компании АО «ТекстильПрофи-Иваново» [5].

Компания «ТекстильПрофи-Иваново» представляет собой крупный отраслевой текстильный оптово-розничный комплекс, расположенный в городе Иваново, и выступает в роли торговой площадки, объединяющей сотни производителей текстильной продукции. В комплексе представлены все основные ивановские фабрики («Яковлевский льнокомбинат», «Шуйские ситцы», «Айвенго» и др.), а также поставщики тканей из других регионов России и стран ближнего и дальнего зарубежья.

АО «ТекстильПрофи-Иваново» активно использует следующие инструменты digital-маркетинга:

- продвижение через поисковые системы;
- контекстную рекламу;
- продвижение в социальных сетях;
- интернет-каталог продукции;
- работу с маркетплейсами;
- SEO-продвижение сайта.

На основании анализа работы предприятия сделаны следующие выводы.

В 2022–2023 годах комплекс активно развивал онлайн-присутствие через собственный сайт tr-iv.ru, обеспечивая публикацию каталогов, предложений, различных событий и акций. Также в эти года были усилены мероприятия по привлечению оптовых покупателей и организованы автобусные шоп-туры из Нижегородской, Костромской, Московской, Ярославской и других областей. Все они обеспечивались цифровыми каналами продвижения (рассылки, реклама в соцсетях, лендинги для организаторов групповых туров). Всё это позволяло расширять географию привлечения клиентов.

В 2024-2026 годах наблюдался рост цифровых активностей комплекса. Идет активное развитие социальных сетей предприятия (группы ВКонтакте, Дзен, Мах). Торговый комплекс начал активно проводить тематические выставки (например, «Видимо-невидимо»), вести подкасты «АгитТекстиль», устраивать розыгрыши и маркет-события, которые активно освещаются в социальных сетях и формируют устойчивый бренд-образ для «ТекстильПрофи-Иваново» как современной и развивающийся торговой площадки в нынешних условиях.

Все инструменты цифрового маркетинга помогают компании удерживать традиционный поток офлайн-посетителей и расширять цифровой канал присутствия, формировать лояльных покупателей и бренд-образ комплекса, а также укреплять позиции ивановского региона как центра текстильной торговли.

Список использованных источников

1. Ассоциация электронных коммуникаций (РАЭК): официальный сайт. – URL: <https://raec.ru/> (дата обращения: 06.05.2026).
2. Ахмаева Л.Г., Долгополов Д.В., Еремеева Н.В. Интернет-маркетинг в цифровой экономике. – М.: Инфра-М, 2021.
3. Катаев А.В., Катаева Т.М. Интернет-маркетинг: учебное пособие. – Ростов-на-Дону, Таганрог: Изд-во Южного федерального университета, 2018.
4. Прохорова А.М. Основные понятия и инструменты интернет-маркетинга // Наука и современность. – 2016. – №. 46. – С. 114-118.
5. Текстиль Профи-Иваново: официальный сайт. – URL: <https://tp-iv.ru/> (дата обращения: 06.05.2025).
6. Фролов В.А., Шелепина И.Г. Исследование проблем применения интернет-маркетинга в организации // Управление финансами и маркетингом в России и за рубежом: сборник научных трудов. – Иваново, 2025. – С. 217-229.

APPLICATION OF DIGITAL MARKETING IN TEXTILE SHOPPING MALLS

V.A. Pshenichnikova, I.G. Shelepina

*Ivanovo State Power Engineering University named after V.I. Lenin,
Ivanovo, Russia*

The article examines the impact of digital marketing on the development potential of textile industry shopping malls in the context of e-commerce growth and business digital transformation. The results of an analysis of changes in the digital advertising market in Russia are presented, the main trends in the development of internet marketing in textile product retail are highlighted, and examples of the application of digital promotion tools in the company JSC "TextileProfi-Ivanovo" are provided.

Keywords: digital marketing, internet marketing, textile industry, retail enterprise, textile market.

УДК 330.341.1-658.5

КОНФЛИКТЫ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

Д.А. Рябов, Н.З. Сайфудинова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается проблема возникновения конфликтов в трудовом коллективе. Анализируются основные причины конфликтных ситуаций между сотрудниками, их влияние на рабочий процесс, а также способы их урегулирования. Особое внимание уделяется роли руководителя и сотрудников в предотвращении и разрешении конфликтов.

Ключевые слова: конфликт, трудовой коллектив, сотрудники, рабочие отношения, управление конфликтами.

Когда люди работают вместе, между ними нередко возникают разногласия или споры. Подобные ситуации называют конфликтами. Они возникают из-за того, что каждый человек имеет собственное мнение, характер и подход к выполнению работы. Поэтому конфликты являются достаточно распространённым явлением в любом трудовом коллективе [1].

Одной из причин конфликтов становится различное понимание рабочих задач. Сотрудники могут предлагать разные способы решения одной и той же проблемы или по-разному оценивать порядок выполнения работы. Кроме того, напряжение в коллективе может возникать из-за высокой рабочей нагрузки, неравномерного распределения обязанностей или недостатка информации. Иногда конфликты возникают из-за личных особенностей сотрудников. Люди отличаются по характеру, стилю общения и отношению к критике. Например, один сотрудник может выражать своё мнение прямо и резко, тогда как другой предпочитает более спокойный и мягкий стиль общения. Подобные различия могут приводить к недопониманию между коллегами [3].

Конфликты могут по-разному влиять на работу коллектива. С одной стороны, они способны ухудшать отношения между сотрудниками и создавать напряжённую атмосферу в организации. С другой стороны, иногда конфликт помогает выявить проблемы в организации работы и найти более эффективные способы их решения [2].

Рассмотрим основные виды конфликтов, которые могут возникать в коллективе:

1. Внутриличный конфликт возникает тогда, когда человек сталкивается с противоречиями внутри себя. Например, сотрудник может испытывать сомнения между своими личными интересами и требованиями работы.

2. Межличностный конфликт происходит между двумя или несколькими людьми. Он может возникать из-за разных взглядов на работу, личных разногласий или несовпадения характеров.

3. Конфликт между личностью и группой появляется тогда, когда мнение одного человека отличается от мнения большинства коллектива. В такой ситуации сотрудник может чувствовать давление со стороны группы.

4. Межгрупповой конфликт возникает между разными группами внутри организации. Например, между отделами компании из-за распределения ресурсов, обязанностей или ответственности.

Можно сказать, что конфликты бывают разными и возникают по различным причинам. Понимание их видов помогает лучше разбираться в конфликтных ситуациях и находить способы их конструктивного решения.

Важную роль в урегулировании конфликтных ситуаций играет руководитель. Он должен выслушать всех участников конфликта и помочь найти решение, которое будет приемлемым для обеих сторон. При этом важно поддерживать уважительное отношение и открытую коммуникацию внутри коллектива. Сами сотрудники также могут способствовать снижению количества конфликтов. Для этого необходимо уважать мнение коллег, спокойно обсуждать возникающие трудности и стремиться к поиску компромисса [1].

Рассмотрим основные способы разрешения конфликтов в коллективе:

1. Переговоры – один из самых распространённых способов. Стороны обсуждают возникшую проблему, высказывают своё мнение и пытаются найти решение, которое устроит всех участников конфликта.

2. Компромисс предполагает, что каждая из сторон делает определённые уступки. В результате обе стороны частично удовлетворяют свои интересы и конфликт постепенно сглаживается.

3. Сотрудничество считается одним из самых эффективных способов разрешения конфликтов. В этом случае стороны совместно ищут решение проблемы, стараясь учесть интересы каждого участника.

4. Посредничество используется тогда, когда стороны не могут самостоятельно прийти к соглашению. В конфликт вмешивается третье лицо, которое помогает найти решение.

5. Избегание – это способ, при котором стороны стараются не обострять ситуацию и временно уходят от обсуждения проблемы. Иногда это помогает снизить напряжение, но не всегда полностью решает конфликт.

Выбор подходящего способа зависит от ситуации, причин конфликта и готовности участников идти на диалог и искать взаимопонимание.

Таким образом, конфликты в трудовом коллективе являются естественным явлением. Главное - уметь своевременно выявлять причины разногласий и находить конструктивные способы их решения, что позволяет сохранить благоприятную рабочую атмосферу и повысить эффективность деятельности коллектива.

Список использованных источников

1. Кибанов А.Я. Управление персоналом организации. - М.: Инфра-М, 2020.
2. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом. - СПб.: Санкт-Петербург, 2019.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. - М.: Юрайт, 2021.
4. Иванова С.В. Управление конфликтами в организации/менеджмент сегодня – 2022.

CONFLICTS IN THE LABOR COLLECTIVE

D.A. Ryabov, N.Z. Sayfudinova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines the problem of conflicts in the labor collective. The main causes of conflict situations between employees, their impact on the work process, as well as ways to resolve them are analyzed. Particular attention is paid to the role of the manager and employees in the prevention and resolution of conflicts.

Keywords: conflict, labor collective, employees, working relations, conflict management.

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Т.Е. Савинцева, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется эволюция роли конкурентных преимуществ в системе стратегического управления предприятием. Обосновывается тезис о переходе от статичной модели удержания преимуществ к динамической концепции их непрерывного воссоздания. Выделены ключевые контуры формирования устойчивых отличий: когнитивный, операционный и институциональный. Предложена авторская модель интеграции преимуществ в стратегическую архитектуру компании, позволяющая трансформировать рыночные вызовы в факторы опережающего развития.

Ключевые слова: конкурентные преимущества, стратегическое развитие, динамические способности, устойчивость, ценность для потребителя, стратегическая архитектура.

Современная экономическая реальность характеризуется высокой турбулентностью внешней среды, размыванием отраслевых границ и сокращением жизненного цикла любых, даже самых инновационных решений. В этих условиях классическое понимание конкурентного преимущества как некой статической характеристики – более низких издержек или уникального продукта – перестает быть достаточным основанием для долгосрочного развития.

Формирование конкурентных преимуществ превращается из разовой аналитической процедуры в непрерывный процесс, пронизывающий все уровни стратегического развития. Более того, само преимущество утрачивает смысл вне контекста динамики: стратегическое развитие предприятия возможно только тогда, когда система генерации отличий от конкурентов становится эндогенным фактором, встроенным в организационную ДНК.

Традиционная теория конкуренции (М. Портер) предложила две базовые стратегии достижения преимуществ: лидерство по издержкам и дифференциацию [4]. Ресурсный подход (Дж. Барни) сместил фокус на внутренние, трудноимитируемые ресурсы и компетенции. Однако обе концепции, будучи плодотворными для анализа стабильных рынков, обнаруживают ограничения в условиях гиперконкуренции [3]. В средах с высокой скоростью изменений конкурентное преимущество становится временным, а его устойчивость парадоксальным образом обеспечивается не защитой от копирования, а способностью компании к последовательному «снятию» собственных прежних преимуществ и созданию новых.

Таким образом, ключевой проблемой становится не столько поиск единственного уникального актива, сколько формирование динамической

способности к их систематической генерации. Это смещает вопрос с «что является нашим преимуществом?» на «как мы организуем процесс его постоянного воспроизводства?». Следовательно, стратегическое развитие предприятия в современном понимании – это не движение к некой точке идеальной конфигурации преимуществ, а управление траекторией их последовательных трансформаций.

Анализ практик компаний-лидеров позволяет выделить три ключевых контура формирования конкурентных преимуществ, которые работают как единая система, определяющая вектор стратегического развития [6].

1. Когнитивный контур: преимущество в восприятии.

В условиях информационной перегрузки критическую роль играет способность компании формировать у потребителя уникальную ментальную модель ценности. Это не просто брендинг, а формирование категории восприятия, где продукт/услуга становится неотъемлемой частью решения проблемы клиента способом, который конкуренты не могут воспроизвести без нарушения собственной бизнес-логики [6]. Преимущество здесь – в глубине и скорости понимания латентных потребностей и трансформации этого понимания в интерфейс взаимодействия.

2. Операционный контур: архитектура гибкости.

Классическая операционная эффективность (бережливое производство, логистика) сегодня – лишь минимум. Преимущество возникает на стыке стандартизации и кастомизации [2]. Предприятие, выстраивающее свои процессы как модульную платформу (где быстро и с минимальными затратами пересобираются цепочки создания ценности под новые задачи), получает качественно иной уровень развития. Это структурная гибкость, позволяющая перетекать ресурсами между направлениями без потери производительности. Такое преимущество невозможно скопировать точно – требуется перестройка всей операционной логики.

3. Институциональный контур: экосистема отношений.

Речь идёт не только о цепочке поставок, но о системе связанных контрактов, неформальных соглашений и технологических интерфейсов с партнерами, клиентами и даже регуляторами. Конкурентное преимущество формируется здесь как эффект связности: выход одного участника экосистемы повышает ценность для всех остальных. Стратегическое развитие предприятия, встроенного в такую экосистему, определяется не столько его внутренними ресурсами, сколько его узловым положением в сети потоков (данных, компонентов, знаний). Попытки изолированного копирования такого преимущества ведут к потере системного эффекта.

Взаимодействие этих трёх контуров создаёт устойчивый, но не статичный, а эволюционирующий базис для стратегического развития. Нарушение баланса – например, гипертрофия операционной гибкости в ущерб когнитивному контуру – приводит к развитию «вслепую», без понимания реальной ценности для рынка [6].

Для эффективного развития предлагается модель последовательной интеграции, включающая четыре этапа, каждый из которых замыкается на стратегические решения [5].

Первый этап: рефрейминг конкурентного пространства. Предприятие отказывается от анализа отраслевых границ и переходит к анализу функциональных ниш – совокупности задач, которые решает клиент, даже если эти задачи традиционно относились к разным отраслям [6].

Второй этап: селективная интенсификация. Из множества потенциальных направлений выбираются те, где у предприятия есть или может быть сформирован значительный отрыв от возможностей других игроков хотя бы по одному из трёх контуров (восприятие, гибкость, связность).

Третий этап: организационная рутинизация. Для того чтобы преимущество перестало быть случайной удачей и стало фактором развития, необходим перевод его в организационную рутину – повторяемый, обучаемый, масштабируемый паттерн действий.

Четвертый этап: временная защита через открытость. Парадоксально, но в динамичной среде наиболее эффективная защита преимущества – это его ускоренное распространение в ограниченном контуре [1].

Практическая значимость предложенного подхода заключается в смещении внимания руководителей с внешнего бенчмаркинга на внутреннюю архитектуру динамических способностей. Устойчивость стратегического развития сегодня обеспечивается не прочностью каждого отдельного преимущества, а скоростью и «дешевизной» его замены следующим, более релевантным вызовам среды. Предприятие, которое научилось формировать конкурентные преимущества как непрерывный поток, а не как запас, получает главное – способность развиваться опережающими темпами даже в условиях неопределённости. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку метрик для оценки «скорости обновления» конкурентного портфеля компании и на анализ организационных патологий, препятствующих этому процессу.

Список использованных источников

1. Вызовы избирательной кампании и битва за доверие: какие вопросы оказались актуальны на Всероссийском электоральном форуме [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://nom24.ru/info/events/vyzovy-izbiratelnoy-kampanii-i-bitva-za-doverie-kakie-voprosy-okazalis-aktualny-na-vserossiyskom-ele/> (дата обращения: 15.05.2026)

2. Кастомизация отрасли против стандартизации: даёт ли это вам конкурентное преимущество? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ru.linkedin.com/pulse/industry-customization-vs-standardization-does-bring-you-rahul-asai-mgvvf?tl=ru> (дата обращения: 15.05.2026)

3. Круглый стол «Вопросы теории конкуренции» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/kruglyy-stol-voprosy-teorii-konkurentsii> (дата обращения: 15.05.2026)

4. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. / Портер М. // М.: Альпина Паблишер, 2020. – 453 с.

5. Эффективные модели стратегического менеджмента [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rosinvest.com/page/effektivnye-modeli-strategicheskogo-menedzhmenta> (дата обращения: 15.05.2026)

6. Хэмел Г., Прахалад К. К. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня. / Хэмел Г., Прахалад К. К. // М.: Олимп-Бизнес, 2020. – 288 с.

DEVELOPING COMPETITIVE ADVANTAGES AS A FACTOR IN ENTERPRISE STRATEGIC DEVELOPMENT

T.E. Savintseva, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the evolving role of competitive advantages in enterprise strategic management. It argues for a shift from a static model of maintaining advantages to a dynamic concept of their continuous recreation. Key elements of the formation of sustainable differences are highlighted: cognitive, operational, and institutional. A unique model for integrating advantages into a company's strategic architecture is proposed, enabling the transformation of market challenges into drivers of accelerated development.

Keywords: competitive advantages, strategic development, dynamic capabilities, sustainability, customer value, strategic architecture.

УДК 332.1

МЕТОДЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АГРО-СИСТЕМЫ

А.Г. Салтанова

*Донской государственный аграрный университет,
п. Персиановский, Ростовская обл., Россия*

В статье проводится анализ и обобщение понятия устойчивого развития социально-экономической агро-системы. Сформированное определение будет способствовать разработке видов или типов уровней устойчивости сельской территории, с обозначением существенных индикаторов и их характеристик, что дает возможность обозначить набор действенных инструментов и методов социально-экономического развития АПК ЮФО.

Ключевые слова: экономическая сущность, устойчивое развитие, рост, уровни устойчивости, агро-система, методы, социально-экономическое развитие.

Исходя из общего понимания устойчивого развития социально-экономической агро-системы, в рамках нашего исследования под устойчивым развитием сельской территории мы предлагаем понимать показатель, который отражает ее способность как системы при любых внешних или внутренних воздействиях удерживать свои социальные, экономические, экологические, демографические параметры.

Данное определение позволяет нам построить классификацию степеней устойчивости территории, определить их индикаторы и охарактеризовать их, благодаря чему становится возможной дифференциация набора способов и механизмов социально-экономического развития, который будет индивидуальным для каждого муниципального и отдельного территориального образования ЮФО с сельскохозяйственной специализацией. Мы исходим из того, что устойчивость сельских территорий складывается под влиянием взаимосвязанных и взаимозависимых факторов - экономических, демографических, социальных, экологических, финансовых т.д.

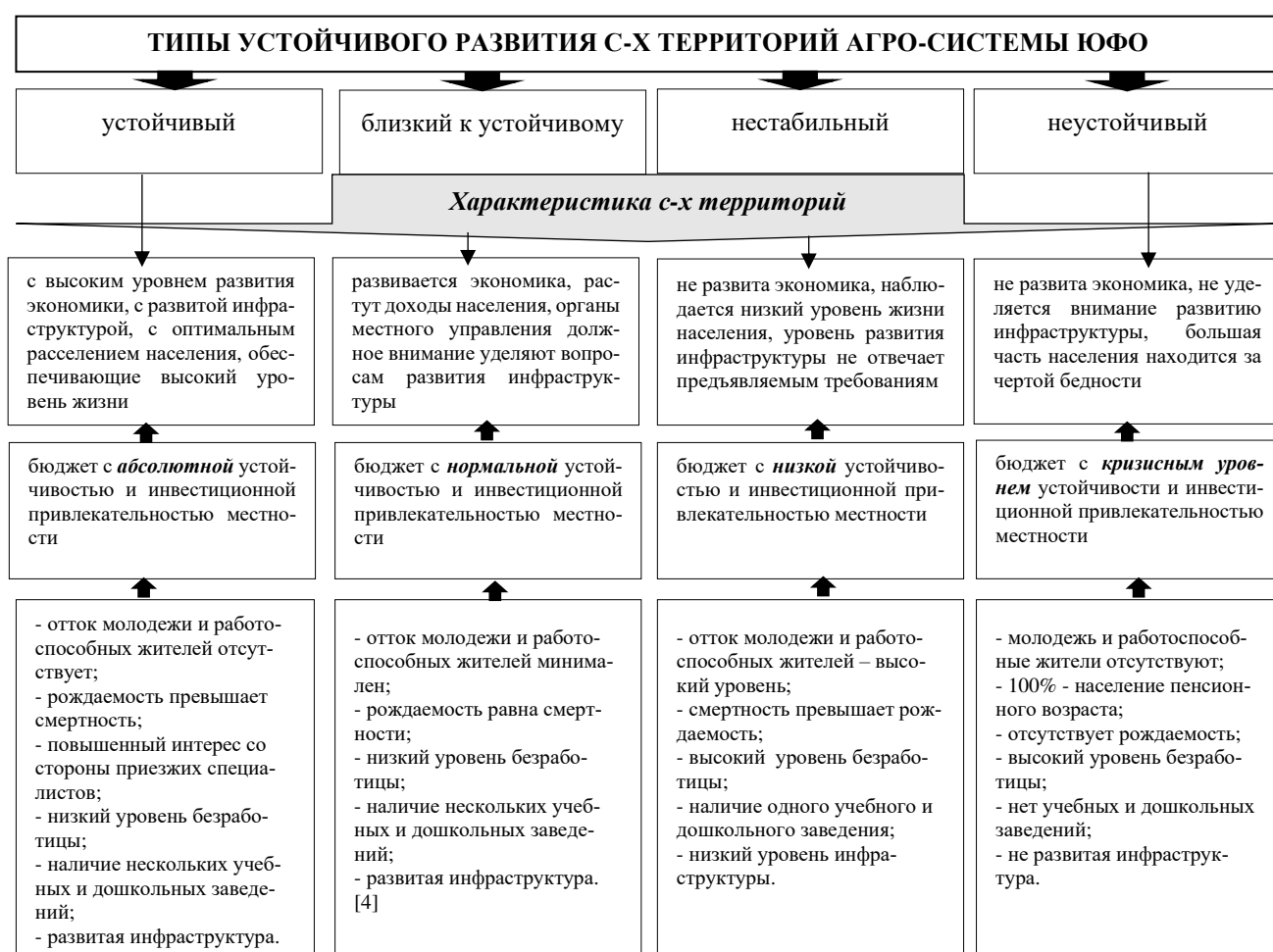


Рисунок 1 – Типы устойчивого развития сельских территорий агро-системы ЮФО

Сочетание позитивного и негативного действия конкретных групп факторов порождает соответственно экономическую, финансовую, социальную,

демографическую и экологическую устойчивость сельской территории. Важно осознавать, что характер влияния этих факторов будет меняться в зависимости от того, относится ли территория к городскому или сельскому типу. С учетом этого, как мы считаем, требуется сформулировать понятие сельской территории и выделить градацию уровней её устойчивого развития. На рисунке 1 обозначим действующие уровни устойчивого развития, которые можно применить к территориям сельскохозяйственного назначения агро-системы ЮФО.

На рисунке 1 нами обозначены критерии отнесения исследуемой сельскохозяйственной территории к определенному типу устойчивости развития сельской территории.

Заинтересованным пользователям данная схема (рисунок 1) поможет определить текущее состояние исследуемой ими сельской территории и обозначить плановый набор целей и задач, а также выстроить проектные работы по стабилизации экономической, политической и социальной ситуации на территории для использования ее в целях построения прибыльного агробизнеса.

В настоящее время, анализ - по степени устойчивости развития с-х территорий – особо актуален, так как многие бизнесмены переориентируют свои производства в сторону развития специализаций сельского хозяйства, в соответствии с качеством почв и природно-климатических условий, а также развитие направления агро-туризм, так как с одной стороны это является модной тенденцией и так же это соответствует целям государства – улучшение продовольственной безопасности страны и одновременно выполняются плановые показатели по возрождению села.

Для качественного проведения исследований сельских территорий, считаем необходимым проводить анализ не только конкретной сельской территории, но и близлежащих поселений и их характеристик.

В экономической литературе современные экономисты разработали множество классификаций по отнесению территории к сельскохозяйственной, а именно предлагают классификацию по следующим признакам: географическому расположению, экономико-демографическому состоянию, территориальному и административно-управленческому укладу [3]. Научные деятели предлагают рассматривать исследуемую территорию экономического субъекта, как совокупную систему, включающую городские и сельские территории [2]. Используя классификацию экономистов, обозначим классификацию территорий по признаку однородности, а именно разделение территорий на: городскую (города федерального значения, городские округа и поселения), сельскую (сельские районы и поселения), неоднородную или симбиоз городской и сельской территории (сельские поселения территориально близко расположенные с городскими территориями).

Относя исследуемую территорию к одному из классификаций, аналитики с наибольшей точностью определяют существующий уровень развития, проблематику субъекта, плюсы и минусы территориального расположения, а также направления работы в целях максимально полезного использования территории.

[1]

Наиболее перспективными, с точки зрения применения вариантов эффективного развития сельских территорий, являются неоднородные территориальные субъекты, так как их расположение в небольшой удаленности от городского поселения, способствует более стремительному развитию всех характеристик – от экономических до демографических, так как создание выгодных условий для работников обеспечит закрытие основной проблемы села – отток населения и рост молодого работоспособного квалифицированного специалиста сельскохозяйственной отрасли.

Однородные территориальные субъекты не имеют рядом развитые городские поселения, соответственно для привлечения специалистов необходимо произвести больше затрат, это становится экономически не выгодно. Городские округа имеют множество отрицательных показателей для развития производства сельскохозяйственного назначения, в связи с отсутствием обширных территорий с-х назначения, и загрязненностью воздуха выхлопными газами. Развивать можно только перерабатывающие производства, но необходимо иметь по близости поставщиков качественного сырья, при данных условиях неоднородные территориальные субъекты вновь выигрывают, так как себестоимость их товаров будет намного меньше, чем в городских субъектах.

Таким образом, можно сделать вывод, что основная задача заинтересованного бизнесмена сельскохозяйственного производства агро-системы ЮФО, совместно с органами управления муниципалитетом – обеспечение стабильного и устойчивого управления неоднородными территориальными субъектами, способствующее эффективному развитию сельской территории, при сохранении развитости городских поселений. Грамотный симбиоз управленческих действий городского руководства и сельской территории позволит применить комплексный подход в решении проблем села, сельскохозяйственного производства и насыщение рынков города качественной с-х продукцией с минимальной себестоимостью.

Список использованных источников

1. Аничин, В.Л. Бюджетная самодостаточность регионов как результат взаимодействия публичной власти и бизнес-структур // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. – 2021. – № 3. – С. 417-425. – ISSN 2687-0932. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/341621> (дата обращения: 18.05.2026). – Режим доступа: для авториз. пользователей.

2. Выголова, И.Н., Ларина, Т.Н. Анализ эффективности использования земельных ресурсов с-х назначения на основе традиционного и агроэкологического подходов // Друкерровский вестник. – 2022. – № 5 (49). – С. 104-117. – ISSN 2312-6469. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/339323>

3. Красильникова, Л.Е., Баландин, Д.А. Оценка межуровневого взаимодействия в управлении пространственно-инфраструктурным развитием сельских

территорий региона // Аграрный вестник Урала. – 2021. – № 8 (211). – С. 60-74. – ISSN 1997-4868. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/341684>

4. Худобин, А.И. Структура межрегиональной экономической политики // Инновации в АПК: проблемы и перспективы. – 2021. – № 2 (30). – С. 234-239. – ISSN 2311-9535. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: <https://e.lanbook.com/journal/issue/340922>

METHODS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SOCIO-ECONOMIC AGRO-SYSTEM

A.G. Saltanova

*Don State Agrarian University,
Persianovsky settlement, Rostov Region, Russia*

The article analyzes and summarizes the concept of sustainable development of the socio-economic agro-system. The formed definition will contribute to the development of types or types of levels of rural sustainability, with the designation of significant indicators and their characteristics, which makes it possible to identify a set of effective tools and methods for the socio-economic development of the agro-industrial complex of the Southern Federal District.

Keywords: economic essence, sustainable development, growth, levels of sustainability, agro-system, methods, socio-economic development.

УДК 332.1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТЕРМИНОВ «УСТОЙЧИВОСТЬ», «УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ, РОСТ»

А.Г. Салтанова

*Донской государственный аграрный университет,
п. Персиановский, Ростовская обл., Россия*

В статье проводится исследование экономической сущности теоретических определений терминов, отражающих уровень устойчивого развития территорий – таких как: устойчивость, устойчивое развитие, их связи с понятиями устойчивый рост, экономическое развитие и безопасность, а также разграничение этих терминов. Поиск актуальных методов внедрения уточненных показателей экономической сущности и взаимосвязи категорий – устойчивое развитие и управление устойчивым развитием, их места в действующем механизме устойчивого развития, в разработке концептуального подхода к повышению эффективности управления развитием территорий. Применение точных экономических трактовок будет способствовать разработке действенных стратегий

развития, необходимых для качественной работы современного агробизнеса и его устойчивого роста.

Ключевые слова: экономическая сущность, устойчивость, устойчивое развитие, рост, территории, аграрный бизнес.

В современных условиях сформировалась острая потребность в трансформации социально-экономической структуры сельских регионов, что требует внедрения новых управленческих механизмов, ориентированных на их стабильное развитие. Неравенство по площади и качеству инфраструктуры между сельскими и городскими зонами, а также существующие диспропорции в уровне доступа к ресурсам и услугам подчеркивают стратегическую роль сельской местности для модернизации экономики страны и повышения благосостояния населения. В силу этого государственная аграрная, региональная и бюджетно-финансовая политика предъявляют повышенные требования к качеству управления процессами в сельских территориях.

Потребность в интегрированном, долгосрочном и инновационно-ориентированном развитии села делает необходимым глубокое теоретико-методологическое осмысление сущностных категорий: устойчивость, устойчивое развитие, их связи с понятиями устойчивый рост, экономическое развитие, а также разграничение этих терминов.

Считаем необходимым исследовать существующие в экономической литературе трактовки понятий – устойчивость и устойчивое развитие, сформированные экономистами. В таблице 1 отразим существующие варианты трактовки двух понятий устойчивость и устойчивое развитие.

Таблица 1 – Дефиниция понятий устойчивость и устойчивое развитие

Автор	«Устойчивость – это...»
Попов Р.А. [6, с. 85-94]	способность возвращаться в исходное или близкое к нему состояние после внешнего или внутреннего возмущения
Асаул М.А. [1]	сохранение качественных характеристик системы при изменениях внешней среды и внутренних трансформациях
Круш З.А. [5, с. 158-183]	Устойчивость, равная состоянию равновесия системы
Камалян А.К. [4, с. 66-71]	стабильное и прочное состояние экономической системы, обеспечиваемое механизмами саморегуляции и управления и составляющее ядро экономической безопасности
Сенчагов В.К. [7, с.311-329]	показатель прочности, надежности и способности экономики выдерживать внутренние и внешние нагрузки, отражая комплекс связей и взаимодействий внутри системы
Автор	«Устойчивое развитие – это ...»

Автор	«Устойчивость – это...»
Берова Ф.Ж.[2, с. 127-130]	союз трех составляющих - экономическая устойчивость, социальная устойчивость и экологическая устойчивость
Википедия [9]	процесс экономико-социальных изменений, при которых - природные ресурсы, направление инвестиций, ориентация научно-технического развития, развитие личности и институциональные изменения согласованы друг с другом и укрепляют нынешний и будущий потенциал для удовлетворения человеческих потребностей и устремлений.
Большая российская энциклопедия [10]	тип экономического развития, который одновременно обеспечивает решение экономических и социальных задач без усугубления экологических проблем
Шульга Ю. [8]	комплекс мер, нацеленных на удовлетворение текущих потребностей человека при сохранении окружающей среды и ресурсов, то есть без ущерба для возможности будущих поколений удовлетворять свои собственные потребности
Дергачева М. [3]	это целый комплекс мер, которые направлены на то, чтобы люди могли удовлетворять свои текущие материальные потребности, но при этом сохраняли окружающую среду и ресурсы для будущих поколений

Анализируя отраженные в таблице трактовки, можем сказать, что в научной дискуссии отсутствует единая, общепринятая дефиниция понятия «устойчивость», многие авторы вкладывают в данный термин определенный смысл, отражающий направление исследования. Понятие термина «устойчивое развитие» имеет общее направление, а именно – совокупность мер, направленных на удовлетворение потребностей населения.

Параллельно с понятием устойчивости, в литературе часто обсуждают категории «устойчивый рост» и «устойчивое развитие», которые нередко смешиваются. Под «устойчивым развитием» разные авторы понимают: непрерывное социально-экономическое движение, сохраняющее природную основу; устойчивое улучшение уровня жизни в пределах возможностей биосферы; или рост, обеспечивающий удовлетворение потребностей нынешних и будущих поколений при сохранении экосистемного равновесия. Альтернативные трактовки акцентируют внимание на воспроизводимости ограниченных ресурсов и соотношении качества экономического роста с ресурсной основой.

В научных исследованиях отмечается целесообразность разграничивать «устойчивый рост» и «устойчивое развитие». Первый термин чаще соотносится с количественными изменениями ключевых показателей при неизменных структурных пропорциях, тогда как второе акцентирует качественные преобразования системы. Эти процессы взаимосвязаны: устойчивое развитие может создать условия для перехода к устойчивому росту, а устойчивый рост в сочетании с институциональными изменениями может стимулировать качественные преобразования.

С учетом множества определений исследователи предлагают трактовать устойчивое развитие территории как согласованное, сбалансированное улучшение экономических, социальных и экологических характеристик территории, при котором сохраняются ее природные основы и повышается качество жизни населения. Такой подход дает возможность разработать типологию уровней устойчивости территории, определить индикаторы для их измерения и сформировать дифференцированный набор инструментов управления, адаптированных к конкретному муниципальному образованию. Устойчивость территории - это результат воздействия взаимосвязанных факторов: экономических, демографических, социальных, экологических и финансовых. Набор этих факторов формирует отдельные составляющие устойчивости: экономическую, финансовую, социальную, демографическую и экологическую. Следует учитывать, что характер и масштаб влияния каждого фактора различаются в зависимости от того, относится ли территория к городской или сельской среде.

Исходя из обобщенных представлений, обозначим определение устойчивого развития сельской территории, а именно - состояние территориальной агро-системы, при котором она способна сохранять и восстанавливать ключевые экономические, социальные и экологические характеристики при воздействии внешних и внутренних изменений, обеспечивая устойчивые условия жизни и труда населения. Это определение позволяет выделить показатели для мониторинга, определить приоритетные направления политики и разработать индивидуальные программы развития для разных типов сельских территорий.

Список использованных источников

1. Анализ и прогнозирование рынка : учебник для вузов / А. Н. Асаул, М. А. Асаул, В. Н. Старинский, Г. Ф. Щербина ; под редакцией А. Н. Асаула. – 2-е изд., доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 296 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-15179-4. – Текст: электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/588903>
2. Берова, Ф. Ж. Концепция устойчивого развития и его основные принципы // Экономические науки. – 2012. – № 97. – С. 127-130. – EDN PUYFFZ.

3. Дергачева, М. Устойчивое развитие - что это и зачем оно нужно в бизнесе и в жизни // - Текст: электронный. - URL: <https://www.sravni.ru/text/ustojchivoe-razvitie/?copy>
4. Камалян А.К. Региональная специализация при реализации мер продовольственной безопасности в АПК России // Вестник Орловского государственного аграрного университета. 2014. 5 (50). С. 66-71.
5. Круш, З.А. Антикризисное управление финансами коммерческих организаций // Воронеж: ВГАУ, 2021. – 313с.
6. Попов, Р.А. Антикризисное управление: Учебник / М.: Высш. Шк., 2005. – 429 с.
7. Сенчагов, В.К. Экономическая безопасность России: Общий курс: Учебник / 2-е изд. М.: Дело, 2005. - 896 с.
8. Шульга Ю. Устойчивое развитие: что это такое и в чем его значимость / - Текст : электронный. - URL: <https://www.forbes.ru/obshchestvo/425081-ustoychivoe-razvitie-chto-eto-takoe-i-v-chem-ego-znachimost>
9. Устойчивое развитие / Википедия - Текст: электронный. - URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Заглавная_страница
10. Устойчивое развитие / Большая российская энциклопедия - Текст : электронный. - URL: <https://bigenc.ru/c/ustoichivoe-razvitie-1e8c42>

THEORETICAL DEFINITIONS OF THE TERMS "SUSTAINABILITY", "SUSTAINABLE DEVELOPMENT, GROWTH"

A.G. Saltanova

*Don State Agrarian University,
Persianovsky settlement, Rostov Region, Russia*

The article examines the economic essence of theoretical definitions of terms reflecting the level of sustainable development of territories, such as "sustainability", "sustainable development", their relationship to the concepts of "sustainable growth", "economic development" and "security", as well as the differentiation of these terms. The search for relevant methods of introducing refined indicators of the economic essence and interrelation of the categories "sustainable development" and "sustainable development management", their place in the current mechanism of sustainable development, in the development of a conceptual approach to improving the effectiveness of territorial development management. The application of accurate economic interpretations will contribute to the development of effective development strategies necessary for the high-quality operation of modern agribusiness and its sustainable growth.

Keywords: economic essence, sustainability, sustainable development, growth, territories, agricultural business

РОЛЬ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ

А.Б. Сариева, Р.Э. Иванова, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается роль мотивации персонала как стратегического фактора конкурентоспособности организаций. Анализируется система мотивации, включающая материальное вознаграждение, гибкость организации труда и социально-психологический климат. Показано, как именно эффективная мотивационная среда влияет на работу предприятия, формируя трудно копируемое конкурентное преимущество.

Ключевые слова: мотивация персонала, конкурентоспособность, вовлеченность, внутренняя мотивация.

Залогом успешной конкурентной борьбы выступает выявление факторов конкурентоспособности и использование имеющихся конкурентных преимуществ. Актуальность мотивации персонала продиктована фундаментальной трансформацией природы экономического роста. В индустриальную эпоху доминировали материальные активы: оборудование, сырьё, капитал.

В настоящее время акцент смещается на людей. В постиндустриальной цифровой экономике конкурентоспособность всё чаще опирается на нематериальные активы. Клиентский опыт, скорость внедрения инноваций, адаптивность и качество сервиса напрямую зависят от реакции рядовых сотрудников. Оборудование и ПО могут быть идентичными у конкурентов, однако уникальная комбинация человеческого таланта, командного взаимодействия и лояльности создаёт трудновоспроизводимое конкурентное преимущество. Организация, создавая условия для комфортной работы, обучения и систему мотивации, формирует предпосылки собственной конкурентоспособности.

Понятие мотивации рассматривается в двух смыслах. В содержательном смысле – это процесс формирования внутренних побудительных сил под влиянием стимулов и потребностей. В функциональном смысле – это целенаправленное воздействие на мотивы поведения, важнейшая функция управления [1]. Теории мотивации делятся на содержательные и процессуальные. Содержательные (Маслоу, МакКлелланд, Герцберг, Алдерфер) основываются на потребностях человека, но не уделяют внимания процессу мотивации. Процессуальные (Врум, Адамс, Портер-Лоулер) учитывают восприятие, ожидания и личные цели, однако не охватывают весь спектр потребностей [2, 3]. В условиях нелинейности социально-экономических систем эти теории не должны применяться изолированно. На практике эффективная мотивационная система требует одновременного учёта трёх ключевых компонентов.

Первым условием мотивации выступает материальная база. Однако, в соответствии с двухфакторной моделью Ф. Герцберга, стоит учитывать, что она относится к гигиеническим факторам, то есть её отсутствие приводит к демотивации и оттоку кадров, однако наличие само по себе не создаёт долгосрочную мотивацию, а лишь предотвращает неудовлетворённость [4].

Как только увеличенные выплаты становятся регулярными, сотрудники привыкают к новому уровню дохода, и желание повышения возникает вновь. Поэтому материальная база - обязательный фундамент, необходимый для снятия тревожности и недовольства сотрудников, но сама по себе она не способна побудить человека к инициативе, творчеству или сверх усилиям. Дальнейшее наращивание зарплаты без изменения содержания работы ведёт лишь к росту издержек фирмы без пропорционального прироста вовлечённости [5].

Второй компонент эффективной мотивационной системы включает в себя процессуальные аспекты организации труда, среди которых ключевое значение имеют гибкость рабочих условий и наличие регулярной обратной связи. Гибкость может проявляться в адаптивных графиках работы, возможности выбора последовательности задач или степени автономии сотрудника. Предоставление сотруднику права самостоятельно планировать свою деятельность в рамках согласованных результатов повышает внутреннюю ответственность за конечный продукт.

Внедрение механизма «обратной связи» руководителя с подчиненными, который также является важным элементом мотивации, будет способствовать упрощению тех или иных процедур, повышению выполнения должностных обязанностей и качества оказания услуг, кроме того, уберется «барьер непонимания» между руководителями и непосредственными исполнителями, а прозрачность и открытость системы будет являться для работника дополнительным стимулом [6].

Третий фактор мотивационной системы обращен к социально-психологическому климату в коллективе. К нему относится публичная похвала. Публичная похвала - сигнал для персонала, что работодатель готов признать чужие достижения. Также необходимо предоставлять возможность карьерного продвижения перспективным сотрудникам. Работник будет больше замотивирован на выполнение своей работы, зная, что в дальнейшем это положительно скажется на его карьерном росте [7]. Третий фактор формирует у сотрудника осознание значимости его труда, что повышает его вовлеченность в достижение корпоративных целей. Именно такая ценностная мотивация выступает ключевым механизмом удержания высококвалифицированных кадров компании.

Следовательно, к мотиваторам относится именно то, что связано с самореализацией человека в профессии: достижение заметных результатов, профессиональный и творческий рост, публичное и личное признание со стороны руководства и коллег. В современной реальности нематериальные компоненты всё

чаще становятся решающими при выборе работы и главным долгосрочным стимулом к продуктивной деятельности [4].

Мотивация как фактор конкурентоспособности представляет собой комплексную управленческую технологию. Её влияние раскрывается через три показателя.

Первое – стимулирование инновационной активности. В условиях внутренней мотивации, автономии и допущения легитимной ошибки возникает поисковая активность, формируются инновационные решения, а конкурентное преимущество выражается в скорости адаптации к изменениям [8, 9]. Второе – качество сервиса и репутация. Эмоциональное состояние сотрудника передаётся клиенту. Вовлечённый работник проявляет эмпатию и желание решить проблему, создавая устойчивую клиентскую лояльность без дополнительных затрат на рекламу [8]. Третье – снижение издержек. При слабой мотивации сотрудник склонен к скрытому уклонению от усилий, производительность держится на нижней планке. Система стимулов снижает затраты на контроль, способствует росту фирмы, привлечению и сохранению высококвалифицированных кадров [9].

Подводя итог, можно утверждать, что в современной цифровой экономике мотивация перестала быть второстепенной функцией кадрового менеджмента и стала стратегическим инструментом обеспечения конкурентоспособности. Долгосрочное лидерство на рынке достигается за счёт правильно выстроенной внутренней системы вовлечённости, при которой сотрудники естественным образом генерируют инновации, демонстрируют высокое качество сервиса и снижают издержки. Таким образом, инвестиции в мотивацию персонала – экономический расчёт, направленный на создание устойчивого и трудновоспроизводимого конкурентного преимущества предприятия.

Список использованных источников

1. Субботина И. Н. Мотивация персонала как фактор конкурентоспособности организации / И. Н. Субботина, Т. С. Качурина // Вестник магистратуры. – 2014. – № 5-3 (32). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-kak-faktor-konkurentosposobnosti-organizatsii>.

2. Сымук Е. П. Теории мотивации труда: подходы, классификация и особенности // Проблемы экономики. – 2015. – № 2 (21). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teorii-motivatsii-truda-podhody-klassifikatsiya-i-osobennosti>.

3. Бонйани А. Дж. Систематизация научных подходов в современной системе мотивации и стимулирования персонала // Управление. – 2022. – № 4. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sistematizatsiya-nauchnyh-podhodov-v-sovremennoy-sisteme-motivatsii-i-stimulirovaniya-personala>.

4. Сошникова А. И. Модель мотивации Ф. Герцберга как один из инструментов управления человеческой деятельностью в профессиональной сфере / А. И. Сошникова, А. А. Александров // Гуманитарный вестник. – 2019. – № 1 (75). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/model-motivatsii-f-gertsberga-kak-odin-iz-instrumentov-upravleniya-chelovecheskoj-deyatelnostyu-v-professionalnoy-sfere>.

5. Почему сотрудникам важно не только получать зарплату: объясняем мотивацию по Герцбергу // Motivity. – URL: <https://motivity.ru/blog/pochemu-sotrudnikam-vazhno-ne-tolko-poluchat-zarplatu-obyasnyаем-motivacziyu-po-gerczbergu/>.

6. Гаценко Ю. В. Особенности использования методов нематериального стимулирования персонала в организации / Ю. В. Гаценко, Л. Н. Захарова // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. – 2021. – № 4-2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ispolzovaniya-metodov-nematerialnogo-stimulirovaniya-personala-v-organizatsii>.

7. Ламихов Ю. Б. Создание оптимальной системы трудовой мотивации на современных предприятиях // Дискуссия. – 2019. – № 1 (92). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sozдание-optimalnoy-sistemy-trudovoy-motivatsii-na-sovremennyh-predpriyatiyah>.

8. Интерес как психологическая категория [Электронный ресурс] // Портал «Психологи.рф». – URL: <https://психологи.рф/интерес/#theme-8-2>.

9. Стрельченко Е. А. Трудовая мотивация как инструмент снижения организационных издержек фирмы / Е. А. Стрельченко, Ю. К. Шушколова // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. – 2018. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/trudovaya-motivatsiya-kak-instrument-snizheniya-organizatsionnyh-izderzhek-firmy>.

THE ROLE OF EMPLOYEE MOTIVATION IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF MODERN ORGANIZATIONS

A.B. Sarieva, R.E. Ivanova, E.F. Khuzieva

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the role of employee motivation as a strategic factor in organizational competitiveness. It analyzes the motivation system, including financial rewards, flexible work organization, and the socio-psychological climate. It demonstrates how an effective motivational environment influences enterprise performance, creating a competitive advantage that is difficult to replicate..

Keywords: employee motivation, competitiveness, engagement, intrinsic motivation.

МОСКВА И РЕГИОНЫ: КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ РАЗЛИЧИЯ В МАСШТАБАХ РЕГИОНОВ РОССИИ

Е.А. Сафиуллина, Т.К. Филимонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются региональные различия в развитии экономики, уровне доходов, социальных услугах и других аспектах жизни города и провинции. Представлены результаты сравнительного анализа развития города Москвы как экономического лидера среди регионов Российской Федерации с другими регионами страны.

Ключевые слова: региональный бюджет, оплата труда, кадровая обеспеченность, система образования и здравоохранение.

Территория России простирается на тысячи километров, и каждый её регион уникален по природным условиям, экономическому потенциалу и уровню жизни населения. Однако ключевое различие между Москвой и остальными субъектами РФ лежит не в географических масштабах, а в экономических и социальных. Данные экономические и социальные возможности для развития Москвы возникают из-за таких факторов, как разница в бюджетах и притоку хороших специалистов из неразвитых провинций, что приводит к формированию значительного отрыва столицы от регионов.

На основе методов описательной статистики можно выявить и проанализировать количественные различия в уровне социальной поддержки, образования и здравоохранения между Москвой и другими регионами России. Для этого нужно:

1. Сравнить объёмы бюджетного финансирования социальной сферы.
2. Проанализировать кадровую обеспеченность и уровень оплаты труда в медицине и образовании.
3. Оценить конечные результаты работы систем образования и здравоохранения.

В 2024 году бюджет Москвы сохранил ярко выраженную социальную направленность. Более половины расходов (около 2,5 трлн рублей) было направлено на социальную политику, образование и здравоохранение. На прямые меры соцподдержки (доплаты к пенсиям, льготы, пособия семьям с детьми) заложено 615,9 млрд рублей (Собянин, 2023).

Разрыв в бюджетной обеспеченности между столицей и регионами огромен. Даже с поправкой на стоимость жизни в Москве на одного жителя тратят в 3–5 раз больше, чем в республиках Северного Кавказа и в Якутии. При этом доля финансовой помощи из федерального центра в доходах столицы составляет всего 0,98%, тогда как в регионах-реципиентах она может достигать 76%. Из официального сайта социального фонда России также можно заметить, что в

2026 году минимальный прожиточный минимум на душу населения по стране составляет 16288, когда в Москве 18971, а в Московской области 17446.

Для оптимизации ситуации, характеризующейся неравномерным распределением государственных финансовых ресурсов между регионами, необходимо реформировать систему бюджетного финансирования. В частности, целесообразно увеличить объемы безвозмездной финансовой поддержки экономически отстающих субъектов Российской Федерации. Кроме того, следует стимулировать региональное экономическое развитие, что будет способствовать увеличению собственных доходов регионов (Единая Россия, 2025).

В сфере здравоохранения Москва реализует крупнейшую городскую программу «Столичное здравоохранение», включающую высокотехнологичную помощь (разработка и внедрение стандартов организации и оказания медицинской помощи, внедрение алгоритмов действий для каждого медицинского случая, повышение квалификаций работников и модернизацию больниц). На укрепление материально-технической базы в 2024–2026 гг. выделяют 227,5 млрд рублей. Численность врачей в столице превысила 50 тыс. человек, увеличившись на 13,8% за 10 лет.

Разница в оплате труда медиков между Москвой и регионами кратная: среднее предлагаемое жалование врача в столице составляет около 101 тыс. рублей, в то время как в Екатеринбурге – 35 тыс. рублей. Качество школьного образования в России демонстрирует заметную региональную неравномерность – это подтверждают итоги ЕГЭ-2024 и уровень оплаты труда педагогов (Министерство здравоохранения, 2025).

По результатам экзаменационной кампании Москва признана лучшим регионом страны. Столица лидирует как по числу абсолютных победителей, так и по общему уровню высоких результатов: 14 столичных выпускников набрали максимальные 300 баллов – это самый высокий показатель среди всех субъектов РФ; по числу 200-балльников Москва лидирует с огромным отрывом: таких выпускников в столице 168 человек.

Одновременно с этим наблюдается существенная дифференциация в оплате труда педагогов. Средняя зарплата учителя в Москве составляет около 100 тыс. рублей, тогда как в Тольятти педагог с аналогичной нагрузкой получает лишь около 33 тыс. рублей. Такая разница в доходах стимулирует отток квалифицированных кадров из регионов в столицу, усугубляя проблему нехватки высококвалифицированных учителей на местах (Костылёва, 2009).

Для устранения дисбаланса в образовании важно внедрять цифровые технологии. Эффективное решение – создание сети региональных дистанционных школ, где ведущие преподаватели будут проводить онлайн-лекции для учеников из удалённых регионов. Это:

1. Компенсирует нехватку опытных педагогов;
2. Обеспечивает доступ к качественному образованию;
3. Снижает зависимость от географического положения;
4. Сохраняет местные кадры, перераспределяя нагрузку (Симагин, 2025).

Сочетание цифровых инструментов и экспертизы столичных специалистов способно сделать качественное образование более доступным для всех регионов России, снизив существующий разрыв между центром и периферией. Все эти факторы приводят к тому, что качество жизни в регионах и в столице сильно различается.

В 2025 году РИА Рейтинг публиковали рейтинги качества жизни в российских регионах. Было рассмотрено 85 регионов. [1]

На основе данных за 2025 г. лидером в рейтинге является г. Москва, Московская область и Санкт-Петербург. Их рейтинговый балл превысил 80 из 100 возможных. На девятом месте Самарская область, ее балл составил 67,8 единиц. У Новосибирской области 64,1 балл и ее место в рейтинге 21, еще ниже опустилась Курская область, у нее 59,6 баллов, а место в рейтинге 32. Самое последнее место в рейтинге занимает Республика Тыва, у нее 31 балл и 85 место. (рис.1)

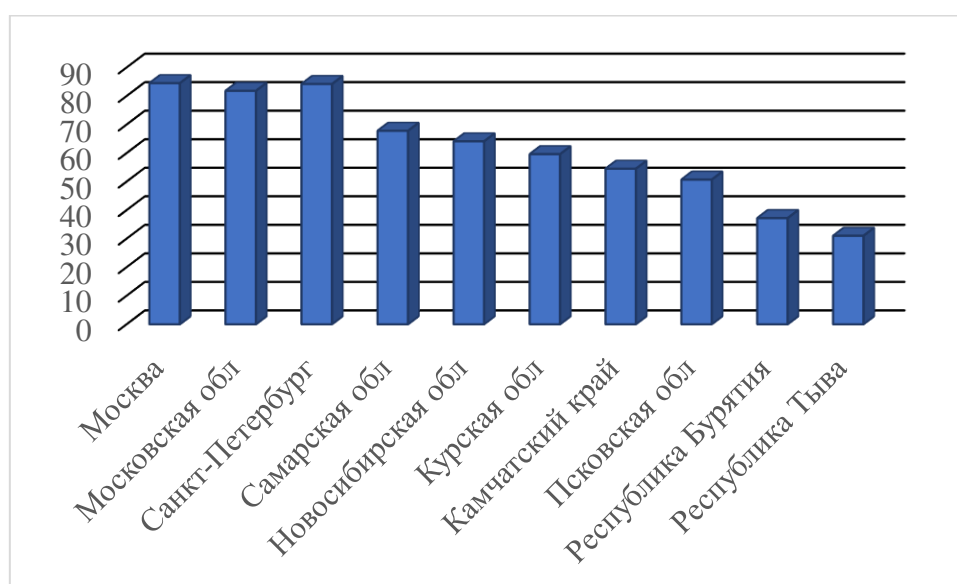


Рисунок 1 – Рейтинг качества жизни регионов РФ

Построено автором на основе данных [1]

Полученные данные демонстрируют колоссальную асимметрию в социально-экономическом развитии Москвы и регионов. Ключевой причиной является разница в бюджетах: концентрируя основные финансовые потоки, столица может позволить себе финансирование социальной сферы в объёмах, недоступных для большинства субъектов Федерации. Это позволяет привлекать лучшие кадры, модернизировать инфраструктуру и внедрять передовые технологии.

Врачи и учителя, стремясь к достойной оплате труда и лучшим условиям, мигрируют в Москву, что порождает «эффект насоса» и оставляет регионы в кадровом дефиците. Москва фактически конкурирует с регионами за лучшие человеческие ресурсы, и в этой конкуренции у столицы всегда есть преимущество (Аджемоглу, 2015).

Экономическая наука выделяет несколько теоретических подходов к решению проблемы межрегионального неравенства, выбор которых зависит от приоритетов государства:

1. Модель бюджетное выравнивание (фискальный федерализм) - эта модель предполагает перераспределение налоговых поступлений от более богатых регионов к менее обеспеченным через систему межбюджетных трансфертов. Даёт быстрый эффект, но порождает иждивенчество и не решает отток кадров (Шуба, 2004).

2. Модель стимулирования экономического роста (полюса роста) - концентрация ресурсов в регионах с высоким потенциалом для последующего распространения эффекта на соседей. Требуется больших вложений и длительного срока (10–15 лет), риск перетягивания ресурсов.

3. Модель инвестиций в человеческий капитал - этот подход акцентирует внимание на качестве рабочей силы через инвестиции в образование и здравоохранение. Даёт устойчивый эффект через поколение, но медленный и требует рабочих мест на местах.

4. Институциональная модель - заключается в выравнивание качества госуправления, борьбе с коррупцией, снижением барьеров. Почти не требует затрат, но крайне сложна в реализации.

5. Модель пространственного развития (сетевой подход) - обеспечивает транспортной и цифровой связности территории для удалённого взаимодействия. Требуется огромных инфраструктурных инвестиций (Зубаревич, 2024).

На практике в России используется комбинация подходов с акцентом на бюджетное выравнивание и полюса роста. Реализуемые меры:

1. Бюджетная поддержка – в 2025 году выделено 3,44 трлн рублей, из них 1,2 трлн на дотации. Механизм списания долгов регионов (2/3) при условии направления сэкономленных средств (около 200 млрд рублей ежегодно) на инфраструктуру и ЖКХ.

2. Инфраструктурные бюджетные кредиты – под 3% годовых, с 2025 года объём увеличен до 250 млрд рублей ежегодно. В 2025 году 39 регионов получили 146 млрд рублей.

3. Кадровые программы: «Земский доктор» (врачам до 1,5 млн рублей, фельдшерам до 750 тыс.), «Земский учитель» (1 млн рублей, на Дальнем Востоке и в новых регионах – 2млн). В 2025 году закрыты все 599 учительских вакансий в 79 регионах.

Комплексная система мер постепенно сокращает разрыв между Москвой и остальной Россией, но проблему полностью не решает.

Проведённое исследование на основе методов описательной статистики и анализа официальных данных позволило количественно измерить глубину социально-экономического разрыва между Москвой и остальными регионами России. Полученные результаты подтверждают исходную гипотезу: колоссальная разница в бюджетной обеспеченности порождает каскадный эффект, который усиливает неравенство по всем ключевым параметрам.

Список использованных источников

1. Сергей Собянин: Бюджет Москвы сохранит свою социальную направленность [Электронный ресурс] // Официальный сайт Мэра Москвы. – 2023. – Режим доступа: <https://www.mos.ru> (дата обращения: 02.04.2026).
2. «Единая Россия» проводит финансовое оздоровление регионов [Электронный ресурс] // Официальный сайт партии «Единая Россия». – 2025. – Режим доступа: <https://er.ru> (дата обращения: 02.04.2026).
3. Новые меры поддержки помогают в решении кадрового вопроса в здравоохранении Ярославской области [Электронный ресурс] // Министерство здравоохранения РФ. – 2025. – Режим доступа: <https://minzdrav.gov.ru> (дата обращения: 02.04.2026).
4. Зубаревич Н. В. Социальное развитие регионов России: Проблемы и тенденции переходного периода / Н. В. Зубаревич. – Изд. стереотип. – Москва: URSS, 2024. – 264 с. – ISBN 978-5-382-01983-9.
5. Симагин Ю. А. Экономическая география и регионалистика: учебник для СПО / Ю. А. Симагин. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2025. – 482 с. – ISBN 978-5-534-17813-5.
6. Костылева Л. В. Социально-экономическое неравенство населения региона: монография / Л. В. Костылева, К. А. Гулин, Р. В. Дубиничев. – Вологда: ИСЭРТ РАН, 2009. – 142 с. – ISBN 978-5-93299-142-8.
7. Шуба В. Б. Формирование и развитие межбюджетных отношений / В. Б. Шуба. – Москва: Экономист, 2004. – 246 с. – ISBN 5-98118-092-7.
8. Аджемоглу Д. Почему одни страны богатые, а другие бедные / Д. Аджемоглу, Дж. Робинсон; пер. с англ. – Москва: Издательство Института Гайдара, 2015. – 575 с. – ISBN 978-5-93255-426-5.

MOSCOW AND THE REGIONS: QUANTITATIVE DIFFERENCES IN THE SCALE OF RUSSIAN REGIONS

E. A. Safiullina, T. K. Filimonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The paper investigates regional disparities in economic advancement, income standards, social services provision and other facets of urban versus provincial living conditions. It offers the findings of a comparative assessment of Moscow's growth as the leading economic region within the Russian Federation, set against the backdrop of other federal regions.

Keywords: regional budget, wages, staffing, education system, healthcare.

АНАЛИЗ КУЛЬТУРЫ КАЧЕСТВА В РОССИИ В КОНТЕКСТЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

К.М. Сахаров

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия*

Бережливое производство чаще всего воспринимается как система менеджмента, применимая в любой организационной среде. Однако практика показывает, что результаты внедрения существенно различаются в зависимости от национального контекста. Статья посвящена анализу культуры качества в России как фактора, влияющего на функционирование инструментов бережливого производства. В статье проанализированы данные о предприятиях Японии как страны-источника концепции и России как страны с наибольшими трудностями устойчивого внедрения. На основе этого анализа выявлены условия культуры, которые влияют на эффективность применения системы. Исследованы механизмы, которые обеспечивают устойчивость бережливого производства в японском контексте и деградируют при его внедрении в российских условиях.

Цель исследования – выявить механизмы влияния культуры качества на успешность и устойчивость внедрения бережливого производства в России.

Ключевые слова: бережливое производство, культура качества, кайдзен, управление качеством.

Бережливое производство рассматривается как универсальная система управления, применимая в любой организационной среде. Однако практика показывает, что результаты внедрения существенно различаются в зависимости от национального и корпоративного контекста.

Япония – страна-источник, где система сформировалась органично. Анализ японского контекста позволяет выявить исходную конфигурацию связки «культура – инструмент – механизм», которая затем служит эталоном для сравнения.

Россия – контекст, в котором внедрение сталкивается с наибольшим числом культурных барьеров. Анализ российского опыта позволяет выявить механизмы формального воспроизведения инструментов без усвоения их культурной основы.

Рассмотрим культуру производства в Японии. Здесь бережливое производство не было импортировано извне. Оно выросло из существующей культурной почвы, что объясняет глубокую устойчивость системы. Коллективизм и групповая идентичность формируют основу для инициации изменений. Улучшения предлагаются не отдельными «инициативными» работниками, а рабочими группами, и решения принимаются по механизму «немаваси» – неформального согласования до официального утверждения. К моменту формализации

предложение уже имеет поддержку коллектива – это исключает сопротивление. Это замедляет процесс, но обеспечивает легитимность и готовность к исполнению.

Иерархия ответственности существует, но не носит авторитарного характера. Многовековая традиция «Сэмпай-кохай» (старший-ученик) предполагает, что опытный работник передаёт знания младшему, а тот вправе задавать вопросы. Остановка производственной линии при обнаружении проблемы реализуется без страха наказания, поскольку воспринимается как забота о качестве продукции, а не как саботаж. Стыд как страх ошибки перед группой воспринимается как потеря лица. Это мотивирует предотвращать дефекты сильнее, чем любая система штрафов [1].

Сильно развита практика стандартной работы – документирование лучшей известной практики, сформированной совместно с рабочими. Она пересматривается по мере накопления улучшений. Это позволяет обеспечить постоянство на производстве, но также быстро ввести нового сотрудника в курс дела.

Трудовые отношения традиционно долгосрочные – типичный японский работник остаётся в компании на десятилетия. Это делает инвестиции в обучение экономически целесообразными, ведь компания уверена, что работник не уйдёт сразу после обучения. Кроме того, философия и практики бережливого производства требуют времени на освоение, поэтому такой формат трудовых отношений позволяет сотруднику обрести максимум компетенций, что подтверждает опыт компании Honda [2].

Бережливое производство выросло из существующей культуры. Оно не требует отдельного проекта внедрения, так как поддерживается культурой и является естественным продолжением повседневной практики.

Таким образом, в Японии бережливое производство держится на культурных механизмах: коллективной идентичности, долгосрочных отношениях, социальном контроле через стыд. При исчезновении этих факторов система разрушится, но в японском контексте они являются устойчивыми. Японский опыт показывает, что бережливое производство – это не набор методов, а способ организации коллективной жизни [3].

Теперь рассмотрим практику бережливого производства на предприятиях России. Практика предложений по улучшению ограничена из-за развитой иерархичности и страхом ошибки. К тому же, предложения работников часто остаются без реакции или рассматриваются как критика существующего порядка или начальства. Это дополнительно снижает мотивацию работников что-то предлагать. Конкурсы предложений проводятся эпизодически и формально, без реальной системы реализации идей. Улучшения концентрируются на уровне руководства, которое чаще всего не видит реальные проблемы производства [4].

Механизм согласования в российской практике практически отсутствует. Решения принимаются административно, без предварительного обсуждения, без выработки консенсуса. «Немаваси» как практика невозможна, ведь она предполагает горизонтальное общение и неформальное влияние, а российская организационная культура вертикальна. Любое предложение должно пройти через

иерархию, и на каждом уровне оно может быть заблокировано без объяснения причин. Сопротивление изменениям не преодолевается через убеждение, а игнорируется или подавляется. Часто формально решение принято, но фактически не исполняется: работники находят способы саботажа, сохраняя видимость подчинения.

Ответственность в российской модели персонализирована и наказуема. Например, остановка линии при обнаружении проблемы влечёт наказание или публичное порицание. По итогу работник выбирает не замечать проблему или устранять её самому – а это увеличивает риск дефекта и аварии. При дефекте руководству важно найти виновного, а не устранить причину. В итоге система мотивирует к сокрытию информации, а не к раскрытию [5].

Поэтому и прозрачность процессов в российском контексте формальна. Она воспринимается как контроль сверху, как возможность руководства поймать работника на ошибке. Информация становится инструментом власти, а не самоорганизации. Работники не заполняют доски, не обновляют статусы и не вывешивают проблемы. Цифровые системы часто дублируют бумажную работу и воспринимаются как дополнительная нагрузка, а не как помощь.

Статус документирования лучшей практики в России формален и оторван от реальности. Стандартная работа существует на бумаге, но не на практике, так как разрабатывается отдельно от исполнителей. Работник следует устной установке непосредственного руководителя, которая может противоречить инструкции. Поэтому в российских компаниях часто существует две системы – формальная, для аудиторов и проверок, и реальная, для работы.

Инвестиции в компетенции незначительны из-за высокой текучки кадров. Обученный работник может уйти к конкуренту. Отсутствие долгосрочных трудовых отношений лишает смысла механизмы наставничества и передачи знаний. Поэтому компетенции не накапливаются, а постоянно обнуляются [6].

Природа системы бережливого производства в России – формальное внедрение без усвоения культурной основы. Система внедряется как модный тренд или как условие сертификации. Проводятся пилотные проекты, достигаются локальные улучшения, но система не закрепляется, потому что не встроена в повседневную практику. Руководство объясняет неудачи неподготовленностью персонала и нехваткой ресурсов, но избегает признания фундаментального несоответствия культуры и требованиями инструментов.

Условия устойчивости российской модели отсутствуют. Система не устойчива ни к смене руководства, ни к текучке кадров, ни к изменению приоритетов. Она держится только на административном давлении в момент внедрения, но как только как только давление ослабевает – разрушается. Корень проблемы в несоответствии между ожидаемым поведением, заложенным в японские инструменты, и фактическим поведением, которое формирует российская организационная культура. Бережливое производство требует доверия, а культура порождает подозрительность. Оно требует коллективной ответственности, а культура порождает персонализированное наказание. До тех пор, пока эти противоречия

не осознаны и не начата работа по культурной трансформации, любое внедрение будет формальным и временным [7].

Выводы. Таким образом, культура качества определяет конфигурацию системы и эффективность ее функционирования. Устойчивость внедрения зависит от соответствия культурной почвы требованиям философии бережливого производства. В каждой из четырех рассмотренных стран доминируют принципиально разные стратегии с разными условиями устойчивости. Ответственность за качество определяет, будет ли работник сообщать о проблеме или скрывать её.

Корень проблемы внедрения бережливого производства не в персонале или ресурсах, а в несоответствии между ожидаемым и фактическим поведением. Корректная работа системы требует трансформации не инструментов, а механизмов предприятия. Нужно внедрять не конкретный инструмент, а адаптировать способ его использования и систему разделения ответственности. Таким образом, успешное внедрение должно начинаться с диагностики местных культурных механизмов и особенностей, а не со слепого использования практик.

Список использованных источников

1. Харламова, Т. Н. Управление затратами на качество продукции : отечественный и зарубежный опыт / Т. Н. Харламова ; Т. Н. Харламова, Б. И. Герасимов, Н. В. Злобина ; под науч. ред. Б. И. Герасимова ; М-во образования и науки Российской Федерации, ГОУ ВПО "Тамбовский гос. технический ун-т", Ин-т "Экономика и упр. пр-вами". – Тамбов : Изд-во ТГТУ, 2006. – ISBN 5-8265-0494-3. – EDN RAIPMB.

2. Дохолян, С. В. Экономический механизм управления бизнес-процессами промышленного предприятия / С. В. Дохолян ; Российская акад. наук, Дагестанский науч. центр, Ин-т социально-экономических исслед.. – Махачкала : Издательский дом "Наука плюс", 2008. – 145 с. – ISBN 978-5-903063-32-1. – EDN QSNTWL.

3. Заводы России – промышленные предприятия и производства [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://заводы.рф/> (дата обращения: 12.03.2026 г.)

4. Анисимов К.В. Анализ современного состояния российской промышленности [Текст] // Научные труды Вольного экономического общества России - 2020. - С. 54-60.

5. Бочарникова, Е.В. Бережливое производство как основа антикризисного управления предприятием [Текст] / Е.В. Бочарникова // Молодежь и наука. 2015. №2. С. 8–14.

6. Индейкина, А.А. Российский опыт внедрения концепции «бережливое производство» [Текст] / А.А. Индейкина // Master's journal. 2015. №1. 341 с.

7. Алексеева, А. Бережливое производство: внедрение без сопротивления / // Электронная библиотека «Экономика и управление на предприятиях» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://eup.ru/Documents/2003-01-13/FA0E.asp>. (дата обращения: 12.03.2026).

ANALYSIS OF QUALITY CULTURE IN RUSSIA IN THE CONTEXT OF LEAN PRODUCTION FUNCTIONING

K.M. Saharov

*Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University,
Saint-Petersburg, Russia*

Lean production is most commonly perceived as a management system applicable in any organizational environment. However, practice shows that implementation results vary significantly depending on the national context. The article is devoted to the analysis of quality culture in Russia as a factor influencing the functioning of lean production tools. The article analyzes data on enterprises in Japan as the country of origin of the concept and Russia as the country with the greatest difficulties in sustainable implementation. Based on this analysis, cultural prerequisites that determine the effectiveness of system application have been identified. Mechanisms that ensure the sustainability of lean production in the Japanese context and degrade during its translation into Russian conditions have been examined.

The purpose of the study is to identify the mechanisms of influence of quality culture on the success and sustainability of lean production implementation in Russia.

Keywords: lean production, quality culture, kaizen, quality management.

УДК 658.56

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР КАК ИНСТРУМЕНТ ВИЗУАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В СИСТЕМЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА

К.М. Сахаров

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия*

В условиях цифровой трансформации промышленных предприятий и усиления конкуренции актуальность развития инструментов оперативного управления качеством неуклонно возрастает. Традиционные системы контроля качества, ориентированные на инспекцию готовой продукции, не обеспечивают требуемой оперативности реагирования на отклонения в производственных процессах. В рамках концепции бережливого производства решение данной проблемы связано с внедрением механизмов визуального менеджмента, позволяющих преобразовать стратегические цели предприятия в конкретные управленческие действия на уровне производственных подразделений.

Цель исследования – разработка методологии построения иерархической системы информационных центров как интегрированного инструмента управления качеством на промышленном предприятии.

В работе проанализированы теоретические основы визуального управления в системах бережливого производства, обоснована целесообразность многоуровневой структуры информационных центров. Автором была разработана структура информационного центра, включающая пять функциональных блоков: организационные документы, стратегическое развитие, оперативное управление, проектное управление и управление проблемами. Разработан механизм эскалации проблем между уровнями управления и принципы формирования культуры непрерывных улучшений на основе вовлечения персонала. Рассмотрены перспективы цифровизации информационных центров и проведения удалённых оперативных совещаний.

Практическая значимость работы заключается в возможности использования предложенной методологии при внедрении систем визуального управления качеством на промышленных предприятиях различных отраслей.

Ключевые слова: информационный центр, визуальный менеджмент, бережливое производство, управление качеством, кайдзен, оперативное управление.

Развитие системы управления качеством в рамках концепции бережливого производства предполагает комплексное вовлечение всех функциональных подразделений предприятия – от основного и вспомогательного производства до административно-управленческих подразделений и внешних поставщиков – в процесс непрерывных улучшений.

Инструментом, используемым для визуального менеджмента и оперативного управления процессами на предприятии, является Информационный центр (ИЦ), целью которого является повышение эффективности управления производственно-операционными и управленческими процессами.

Использование инфоцентров позволяет решить следующие ключевые задачи:

- визуализировать статус выполнения показателей, отражающих состояние процессов предприятия за отчётный период;
- оперативно выявить отклонения, влияющие на ход процессов;
- сократить время на реализацию управленческих решений по выявленным отклонениям;
- эскалировать проблемы, критично влияющие на процессы предприятия;
- создать культуру принятия решений на основе достоверных данных;
- повысить эффективность кроссфункционального взаимодействия и вовлеченность персонала.

Применение инфоцентров позволяет осуществлять качественный и непрерывный мониторинг достижения поставленных предприятием целей. Посредством мониторинга показателей на инфоцентре выявляются отклонения от ключевых показателей эффективности и целевого состояния процессов. Выявленные отклонения устраняются с помощью эффективных управленческих решений. Эффективность принятых решений оценивается с помощью визуального контроля динамики изменения целевых показателей [1].

Инфоцентры охватывают три основных уровня управления – предприятия, цехов (подразделений) и участков (малых групп). Предложенная автором последовательность внедрения ИЦ – начиная с уровня предприятия и далее вниз.

Отклонения, возникающие на уровне участка/бригады/малой группы, находят отражение в статусе достижения показателей уровня цеха. Отклонения, возникающие или выявленные на уровне цеха, находят отражение в статусе достижения показателей уровня предприятия. В свою очередь задачи, поставленные в инфоцентре предприятия, спускаются на уровни ниже и находят отражение в плановых значениях показателей цехов и малых групп. Такая преемственность целей и обеспечивает их достижение.

Оптимальная эффективность работы ИЦ достигается при следующих условиях:

- определение показателей, отражающих текущее состояние процессов;
- регулярный мониторинг текущих значений показателей, выявлении отклонений от плановых значений (периодичность мониторинга зависит от показателя, должна обеспечивать оперативное выявление отклонений значений показателя);
- оперативное реагирование на отклонения показателей, реализуется за счёт регулярного проведения совещаний на ИЦ (периодичность совещаний должна быть установлена в организации в регламенте проведения совещаний). Рекомендуемая частота проведения совещаний – ежедневно.

На основании проведённого анализа функционирования существующих систем управления автором был разработан алгоритм выбора показателей для информационных центров. К выбору показателей для размещения на ИЦ всех уровней следует подходить исходя из принципа существенности. Необходимо создать фокус на те показатели, достижение результатов по которым даёт максимальный эффект, не рассеивая внимание на незначительные параметры.

Структура информационного центра предприятия, разработанная на основе системного анализа функций управления качеством, включает пять взаимосвязанных функциональных блоков:

1. Организационные документы.
2. Стратегия (развитие).
3. Оперативное управление.
4. Проектное управление.
5. Управление проблемами.

Блок «Организационные документы» содержит информацию в части политик и документов, регламентирующих различные стороны деятельности предприятия. Обновление блока организационных документов происходит по мере необходимости, без строгой цикличности [2].

Инфоцентры цеха (подразделения) и участка (малой группы) могут не включать в себя все пять блоков информации. Например, блок «Организационные документы» может размещаться только в ИЦ предприятия, а блок.

«Проектное управление», может размещаться в инфоцентре предприятия и инфоцентре цеха, в котором непосредственно реализуется проект.

Блок «Развитие» визуализирует связь стратегических и операционных целей предприятия. Достижение стратегических целей обеспечивается через мониторинг и анализ выполнения текущих показателей эффективности деятельности предприятия, оперативное реагирование при наличии отклонений от целей.

В данном блоке обновление информации происходит ежемесячно. Также ежемесячно проходит совещание, на котором:

- рассматриваются результаты мониторинга и контроля выполнения ключевых показателей эффективности деятельности предприятия;
- прогнозируется достижение целевых параметров стратегии;
- оцениваются возможные риски, возникающие в ходе достижения стратегических целей;
- разрабатываются корректирующие мероприятия при наличии данных рисков.

Блок «Оперативное управление» является панелью управления операционной деятельностью предприятия, цеха и участка. Блок «Оперативное управление», разработанный авторами на основе анализа наиболее частых проблемных мест производственных процессов, функционирует как интегрированная панель управления операционной деятельностью. На ИЦ предприятия рекомендуется отражать оперативные данные в разрезе цехов, чтобы видеть места возникновения отклонений по показателям. Информация данного блока используется ежедневно при проведении оперативных совещаний в ИЦ цехов и участков и при проведении совещаний в инфоцентрах предприятий.

Информация в блоке представлена по пяти направлениям:

- безопасность;
- качество;
- производство / исполнение заказов;
- экономика и затраты;
- корпоративная культура.

Для облегчения визуализации каждое направление блока выделяется соответствующим цветом.

Блок «Проектное управление» является рабочей панелью управления ключевыми проектами предприятия. Здесь проходят совещания рабочих групп проектов. В блоке «Проектное управление» содержится информация о статусе реализации организационных (в том числе проектов по развитию производственной системы) и инвестиционных проектов. Регулярно ведётся мониторинг достижения показателей проектов, а также оценка их влияния на показатели эффективности предприятия. Проектное управление раскрывает информацию о ходе реализации проектов, реализуемых руководителями предприятия (до уровня руководителя цеха / подразделения).

Блок «Управления проблемами» отражает работу по выявлению, фиксации и решению проблем. Работа с проблемами ведётся на всех уровнях: малой

группы/ участка, цеха/ подразделения и предприятия. Проблемы, выявленные на уровне малых групп, фиксируются на доске решения проблем малой группы.

Проблемы, выявленные на уровне цехов / подразделений, фиксируются на доске решения проблем цехов / подразделений. Также на этом уровне фиксируются проблемы, выявленные на уровне малых групп, для решения которых требуется привлечение руководителей цехов (подразделений).

Проблемы, выявленные на уровне предприятия фиксируются на стенде управления проблемами. Также на этом уровне фиксируются проблемы, выявленные на уровне цехов/ подразделений, для решения которых требуется привлечение руководителей уровня генерального директора предприятия или заместителей генерального директора [3].

При возникновении проблемы на уровне участка или малой группы происходит анализ возможных способов её устранения. В случае если проблему нельзя оперативно решить на уровне участка или малой группы, то проблема и анализ причин передаётся на стенд управления проблемами цеха. Если проблему нельзя решить на уровне цеха, то проблема и анализ причин передаётся на стенд управления проблемами предприятия для принятия соответствующих мер. Таким образом, при работе с проблемами, используется принцип эскалации проблем.

В целях обеспечения системной работы инфоцентра предприятием разрабатывается и утверждается регламент по работе инфоцентра. Данный документ закрепляет ответственность за организацию работы инфоцентра, содержит матрицу, где отражена ответственность за актуализацию данных в инфоцентре, периодичность её обновления, порядок проведения совещаний.

С учётом развития современных технологий альтернативой стандартному может служить электронный инфоцентр. Логика структуры электронного инфоцентра аналогична стандартной. В данном случае меняется форма представления (на экране, проекторе или мониторе вместо стенда) и способ проведения совещания. Формат электронных инфоцентров позволяет проводить удалённые совещания с демонстрацией на экране каждым из ответственных своей группы показателей.

Далее консолидируются все компоненты производственной культуры непрерывных улучшений, масштабируется на все уровни предприятия, охватывают все потоки и процессы, с полным разделением ее принципов всем персоналом и реализацией ее во всех производственных и не производственных процессах и функциях.

Устанавливается, что работники, ежедневно выполняющие стандартные операции, детально знают свои процессы и, соответственно, знают, как их улучшить. Постоянное улучшение процессов помогает работникам сделать рабочие процессы безопаснее, удобнее, эффективнее. Улучшения, предлагаемые работниками, могут быть направлены, как на устранение существующих проблем, так и на выявление потенциальных рисков в области безопасности, качества, а также на повышение эффективности производства и сокращения затрат. Принцип постоянного улучшения подразумевает вовлеченность всех работников предприятия в улучшения путем подачи работниками Предложений по улучшениям. Для

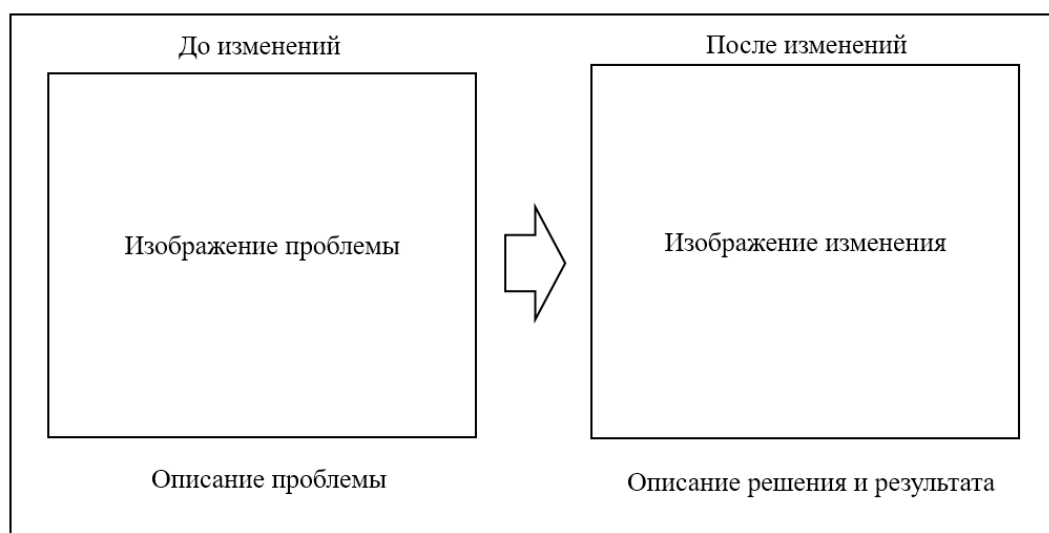
успешного внедрения устанавливаются цели по количеству Предложений по улучшениям, подаваемых работниками предприятия, а также организовываются и проводятся конкурсы по подаче предложений [4].

Для подачи предложения автор использует стандартный бланк.

На начальном этапе внедрения системы чрезвычайно важное знание имеет наглядное представление результатов внедренных улучшений. Наглядное представление результатов:

- является методом эффективной мотивации персонала, вызывает живой интерес работников;
- просто и понятно объясняет суть предложенных изменений и полученный результат;
- дает возможность сохранить историю изменений.

Представление результатов внедрения улучшений эффективнее всего приводить в виде визуального сравнения процесса до и после изменения:



В целях управления вовлеченностью работников предприятия проводится регулярный замер их вовлеченности в процесс непрерывных улучшений, то есть обратной связи от сотрудников, разработка и реализация плана корректирующих мероприятий.

Целью управления вовлеченностью является обеспечение достижения установленных показателей и решение следующих задач:

1. Информирование сотрудников предприятия о текущем уровне реализации стратегии Культуры непрерывных улучшений. Сотрудники знают о ее целях и задачах, этапах реализации и влиянии на бизнес-показатели предприятия.

2. Понимание сотрудниками своей роли в развитии Культуры непрерывных улучшений. Сотрудники знают, что необходимо делать в рамках реализации текущих задач, что от них ожидается и как реализация мероприятий повлияет на их работу.

3. Личное участие руководителей всех уровней в реализации Культуры непрерывных улучшений. Руководители применяют инструменты бережливого производства (являются ролевой моделью), ведут разъяснительную работу среди своих подчиненных, поддерживают сотрудников и дают обратную связь.

4. Обучение всех сотрудников инструментам бережливого производства. Сотрудники имеют возможность применять и применяют эти знания на своих рабочих местах.

5. Обеспечение сотрудников всеми необходимыми ресурсами для участия и реализации проектов по улучшениям.

6. Мотивация сотрудников принимать участие в совершенствовании Культуры непрерывных улучшений. Создание для сотрудников условий, направленных на проявление инициативы по повышению эффективности своей работы и развития компании, подачу предложений по улучшениям [5].

Замер вовлеченности позволяет оценить качество выполнения вышеуказанных задач в динамике за каждый этап процесса внедрения Б, детальность их проработки, и при необходимости предложить корректирующие мероприятия, которые позволяют управлять вовлеченностью сотрудников в культуру бережливого производства.

Проведённое исследование позволяет сформулировать следующие основные выводы:

1. Информационный центр представляет собой многофункциональный инструмент визуального управления качеством, интегрирующий стратегическое, оперативное и проектное управление в единую систему мониторинга и принятия решений. Иерархическая структура ИЦ обеспечивает вертикальную согласованность целей и показателей качества.

2. Предложенная пятиблочная структура информационного центра создаёт основу для системного подхода к управлению качеством, позволяя осуществлять мониторинг процессов в разрезе ключевых направлений: безопасность, качество, производство, экономика, корпоративная культура.

3. Механизм эскалации проблем между уровнями управления обеспечивает своевременное привлечение компетенций и полномочий адекватного уровня для разрешения критических отклонений, что сокращает время реагирования и минимизирует негативное влияние на конечные показатели качества продукции.

4. Вовлечение персонала в процесс непрерывных улучшений через систему предложений по улучшениям и наглядную демонстрацию результатов является необходимым условием устойчивого функционирования системы информационных центров и формирования соответствующей организационной культуры.

5. Перспективы развития информационных центров связаны с их цифровизацией и интеграцией с корпоративными системами бизнес-аналитики, что позволит повысить оперативность обновления данных, расширить географическую доступность совещаний и создать предпосылки для использования методов предиктивной аналитики в управлении качеством.

Практическая реализация предложенной методологии требует адаптации к специфике конкретного предприятия, отрасли и текущего уровня зрелости системы управления качеством. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку количественных моделей оценки эффективности информационных центров и изучение факторов успешности их цифровой трансформации.

Список использованных источников

1. Кузнецова Н. А., Зинич Л. В. Бережливое производство – залог эффективности современного предприятия: Актуальные вопросы современной экономики [Текст]. - 2021. № 11. С. 130-136
2. ГОСТ Р 56020-2014. Бережливое производство. Основные положения и словарь. – Изд. Офиц.: Введ. 01.03.2015; Введ. Впервые. – М.:Стандартинформ, 2015.
3. Афоничкин А. И. Основы менеджмента [Текст]: учебник для академического бакалавриата. М.: Издательство Юрайт, 2018. 338 с
4. Поляков, А. А. Управление. Менеджмент. Информационные технологии. Информационные системы / А. А. Поляков ; А. А. Поляков. – Москва : МАКС Пресс, 2007. – ISBN 978-5-317-02245-7. – EDN PBEYLW.
5. Морщинская, А. С. Роль информационных центров в организации бережливого производства на предприятии / А. С. Морщинская // Актуальные проблемы менеджмента качества, стандартизации и метрологии : Сборник докладов IX Всероссийской научно-практической Интернет-конференции, Белгород, 13–14 февраля 2023 года. – Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, 2023. – С. 91-95. – EDN JRYGIT.

INFORMATION CENTER AS A TOOL FOR VISUAL QUALITY MANAGEMENT IN LEAN MANUFACTURING SYSTEMS

K.M. Saharov

*Peter the Great St.Petersburg Polytechnic University,
Saint-Petersburg, Russia*

Under conditions of digital transformation of industrial enterprises and intensifying competition, the relevance of developing tools for operational quality management is steadily increasing. Traditional quality control systems focused on finished product inspection do not provide the required responsiveness to deviations in production processes. Within the lean manufacturing concept, solving this problem is associated with implementing visual management mechanisms that transform strategic enterprise goals into specific management actions at the level of production units.

The aim of the research is to develop a methodology for building a hierarchical system of information centers as an integrated quality management tool at an industrial enterprise.

The paper analyzes the theoretical foundations of visual management in lean manufacturing systems, substantiates the feasibility of a multi-level information center structure (enterprise level – shop floor – workstation/small group level). A structure for the information center is proposed, including five functional blocks: organizational documents, strategic development, operational management, project management, and problem management. A problem escalation mechanism between management levels and principles for forming a culture of continuous improvement based on employee

involvement are developed. The prospects for digitalization of information centers and conducting remote operational meetings are considered.

The practical significance of the work lies in the possibility of using the proposed methodology when implementing visual quality management systems at industrial enterprises in various industries.

Keywords: information center, visual management, lean manufacturing, quality management, kaizen, operational management.

УДК 656.11

ПОТЕНЦИАЛ КОМПАНИЙ ОПЕРАТОРОВ НЕФТЕНАЛИВНОГО ПОДВИЖНОГО СОСТАВА КАК РЕСУРСА ПОВЫШЕНИЯ ПРОВОЗНОЙ СПОСОБНОСТИ

Д.В. Сорокин

*Российский государственный университет нефти и газа имени И.М. Губкина,
г. Москва, Россия*

В статье рассматривается потенциал компаний-операторов нефтеналивного подвижного состава как одного из ресурсов повышения провозной способности железнодорожного транспорта. Исследуются особенности организации нефтеналивных перевозок, роль операторских компаний в управлении вагонным парком, а также влияние эффективности эксплуатации вагонов-цистерн на показатели работы железнодорожной сети. Особое внимание уделено вопросам сокращения оборота подвижного состава, оптимизации порожнего пробега, цифровизации логистических процессов и развитию маршрутных технологий перевозок. Установлено, что эффективная деятельность операторских компаний способна обеспечить повышение эффективности использования инфраструктуры и снижение нагрузки на железнодорожную сеть без значительных капитальных вложений в строительство новых объектов. Сделан вывод о необходимости комплексного взаимодействия операторов, грузоотправителей и ОАО «РЖД» для реализации потенциала повышения провозной способности.

Ключевые слова: провозная способность, железнодорожный транспорт, нефтеналивной подвижной состав, вагон-цистерна, операторские компании, грузовые перевозки, оборот вагонов, железнодорожная инфраструктура, логистика перевозок, маршрутные отправки

В современных условиях развитие железнодорожного транспорта приобретает особое значение для обеспечения устойчивости российской экономики и экспортно-сырьевого сектора. Существенную роль в структуре грузовых перевозок занимают нефтяные грузы и нефтепродукты, транспортировка которых осуществляется преимущественно железнодорожным транспортом с использованием специализированного нефтеналивного подвижного состава. В условиях

роста нагрузки на инфраструктуру ОАО «РЖД», изменения экспортной логистики и ограниченности пропускной способности отдельных направлений особую актуальность приобретает поиск внутренних резервов повышения провозной способности сети [4].

Одним из таких резервов выступают компании-операторы нефтеналивного подвижного состава, обладающие значительным потенциалом в сфере оптимизации оборота вагонов-цистерн, цифровизации логистических процессов, повышения маршрутности перевозок и сокращения непроизводительных простоев вагонов [3]. В последние годы роль операторских компаний существенно возросла, поскольку именно они обеспечивают управление значительной частью частного вагонного парка, организацию перевозочного процесса и взаимодействие с грузоотправителями [1].

Кроме того, проблема эффективного использования вагонного парка становится особенно актуальной в условиях профицита подвижного состава и неравномерности грузопотоков. По данным Союза операторов железнодорожного транспорта, увеличение количества порожних вагонов на сети приводит к дополнительной нагрузке на инфраструктуру и снижению общей эффективности перевозочного процесса [5]. В этой связи повышение эффективности деятельности операторских компаний может рассматриваться как один из ключевых инструментов увеличения провозной способности железных дорог без масштабного инфраструктурного строительства.

На современном этапе развития железнодорожного транспорта значительная часть парка грузовых вагонов принадлежит частным операторским компаниям. Особенно высокая доля частного владения наблюдается в сегменте нефтеналивного подвижного состава. Это связано со спецификой перевозок нефтепродуктов, необходимостью использования специализированных цистерн и высокой капиталоемкостью обновления парка.

Компании-операторы выполняют широкий спектр функций: организацию перевозок, управление вагонными потоками, техническое обслуживание подвижного состава, взаимодействие с грузоотправителями и инфраструктурным перевозчиком. В результате именно от качества управления операторским парком во многом зависит эффективность использования железнодорожной инфраструктуры [1].

Особое значение операторские компании приобретают в условиях роста экспортных перевозок нефтепродуктов в восточном направлении. Изменение географии поставок после 2022 года привело к существенному увеличению нагрузки на отдельные участки железнодорожной сети, прежде всего на Восточный полигон. В этих условиях эффективность использования нефтеналивного подвижного состава становится одним из факторов обеспечения устойчивости перевозочного процесса [4].

Следует отметить, что нефтеналивные грузы традиционно характеризуются высокой маршрутностью перевозок, что создает предпосылки для более эффективного использования инфраструктуры. При грамотной организации перевозочного процесса операторы способны обеспечивать формирование

устойчивых маршрутных отправок, минимизировать переработку вагонов на промежуточных станциях и сокращать время оборота цистерн.

Одним из ключевых факторов повышения провозной способности железных дорог выступает сокращение оборота подвижного состава. Чем быстрее осуществляется полный цикл перевозки вагона, тем меньший парк требуется для выполнения аналогичного объема перевозок.

По данным отраслевых исследований, значительная часть времени оборота нефтеналивных вагонов приходится на непроизводительные простои под грузовыми операциями, ожидание подачи, накопление составов и нахождение порожних вагонов на сети [3]. В результате даже незначительное сокращение времени оборота способно обеспечить существенный эффект для всей транспортной системы.

Компании-операторы обладают значительным потенциалом в сфере оптимизации логистических процессов. В частности, важное значение имеют:

- цифровой мониторинг местонахождения вагонов;
- прогнозирование сроков прибытия;
- автоматизация распределения вагонного парка;
- оптимизация маршрутов следования;
- организация кольцевых маршрутов движения цистерн.

Использование цифровых платформ и интеллектуальных систем управления позволяет существенно сократить объем встречных и порожних пробегов. Кроме того, современные операторские компании активно внедряют технологии предиктивной аналитики и автоматизированного планирования перевозок, что способствует более равномерному распределению нагрузки на инфраструктуру [5].

Существенным резервом остается сокращение времени нахождения порожних вагонов на сети. По данным отраслевой аналитики, в последние годы проблема избытка порожнего подвижного состава стала одной из наиболее значимых для железнодорожного транспорта [1]. Наличие большого количества неиспользуемых вагонов снижает пропускную способность участков и увеличивает нагрузку на станционную инфраструктуру.

В этой связи эффективная работа операторов нефтеналивного подвижного состава может рассматриваться как инструмент снижения инфраструктурных ограничений. За счет централизованного управления вагонным парком операторы способны оперативно перераспределять вагоны между направлениями и грузоотправителями, сокращая объемы нерационального движения.

Дополнительным фактором повышения провозной способности выступает внедрение современных технологических решений в деятельность операторских компаний. В последние годы активно развиваются цифровые платформы взаимодействия участников перевозочного процесса, автоматизированные системы учета вагонов и технологии дистанционного контроля технического состояния цистерн [3].

Важное значение имеет развитие технологического аутсорсинга операторской деятельности. Как отмечает К. А. Годованный, передача отдельных

функций специализированным структурам позволяет повысить эффективность эксплуатации вагонного парка и снизить уровень непроизводительных затрат [1]. Это особенно актуально для нефтеналивного сегмента, где требования к техническому состоянию цистерн являются повышенными.

Существенным резервом остается продление срока службы вагонов-цистерн при условии соблюдения требований безопасности. В 2024 году на отраслевом уровне обсуждалась возможность продления срока эксплуатации части нефтеналивного парка на 4–6 лет [2]. Реализация подобных решений позволяет избежать резкого сокращения численности специализированного подвижного состава и сохранить устойчивость перевозочного процесса.

Кроме того, значительный потенциал связан с развитием маршрутных технологий перевозок. Формирование устойчивых маршрутных отправок позволяет:

- сократить количество переработок вагонов;
- уменьшить время нахождения составов на сортировочных станциях;
- повысить среднесуточную скорость доставки;
- снизить нагрузку на инфраструктуру.

Следует учитывать, что нефтеналивные грузы являются одной из наиболее подходящих категорий для организации маршрутных перевозок вследствие высокой концентрации грузопотоков между крупными нефтеперерабатывающими предприятиями и экспортными терминалами.

Несмотря на значительный потенциал операторских компаний, существует ряд факторов, ограничивающих возможности повышения провозной способности.

Одной из ключевых проблем остается перегруженность инфраструктуры на отдельных направлениях. Даже при высокой эффективности операторского управления пропускная способность железнодорожной сети имеет объективные ограничения, связанные с состоянием путевого хозяйства, недостаточной пропускной способностью станций и дефицитом локомотивной тяги [4].

Кроме того, негативное влияние оказывает неравномерность грузопотоков. В периоды снижения объемов перевозок часть вагонного парка оказывается неостребованной, что приводит к накоплению порожних вагонов на сети и дополнительной нагрузке на инфраструктуру [8].

Определенные сложности связаны и с необходимостью обновления нефтеналивного парка. Значительная часть вагонов-цистерн эксплуатируется длительное время, что требует увеличения затрат на ремонт и техническое обслуживание [2]. В условиях высокой стоимости нового подвижного состава операторы вынуждены искать баланс между модернизацией парка и сохранением экономической эффективности перевозок.

Дополнительным ограничением выступает необходимость координации действий между операторскими компаниями, грузоотправителями и ОАО «РЖД». Повышение провозной способности невозможно исключительно за счет усилий отдельных участников рынка и требует комплексного подхода к управлению перевозочным процессом.

Таким образом, компании-операторы нефтеналивного подвижного состава обладают значительным потенциалом как ресурс повышения провозной способности железнодорожной сети. В современных условиях именно эффективное управление вагонным парком, цифровизация перевозочного процесса, оптимизация оборота цистерн и развитие маршрутных технологий способны обеспечить существенный рост эффективности использования инфраструктуры без масштабного строительства новых линий.

Установлено, что ключевыми направлениями реализации данного потенциала выступают сокращение времени оборота вагонов, снижение объемов порожнего пробега, внедрение интеллектуальных систем управления перевозками и развитие технологического аутсорсинга операторской деятельности.

Вместе с тем реализация потенциала операторских компаний требует комплексного взаимодействия всех участников транспортного рынка, модернизации инфраструктуры и дальнейшего совершенствования механизмов управления грузовыми перевозками.

В перспективе повышение эффективности деятельности операторов нефтеналивного подвижного состава может стать одним из наиболее экономически эффективных инструментов увеличения провозной способности железнодорожного транспорта России в условиях роста экспортных перевозок и ограниченности инфраструктурных ресурсов.

Список использованных источников

1. Вагонам не хватило спроса // Коммерсантъ. – 2025. – 8 дек. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/8268841> (дата обращения: 16.05.2026).
2. Власти проработают вопрос продления срока службы вагонов-цистерн на 4–6 лет // Wagon Cargo. – 2024. – 4 марта. – Режим доступа: <https://wagon-cargo.ru> (дата обращения: 16.05.2026).
3. Годованный, К. А. Технологический аутсорсинг операторской деятельности в условиях профицита вагонного парка на сети железных дорог / К. А. Годованный // Вестник Ростовского государственного университета путей сообщения. – 2025. – № 2. – С. 179–187. – DOI 10.46973/0201-727X_2025_2_179.
4. Мурев, Д. РЖД готовы оперативно рассматривать заявки и принимать к перевозке все грузы / Д. Мурев // Vgudok. – 2025. – 25 апр. – Режим доступа: <https://vgudok.com> (дата обращения: 16.05.2026).
5. Обзор СОЖТ за 12 мес. 2025 г. / Союз операторов железнодорожного транспорта. – Москва : СОЖТ, 2026. – 74 с. – Режим доступа: <https://www.railsovet.ru/upload/iblock/027/4dkrvohxvjklcfw5oj68204qfkzggqkd.pdf> (дата обращения: 16.05.2026).
6. Сотников, Е. А. Изменения пропускной и провозной способностей высокозагруженных направлений при организации движения соединенных поездов на постоянной основе / Е. А. Сотников, П. С. Холодняк // Вестник Научно-исследовательского института железнодорожного транспорта. – 2019. – Т. 78, № 5. – С. 259–265. – DOI 10.21780/2223-9731-2019-78-5-259-265.

7. Хусаинов, Ф. И. Рынок железнодорожных грузовых перевозок в 2025 г. / Ф. И. Хусаинов // Экономика железных дорог. – 2026. – № 3. – С. 13–28. – Режим доступа: <https://publications.hse.ru> (дата обращения: 16.05.2026).

8. За 12 месяцев 2024 г. : аналитический обзор / Союз операторов железнодорожного транспорта. – Москва : СОЖТ, 2025. – 68 с. – Режим доступа: <https://www.railsovet.ru> (дата обращения: 16.05.2026).

POTENTIAL OF OIL TANKER ROLLING STOCK OPERATORS AS A RESOURCE FOR INCREASING CARRIAGE CAPACITY

D.V. Sorokin

*Gubkin Russian State University of Oil and Gas,
Moscow, Russia*

The article examines the potential of tank car operating companies as a resource for increasing the carrying capacity of railway transport. The study analyzes the specifics of oil cargo transportation, the role of operating companies in freight car fleet management, and the impact of tank car operational efficiency on railway network performance indicators. Particular attention is paid to reducing rolling stock turnaround time, optimizing empty mileage, digitalizing logistics processes, and developing route-based transportation technologies. It is established that efficient operation of freight operators can improve infrastructure utilization efficiency and reduce the load on the railway network without significant capital investments in new infrastructure construction. The article concludes that comprehensive interaction between operating companies, shippers, and Russian Railways is necessary to realize the potential for increasing railway carrying capacity.

Keywords: carrying capacity, railway transport, tank rolling stock, tank car, operating companies, freight transportation, wagon turnaround, railway infrastructure, transport logistics, route shipments

УДК 352.075

СОВРЕМЕННЫЕ СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ СЕЛЬСКИХ ПОСЕЛЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННОСТИ БЮДЖЕТОВ

А.Д. Сухова

*Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина,
г. Краснодар, Россия*

В статье рассматриваются актуальные проблемы кадрового потенциала органов местного самоуправления сельских поселений России. На основе анализа нормативной базы и практики регионов-лидеров (Белгородская, Татарстан,

Ленинградская область) выявлены причины низкой результативности муниципальной службы в малых поселениях. Описаны меры, предпринятые в период 2019–2024 гг. (наставничество, дистанционное обучение, межмуниципальная кооперация), и показано, почему они дают лишь частичный эффект. Обоснованы перспективные инструменты: результативные контракты, ротация в форме «служебных командировок», микрообучение через мобильные платформы, – а также системные барьеры на пути к их внедрению.

Ключевые слова: муниципальная служба, сельское поселение, кадровый потенциал, бюджетные ограничения, результативный контракт, межмуниципальная кооперация, микрообучение.

Нехватка профессиональных кадров в органах местного самоуправления сельских поселений – проблема не новая, однако в последние годы она приобрела качественно иное измерение. Если в начале 2010-х годов речь шла прежде всего о дефиците образования (значительная часть глав поселений не имела профильной подготовки), то к середине 2020-х на первый план вышли структурные противоречия, которые нельзя устранить одним лишь повышением квалификации [5].

Согласно данным Росстата, по состоянию на 2023 год в России насчитывалось около 17 тыс. сельских поселений. Суммарная численность муниципальных служащих в них составляет порядка 125–130 тыс. человек, однако более 40 % этих поселений обходятся штатом не более пяти сотрудников. В таких условиях один специалист нередко ведёт одновременно земельные отношения, бюджетное планирование, документооборот и работу с обращениями граждан. Перегрузка оборачивается ошибками, текучестью кадров и, в конечном счёте, снижением качества муниципальных услуг.

Финансовый разрыв делает положение ещё более острым. По данным Министерства финансов РФ, в 2023 году доля межбюджетных трансфертов в доходах сельских бюджетов в среднем по стране превышала 75 %, а в ряде регионов (Псковская, Курганская, Ивановская области) достигала 90 %. Это означает, что местная администрация практически не располагает собственными средствами ни для привлечения специалистов, ни для организации обучения. Повышение оклада рядового специалиста на 10–15 % потребовало бы пересмотра нескольких других статей расходов – там, где и так нет резервов [3].

Параллельно обостряется демографическая проблема. Сельская молодёжь, получившая высшее образование, крайне редко возвращается на родину в качестве муниципального служащего: по данным HeadHunter за 2023 год, вакансии в органах местного самоуправления с зарплатой до 30 тыс. рублей закрываются в среднем за 47 дней – почти вдвое дольше, чем аналогичные позиции в районных центрах. Это означает, что рынок труда фактически «отбраковывает» сельские администрации как работодателя уже на стадии размещения вакансии.

Наконец, цифровая трансформация государственного управления, набравшая темп с 2019 года, предъявила к муниципальным служащим принципиально новые требования: работа с порталом «Госуслуги», ведение реестров в ГИС

ЖКХ, взаимодействие с ФГИС «Меркурий» и рядом других платформ. При этом среди действующих служащих доля лиц старше 50 лет, по данным Росстата на начало 2024 года, составляла около 38 %, что существенно осложняет освоение цифровых инструментов без систематической поддержки [4].

Совокупность перечисленных факторов – кадровая перегрузка, финансовые ограничения, демографический дефицит и цифровой разрыв – образует устойчивый «порочный круг», разорвать который не удаётся стандартными методами административного управления.

В указанный период федеральный центр и сами регионы апробировали несколько групп мер. Рассмотрим их последовательно – с оценкой реальных результатов, а не декларируемых.

Первая группа – образовательная. В 2020 году Минтруд России утвердил профессиональные стандарты для ряда должностей муниципальной службы, что создало нормативную основу для целевого обучения. Региональные академии государственной службы (Воронежский институт экономики и социального управления, Поволжский институт управления РАНХиГС и др.) запустили дистанционные курсы для специалистов сельских администраций. Однако практика Белгородской области показала: даже при бесплатном доступе к курсам явка остаётся невысокой – сотруднику, совмещающему несколько функций, крайне сложно выделить 4–6 часов в неделю на синхронное обучение в заранее определённое время.

Вторая группа – наставничество. Республика Татарстан с 2021 года системно закрепляет за специалистами сельских поселений кураторов из аппарата районных администраций. По данным Министерства земельных и имущественных отношений РТ, за два года охват программой составил около 60 % сельских администраций, а количество замечаний по бюджетной отчётности сократилось на 22 %. Вместе с тем оценить вклад именно наставничества (а не параллельных изменений в нормативной базе) затруднительно [3].

Третья группа – межмуниципальная кооперация. Ленинградская область в 2022–2023 годах провела эксперимент по созданию «центров компетенций» на уровне районов: несколько профильных специалистов (юрист, специалист по закупкам, системный администратор) обслуживали группу из 5–8 сельских поселений. Результат – сокращение числа ошибок в конкурсной документации по 44-ФЗ на 31 % за первый год – признан успешным, и в 2024 году область приступила к масштабированию модели [1]. Похожий опыт реализован в Вологодской области применительно к специалистам по ГИС-кадастру [6].

Четвёртая группа – денежное стимулирование. Несколько регионов (в том числе Московская и Тюменская области) ввели региональные надбавки к окладу для специалистов, прошедших добровольную аттестацию на соответствие профстандарту. Мера имеет очевидный стимулирующий эффект, но воспроизводима лишь в регионах с относительно устойчивым бюджетом; Псковская или Ивановская области воспроизвести подобный инструмент не могут без федерального софинансирования.

Таким образом, накопленный опыт продемонстрировал принципиальную возможность улучшений, однако обнажил и ограничения точечных мер: ни одна из них не устраняет системного противоречия между объёмом возложенных на сельскую администрацию функций и ресурсами, которыми она реально располагает.

С учётом накопленной практики можно выделить несколько инструментов, наиболее адаптированных к текущим условиям.

Результативные (или «перформативные») контракты. Суть подхода состоит в том, что часть денежного вознаграждения специалиста привязывается к измеримым показателям: доля своевременно предоставленных муниципальных услуг, процент актуализированных сведений в реестрах, скорость обработки обращений граждан. В 2024 году Министерство труда РФ рекомендовало субъектам апробировать элементы подобных контрактов в рамках пилотных проектов.

Принципиально важно, что данный подход не требует увеличения фонда оплаты труда: перераспределение внутри существующей сетки меняет мотивационную модель без дополнительных бюджетных расходов. Критическим условием, однако, является наличие качественной информационной системы мониторинга – в противном случае показатели становятся легко «управляемыми» и теряют смысл.

Микрообучение через мобильные платформы. Формат коротких видеоуроков и тестов (5–12 минут) позволяет специалисту обучаться в перерывах между задачами – не отрываясь от рабочего места на несколько дней. Платформы «СберОбразование», «Яндекс.Практикум» (государственный блок) и ряд региональных разработок уже содержат модули по муниципальному праву, бюджетному учёту и работе с порталом «Госуслуги». Исследование, проведённое в 2024 году Высшей школой государственного управления РАНХиГС, зафиксировало: среди служащих, прошедших микрообучение, доля допускаемых процедурных ошибок сократилась на 18% по сравнению с группой, обучавшейся в традиционном очном формате (при сопоставимой программе). Ключевое преимущество – масштабируемость: предельные издержки подключения каждого нового участника стремятся к нулю [4].

Ротация в форме «служебных командировок». В отличие от полноценного перевода (который юридически сложен и нежелателен для самого сотрудника), кратковременное прикомандирование специалиста из районной администрации в сельскую – на 2–4 недели – позволяет решить несколько задач одновременно: передача компетенций «в полевых условиях», диагностика реальных проблем поселения, выстраивание неформальных профессиональных связей. Ряд районов Свердловской области в 2023–2024 годах практиковал именно такой формат применительно к специалистам по земельным отношениям, отметив, что новый сотрудник после командировки допускал на 35–40 % меньше ошибок при оформлении правоустанавливающих документов.

Аутсорсинг узкоспециализированных функций. Там, где межмуниципальная кооперация не оформлена институционально, отдельные поселения прибегают к гражданско-правовым договорам с частными юридическими компаниями

или индивидуальными предпринимателями для закрытия «пиковых» задач – например, сопровождения судебных споров по земельным вопросам или подготовки конкурсной документации. Данная практика юридически допустима, однако требует соблюдения законодательства о контрактной системе, что само по себе нередко становится барьером.

Горизонтальное обучение внутри муниципального района. Практика ряда районов Республики Башкортостан показывает: регулярные (раз в квартал) встречи специалистов однопрофильных должностей – например, всех специалистов по муниципальному имуществу – без участия руководства, в неформальной обстановке, обеспечивают устойчивый обмен «рабочими лайфхаками» и снижают ощущение профессиональной изоляции. Организационные издержки минимальны; ключевой ресурс – время и готовность районной администрации предоставить площадку.

Анализ приведённых практик был бы неполным без честного разговора о том, что препятствует их распространению. Можно выделить четыре ключевых типа барьеров.

Нормативно-правовая жёсткость. Законодательство о муниципальной службе (Федеральный закон № 25-ФЗ от 2 марта 2007 г.) разрабатывалось в логике «одна должность – один служащий – одна администрация». Межмуниципальная кооперация в части кадров, разделение ставки между несколькими поселениями, гибкий график – всё это либо прямо не предусмотрено, либо требует сложных юридических конструкций. Поправки, неоднократно обсуждавшиеся в Государственной думе с 2021 года, пока не сформировали единообразного решения.

Дефицит управленческой воли на районном уровне. Межмуниципальная кооперация, наставничество, горизонтальное обучение – все эти инструменты требуют, чтобы районная администрация взяла на себя координирующую роль без дополнительного финансирования и без прямых полномочий принуждать сельские поселения к участию (в силу принципа самостоятельности местного самоуправления). Там, где районный аппарат сам испытывает кадровый дефицит, возможности для такой координации крайне ограничены.

Цифровое неравенство инфраструктуры. Микрообучение и дистанционное взаимодействие предполагают стабильный широкополосный интернет. По данным Роскомнадзора, на начало 2024 года около 12 % сельских поселений России не имели покрытия мобильным интернетом стандарта 4G. В таких условиях «мобильное» обучение остаётся труднодостижимым даже при наличии качественного контента.

Институциональная инерция и недоверие к нововведениям. Опросы, проведённые в рамках исследования ВЦИОМ «Муниципальная служба глазами самих служащих» (2023), зафиксировали: 54% специалистов сельских администраций воспринимают инициативы сверху как временные кампании, не рассчитывая на их устойчивость. Это недоверие рационально: многие поселения действительно проходили через несколько волн «оптимизации», каждый раз заканчивавшейся возвратом к исходному положению. Преодолеть его можно лишь

демонстрацией долгосрочной последовательности в реализации принятых решений – что само по себе требует политической воли.

Качество работы муниципальных служащих сельских поселений определяется не столько личными компетенциями конкретного специалиста, сколько институциональной средой, в которой он действует. Повышение квалификации при сохранении запредельной нагрузки и хронического финансового дефицита даёт лишь временный эффект. Реальные улучшения достигаются там, где удаётся одновременно изменить несколько параметров: перераспределить функции (через кооперацию или аутсорсинг), выстроить непрерывное и доступное обучение (через микроформаты), скорректировать мотивационную модель (через элементы результативного контракта) и обеспечить профессиональную среду общения (через горизонтальные сети).

При этом ни один из описанных инструментов не работает в изоляции. Их сочетание требует координации на уровне района или региона, что, в свою очередь, предполагает политическую готовность обеспечить такую координацию ресурсами и полномочиями [7]. Пока этот разрыв между инструментальной доступностью решений и институциональной готовностью к их внедрению не будет преодолен, прогресс останется точечным и непоследовательным.

Список использованных источников

1. Федеральный закон от 02.03.2007 № 25-ФЗ «О муниципальной службе в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. 2007. № 10. Ст. 1152.
2. Росстат. Численность и оплата труда работников органов государственной власти и местного самоуправления: статистический бюллетень. – М.: Росстат, 2024.
3. Высшая школа государственного управления РАНХиГС. Эффективность форматов обучения муниципальных служащих в условиях цифровизации: аналитический доклад. – М.: РАНХиГС, 2024.
4. Слатинов В.Б. Муниципальная служба в России: актуальные проблемы и векторы реформирования // Среднерусский вестник общественных наук. 2022. № 4. С. 68–84.
5. Зотов В.Б. Местное самоуправление в России: теория и практика. – М.: Проспект, 2023. – 480 с.
6. Гладышев А.Г., Иванов В.Н. Кадровый потенциал муниципального управления: современное состояние и перспективы // Муниципальная служба. 2023. № 2 (102). С. 12–21.
7. Петренко Т.В., Аветисян А.А. Совершенствование управления общественными отношениями и связями с общественностью в органах муниципальной власти // Формирование конкурентной среды, конкурентоспособность и стратегическое управление предприятиями, организациями и регионами: сб. статей IV Междунар. научно-практ. конференции. - 2019. - С. 197-199.

MODERN WAYS OF IMPROVING THE QUALITY OF WORK OF MUNICIPAL EMPLOYEES OF RURAL SETTLEMENTS IN CONDITIONS OF LIMITED BUDGETS

A.D. Sukhova

*Kuban State Agrarian University named after I.T. Trubilin,
Krasnodar, Russia*

The article discusses the current problems of the personnel potential of local self-government bodies of rural settlements in Russia. Based on the analysis of the regulatory framework and the practice of leading regions (Belgorod, Tatarstan, Leningrad region), the reasons for the low efficiency of municipal service in small settlements are identified. The measures taken in the period 2019-2024 are described. (mentoring, distance learning, inter-municipal cooperation), and it is shown why they have only a partial effect. Promising tools are substantiated: effective contracts, rotation in the form of "business trips", micro-training through mobile platforms, as well as systemic barriers to their implementation.

Keywords: municipal service, rural settlement, human resources, budgetary constraints, effective contract, inter-municipal cooperation, micro-education.

УДК331.215.4

РЕАЛЬНАЯ И НОМИНАЛЬНАЯ ЗАРПЛАТА В ТАТАРСТАНЕ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ 2023–2026 ГГ.

А.Д. Сухоруких, Т.К. Филимонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье представлен статистический анализ номинальной и реальной заработной платы в Республике Татарстан за 2023 - 2026 гг. На основе данных Росстата и Татарстанстата приведены абсолютные значения, темпы роста, отраслевая и региональная дифференциация. Рассчитана динамика реальной заработной платы с учётом инфляции. Выявлено соотношение номинального и реального роста. Представлены прогнозные показатели до 2028 г.

Ключевые слова: номинальная заработная плата, реальная заработная плата, инфляция, ИПЦ, Татарстан, отраслевая дифференциация, покупательная способность, статистика доходов.

Тема заработной платы - одна из самых обсуждаемых в любом обществе, поскольку именно от неё зависит уровень жизни большинства семей. В

Республике Татарстан, как и в других регионах России, регулярно публикуются данные о росте средней зарплаты, но за этими цифрами часто не видно главного: сколько реально могут купить работники на свои доходы с учётом роста цен. Разрыв между номинальной и реальной заработной платой - ключевая проблема, которую необходимо анализировать с помощью статистических методов.

В экономическом анализе разграничение номинальной и реальной заработной платы имеет принципиальное значение. Номинальная зарплата отражает фактический объём денежных средств, полученных работником. Реальная зарплата характеризует покупательную способность с учётом изменения потребительских цен и служит точным индикатором уровня жизни населения. Цель работы - на основе официальных статистических данных выявить динамику, соотношение и факторы изменения реальной и номинальной заработной платы в Татарстане за период 2023 - 2026 гг.

По итогам 2025 года среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в Татарстане достигла 90 515 рублей. В декабре 2025 года зафиксирован пик - 121 000 рублей (годовые премии). В январе 2026 года средняя зарплата составила 92 458 рублей, что на 16,8% выше января 2025 года. За два года (2023 - 2025) номинальная зарплата выросла почти в 1,4 раза - с 65 000 до 90 515 рублей.

Отраслевая дифференциация в январе 2026 года: лидируют информационные технологии (144 105 руб.), финансы (135 211 руб.), научные исследования (135 855 руб.), обрабатывающие производства (123 076 руб.). Аутсайдеры: операции с недвижимостью (57 600 руб.), гостиничный бизнес (62 900 руб.), образование (66 945 руб.). Разрыв между лидирующей и отстающей отраслями достигает 2,5 раза. По сравнению с Москвой (180 861 руб.) зарплата в Татарстане ниже в 2 раза, по темпам прироста (16,8%) республика занимает 8-е место в РФ.

Реальная зарплата рассчитывается как отношение номинальной заработной платы к индексу потребительских цен (ИПЦ), умноженное на 100%. В январе 2026 года реальная зарплата в Татарстане составила 109,2% к январю 2025 года, то есть покупательная способность выросла на 9,2%. При этом номинальный рост составил 16,8%, а инфляция - около 7%. Таким образом, из 16,8% номинального прироста 7 процентных пунктов «съедены» инфляцией (41,7%), и только 9,2% обеспечили реальное увеличение доходов (58,3% от номинального роста).

По отношению к декабрю 2025 года реальная зарплата января 2026 года снизилась на 23,8% - типичное сезонное явление после выплаты годовых премий. Согласно прогнозу Министерства экономики РТ на 2026 - 2028 гг., реальная зарплата будет расти ежегодно на 2,6 - 2,8%, а номинальная достигнет 110 300 руб. к 2028 году.

Таблица 1 – Комплексные показатели номинальной и реальной зарплаты в Татарстане (2023-2026 гг.):

Показатель	2023	2024	2025 (ср.)	Янв.2025	Янв.2026	Фев.2026	Янв. - фев.2026
Номиналь- ная зарплата, руб.	65000	77000	90515	79200	92458	90700	91659
Темп прироста номиналь- ной (год к году), %	-	+ 22,3	+ 20,0	-	+ 16,8	+ 15,3	+ 16,1
ИПЦ (годовой), %	-	-	-	-	107,0	106,86	106,93
Реальная зарплата (% к соотв. периоду прошлого года)	-	111,3	109,2	-	109,2	107,9	108,6
Прирост реальной зарплаты, %	-	+11,3	+ 9,2	-	+ 9,2	+ 7,9	+ 8,6
Доля номиналь- ного роста, «съеден- ная» инфляцией, %	-	-	-	-	41,7	48,4	46,6

Таблица 1 показывает, что номинальная зарплата в Татарстане растёт высокими темпами: за два года – почти в 1,4 раза. Однако важно понимать, что эти цифры не учитывают инфляцию. Именно поэтому следующий раздел посвящён реальной зарплате, которая отражает покупательную способность доходов.

Таблица 2 – Отраслевая и региональная дифференциация зарплаты в Татарстане (январь 2026 г.):

Показатель	Значение
Высокооплачиваемые отрасли (руб.)	
Информация и связь	144 105
Научные исследования	135 855
Финансы и страхование	135 211
Добыча полезных ископаемых	129 487
Обрабатывающие производства	123 076
Низкооплачиваемые отрасли	
Сельское хозяйство	65 900
Образование	66 945
Гостиницы и общепит	62 900
Операции с недвижимостью	57 600
Коэффициенты дифференциации	
Разрыв (макс./мин.), раз	2,50
Сравнение с другими регионами (2025 г.)	
Москва (руб.)	180 861
Санкт-Петербург (руб.)	121 475
Татарстан (руб.)	90 515
РФ средняя (руб.)	80 000
Прогноз на 2026–2028 гг.	
Номинальная зарплата в 2028 г. (руб.)	110 300
Ежегодный прирост реальной зарплаты, %	2,6 – 2,8

Данные таблицы 2 наглядно демонстрируют ключевую проблему: инфляция «съедает» значительную часть номинального роста. В январе 2026 года из 16,8% прибавки реальным оказалось только 9,2% - остальное ушло на компенсацию роста цен. Это значит, что при оценке своего благосостояния важно смотреть не на цифру в расчётном листке, а на то, сколько товаров и услуг можно на нее купить.

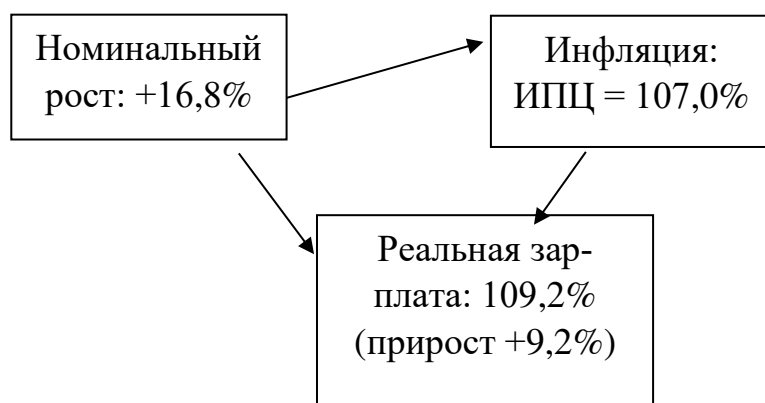


Рисунок 1 – Трансформация номинального роста в реальный с учётом инфляции

Номинальная зарплата в Татарстане устойчиво растёт: 2025 г. - 90 515 руб., январь 2026 г. - 92 458 руб. (прирост +16,8%).

Реальная зарплата в январе 2026 г. составила 109,2% к январю 2025 г., прирост - +9,2%. Инфляция «съедает» 41,7-48,4% номинального роста.

Отраслевой разрыв достигает 2,5 раза (144 105 руб. против 57 600 руб.).

Отставание от Москвы - в 2 раза, от Санкт-Петербурга - на 34%, по темпам роста Татарстан - 8-е место в РФ.

Прогноз на 2026–2028 гг.: номинальная зарплата - до 110 300 руб., реальная - +2,6-2,8% ежегодно.

Таким образом, статистический анализ подтверждает, что рост номинальной заработной платы в Татарстане не должен вводить в заблуждение: реальные доходы растут медленнее, и главная причина - инфляция. Для обычного работника это означает, что даже при заметной прибавке в рублях покупательная способность увеличивается лишь на половину (или чуть больше) от этой прибавки. Учёт данного обстоятельства необходим как при оценке уровня жизни населения, так и при принятии управленческих решений в сфере оплаты труда и социальной политики.

Список использованных источников

1. https://16.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Комплексный%20доклад_02_2026_на%20сайт.pdf
2. https://16.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Комплексный%20доклад_02_2026_на%20сайт.pdf
3. https://16.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/ИПЦ%202-2026_.pdf
4. <https://mert.tatarstan.ru/prognoz-na-2026-2028.htm>

ACTUAL AND NOMINAL WAGES IN TATARSTAN: STATISTICAL ANALYSIS 2023–2026

A.D. Sukhorukikh, T.K. Filimonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article presents a statistical analysis of nominal and real wages in the Republic of Tatarstan for 2023–2026. Based on data from Rosstat and Tatarstanstat, absolute values, growth rates, sectoral and regional differentiation are presented. The dynamics of real wages adjusted for inflation are calculated. The relationship between nominal and real growth is revealed. Forecast indicators up to 2028 are presented.

Keywords: nominal wage, real wage, inflation, CPI, Tatarstan, sectoral differentiation, purchasing power, income statistics.

АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ИРКУТСКИЕ СЕМЕНА»

Д.С. Танганов, Ю.Д. Монгуш

*Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского,
г. Иркутск, Россия*

В условиях современной экономики одной из ключевых задач является повышение эффективности работы предприятий. От этого зависит развитие экономики в целом. В статье приводится анализ эффективности деятельности предприятия на примере ЗАО «Иркутские семена», даются обоснованные выводы.

Ключевые слова: производственные ресурсы, показатели деятельности предприятия, эффективность, рентабельность, бизнес-процессы.

Эффективность деятельности предприятий выступает ключевым драйвером развития экономики в современных условиях. Построение конкурентной среды, повышение рентабельности и формирование устойчивой экономической системы невозможны без внедрения целенаправленных мероприятий, обеспечивающих стабильную и высокоэффективную работу всех элементов хозяйственной структуры [1].

Это исследование особенно актуально, потому что условия, в которых работают предприятия, постоянно усложняются. Из-за изменения в экономике, финансах, технологиях и обществе компаниям нужно использовать свои ресурсы максимально эффективно. Чтобы выделиться среди конкурентов и развиваться, бизнесу необходимо грамотно выстраивать финансовую стратегию – именно она поможет повысить общую эффективность работы.

Анализ эффективности представляет собой комплекс мер, направленных на исследование динамики различных показателей экономической активности предприятия в сопоставлении с аналогичными данными за предшествующие временные отрезки или с плановыми значениями, определёнными для отчётного периода [2].

ЗАО «Иркутские семена» вносит весомый вклад в развитие сельского хозяйства региона. Предприятие обеспечивает местные хозяйства семенами высших репродукций – в ассортименте представлены зерновые, кормовые и овощные культуры, а также качественный картофель, соответствующий строгим стандартам. Помимо растениеводства, предприятие успешно развивает животноводство: занимается разведением КРС, реализует населению поросят. Такая диверсификация продуктовой линейки повышает конкурентоспособность ЗАО «Иркутские семена» и поддерживает устойчивое развитие аграрного сектора.

Таблица 1 – Анализ показателей финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Иркутской области» за 2021-2025 гг.

Показатели	Годы					Изменения 2025 г. к 2021 г.	
	2021	2022	2023	2024	2025	(+ / –)	в %
Выручка от реализации продукции, тыс. руб.	89228	62334	36471	46087	51578	-37650	57,8
Полная себестоимость продукции, тыс. руб.	80914	52898	44516	41385	58019	-22895	71,7
Убыток от продаж, тыс. руб.	-12722	-7964	-26252	-11395	-6441	6281	50,6
Чистая прибыль, тыс. руб.	4226	2215	1528	1529	2877	-1349	68,1
Стоимость основных средств, тыс. руб.	239031	252663	261447	254346	275803	36772	115,4
Численность работников, чел.	83	74	58	52	52	-31	62,7
Площадь с.-х. угодий, га	3540	3540	3541	3165	2084	-1456	58,9
Произведено выручки на 100 га с.-х. угодий, тыс. руб.	2520,6	1760,8	1030,0	1456,1	2475,0	-45,6	98,2
Производительность труда, тыс. руб.	1075,0	842,4	628,8	886,3	991,9	-83,2	92,3
Фондовооруженность труда, тыс. руб.	2879,9	3414,4	4507,7	4891,3	5303,9	2424,0	184,2
Фондообеспеченность, тыс. руб.	6752,3	7137,4	7383,4	8036,2	13234,3	6482,0	196,0
Фондоотдача, руб./руб.	0,37	0,25	0,14	0,18	0,19	-0,19	50,1
Фондоемкость руб./руб.	2,7	4,1	7,2	5,5	5,3	2,6	199,6
Фондорентабельность, %	6,12	2,83	0,94	1,26	2,82	-3,30	–
Окупаемость затрат, %	110,3	117,8	81,9	111,4	88,9	-21,4	–

Анализ финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Иркутские семена» за 2021-2025 гг. позволил выявить как положительные, так и отрицательные её тенденции.

Основным негативным фактором является значительное снижение выручки от реализации продукции, которое составило 42,2% (37 650 тыс. руб.) в сравнении с 2021 г. На протяжении анализируемого периода предприятие терпит убыток от продаж, в 2025 г. его размер составил 6 441 тыс. руб., поскольку размер себестоимости превышает выручку. Такая динамика показателей обусловлена сокращением объемов продаж и сокращением цен реализации, а также давлением со стороны конкурентов.

Чистая прибыль в 2025 г. составила 2 877 тыс. руб., что на 31,9% меньше чем в 2021 г., однако по отношению к 2024 г. чистая прибыль увеличилась на 1 348 тыс. руб. (88,2%).

Отмечается сокращение площади сельскохозяйственных угодий на 41,1% (1 456 га), что оказало отрицательное влияние на производственные показатели. Уменьшение земельных ресурсов привело к снижению объемов производства и, как следствие, к уменьшению выручки. Эффективность использования сельскохозяйственных угодий, измеряемая выручкой на 100 га, составила 2 475 тыс. руб. и демонстрирует колебания цен, что указывает на неэффективность агротехнических мероприятий.

По основным параметрам (размер выручки, основных средств и численности работников) ЗАО «Иркутские семена» по размеру является средним предприятием.

Сокращение численности работников на 37,3% к 2025 г. до 52 человек, привело к снижению показателя производительности труда на 7,7%. Так по данным 2025 г. на одного работника предприятия приходится 991,9 тыс. руб. выручки.

Из положительных факторов деятельности предприятия стоит отметить рост стоимости основных средств на 15,4% (36 772 тыс. руб.), что указывает на инвестирование материально-технической базы предприятия. Однако эффективность использования основных средств остается достаточно низкой в сравнении с 2021 г. Фондоотдача сокращается, в 2025 г. на 1 руб. вложенных средств приходится 0,19 руб. выручки. Почти в 2 раза увеличивается показатель фондоемкости. Фондорентабельность составила 2,82%, что также свидетельствует о низкой эффективности использования основных средств.

Фондовооруженность труда 5 303,9 тыс. руб., а фондообеспеченность 13 234,3 тыс. руб. Рост данных показателей указывает на повышение технической оснащенности на единицу труда или площади.

Окупаемость затрат к 2025 г. снизилась до 88,9%, что свидетельствует о росте затрат относительно получаемой выручки.

С учетом концепции цепочки ценностей М. Портера и на основе анализа хозяйственной деятельности, организационных структур и функций управления рассмотрим модель бизнес-процессов ЗАО «Иркутские семена» в растениеводстве (рис. 1).



Рисунок 1 – Бизнес-процессы в растениеводстве ЗАО «Иркутские семена»

В ЗАО «Иркутские семена» выделяются 3 группы производственных процессов, связанных с последующей переработкой продукции растениеводства:

- производство пищевых продуктов (производство муки, хлеба и хлебобулочных изделий);
- производство грубых и сочных кормов (силос, сенаж);
- производство концентрированных кормов (зерно фуражных и продовольственных культур, травянистая мука и т.п.).

Представленная схема управления бизнес-процессами является эффективным инструментом для реализации стратегических целей ЗАО «Иркутские семена» в отрасли растениеводства. Она позволяет обеспечить высокий уровень контроля над всеми аспектами производственной деятельности, минимизировать риски и повысить конкурентоспособность предприятия на рынке.

Обобщая выше изложенное, ЗАО «Иркутские семена» необходимо разработать и реализовать мероприятия по предотвращению влияния негативных факторов его финансово-хозяйственной деятельности, обусловленного сокращением земельных ресурсов, эффективности использования основных средств и выручки.

Список использованных источников

1. Джатиев, А.А. Анализ подходов к оценке эффективности операционной деятельности предприятия / А. А. Джатиев // Уральский научный вестник. – 2023. – Т. 9, № 2. – С. 14-28. – EDN MDWDXM.
2. Шуклина, О.В. Влияние современных условий на анализ финансовой эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия / О. В. Шуклина, Е. А. Шахторина // Всероссийский научный журнал "Вопросы права". – 2024. – № 2. – С. 51-54. – EDN TKLIRY.

ANALYSIS OF THE EFFICIENCY OF AN ENTERPRISE'S ACTIVITIES USING THE EXAMPLE OF ZAO IRKUTSKIE SEMENA

D.S. Tanganov, Yu.D. Mongush

*Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Yezhevsky,
Irkutsk, Russia*

In the context of the modern economy, one of the key tasks is to increase the efficiency of enterprises. The development of the economy as a whole depends on this. The article provides an analysis of the efficiency of an enterprise on the example of Irkutsk Seeds CJSC, and draws reasonable conclusions.

Keywords: production resources, enterprise performance indicators, efficiency, profitability, business processes.

УДК 338.2

ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ПО ПЕРЕРАБОТКЕ КАРТОФЕЛЯ НА ЗАО «ИРКУТСКИЕ СЕМЕНА»

Д.С. Танганов, Ю.Д. Монгуш

*Иркутский государственный аграрный университет им. А.А. Ежевского,
г. Иркутск, Россия*

В статье рассматривается оценка эффективности инвестиционного проекта по переработке картофеля в крахмал на ЗАО «Иркутские семена». Проведен анализ ключевых экономических показателей, включая срок окупаемости, внутреннюю норму доходности и чистую приведенную стоимость. Сделан вывод о высокой инвестиционной привлекательности проекта и его положительном влиянии на развитие предприятия.

Ключевые слова: инвестиционный проект, оценка эффективности, рентабельность проекта.

Современное картофелеводство Иркутской области характеризуется преобладанием частного сектора 85% в структуре, что свидетельствует о его тесной

интеграции в систему полевого земледелия региона. Данная структура аграрного производства отражает традиционные модели хозяйствования, характерные для Иркутской области, и демонстрирует адаптацию сельского хозяйства к условиям и потребностям населения.

ЗАО «Иркутские семена» представляет собой сельскохозяйственное предприятие, основным направлением деятельности которого является выращивание и реализация картофеля. На сегодняшний день предприятие полностью удовлетворяет потребности хозяйств Иркутской области, а также населения в апробированных и районированных сортах картофеля. Хозяйство делает основной упор в разведении таких семян как Зекура, Розара, Ред Скарлет, Невский.

Несмотря на снижение объемов производства, ЗАО «Иркутские семена» демонстрирует положительную динамику финансовых показателей в сегменте реализации картофеля. Увеличение цены реализации и эффективная операционная деятельность способствуют достижению прибыльности и финансовой устойчивости предприятия.

Однако, в ЗАО «Иркутские семена» наблюдается значительный уровень потерь при хранении картофеля, составляющий до 25% от общего объема. Внедрение технологии переработки картофеля в крахмал представляет собой перспективное решение для минимизации данных потерь. Данная мера основана на переработке картофельного сырья в более стабильный продукт с улучшенными характеристиками сохранности, что позволяет существенно снизить уровень потерь и повысить эффективность хранения.

В рамках проекта планируется обустройство высокотехнологичной площадки с линией оборудования «под ключ», для получения качественного итогового продукта.

Для запуска цеха потребуется 8 работников. Во главе будет стоять технолог и операторы цеха, подсобные рабочие будут отвечать за фасовку и маркировку продукции. Также потребуется маркетолог для поисков каналов сбыта продукции и проведения рекламных компаний. Общие затраты на оплату труда сотрудников в месяц составят 258 200 руб. или примерно 3 098,6 тыс. руб. в год.

Таблица 1 – Общая потребность в инвестициях для проекта

Статьи	Итого, тыс. руб.
Инвестиционная деятельность всего, в т. ч.:	51 904
Строительство ангара 150 м2 для размещения оборудования	7 900
Линия для производства крахмала DS56-III	26 750
Расходы включающие доставку и запуск производства	5 900
Маркетинг и реклама	1 755
Подготовительные мероприятия	1 600
Прочие	4 290
Оборотный капитал	1 290
Запас денег на покрытие кассовых разрывов	2 419

Финансовые ресурсы, необходимые для осуществления проекта:

– общая стоимость проекта на 2025–2030 гг. – 51,904 млн. руб.

– собственные средства – 11,542 млн. руб.

– средства областного бюджета – 15,362 млн. руб.

– заемные средства (кредит в Россельхозбанке на 8 лет с отсрочкой платежа на 1 год, под 17,4%) – 25 млн. руб.

В целом данный инвестиционный проект можно оценить, как эффективный, в результате продвижения которого увеличивается не только производство продукции, но и экономические показатели и доходность ЗАО «Иркутские семена».

Таблица 2 – Прогноз производственных и экономических показателей реализации проекта

Показатели	Годы реализации проекта					
	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Площадь, га	560	700	1200	1350	1500	1550
Урожайность, ц/га	182,1	181,7	183,4	184,9	185,3	185,8
Валовый сбор, ц	101978	127190	220080	249615	277950	287990
Переработано картофеля на крахмал, ц	–	72182	125174	168611	191340	210265
Произведено крахмала, ц	–	16602	28889	39781	44008	48360
Цена реализации 1 кг. крахмала	–	55,5	61,3	66,1	67,4	68
Выручка от реализации, тыс. руб.	–	92141	177090	262952	297054	328848
Себестоимость, тыс. руб.	22495	51584	85887	109806	135603	162538
Постоянные затраты, тыс. руб.	9973	12482	27678	34730	48961	61025
Переменные затраты, тыс. руб.	12522	39102	58209	75076	86642	101513
Прибыль от продаж, тыс. руб.	-22495	40557	91203	153146	161451	166310
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-7459	13201	28974	45522	49705	51153
Точка безубыточности, тыс. руб.	–	21684	41230	48608	69122	88275
ЗПФ, %	–	76,5	76,7	81,5	76,7	73,2
Рентабельность продаж, %	–	44,0	51,5	58,2	54,4	50,6
Рентабельность затрат %	–	78,6	106,2	139,5	119,1	102,3

Анализ данных таблицы 2 позволяет сделать вывод, что в первый год реализации проекта будет произведено 1019,8 т картофеля, площадь посевов прогнозируется в размере 560 га, что на 200 га больше показателя 2024 г. Производство крахмала начнется с 2026 г. Валовый сбор картофеля составит 1271,9 т, из них 721,8 т будет переработано на крахмал, содержание крахмала в картофеле составляет от 22 до 28%. В 2026 г. будет произведено 16 602 ц. крахмала.

В первый год реализации проекта предприятие получит чистый убыток в размере 74 59 тыс. руб.

Точка безубыточности будет достигнута в 2026 г. при объеме выручки в размере 21 684 тыс. руб., что обеспечит запас финансовой прочности в 76,5%.

Следует отметить, что в динамике ежегодно наблюдается тенденция к увеличению как точки безубыточности, так и запаса финансовой прочности. Однако текущие значения данных показателей не достигают уровня, при котором целесообразно рассматривать применение страхования или государственной поддержки. Производство крахмала позволит сократить количество дефектного картофеля и расширить ассортимент продукции.

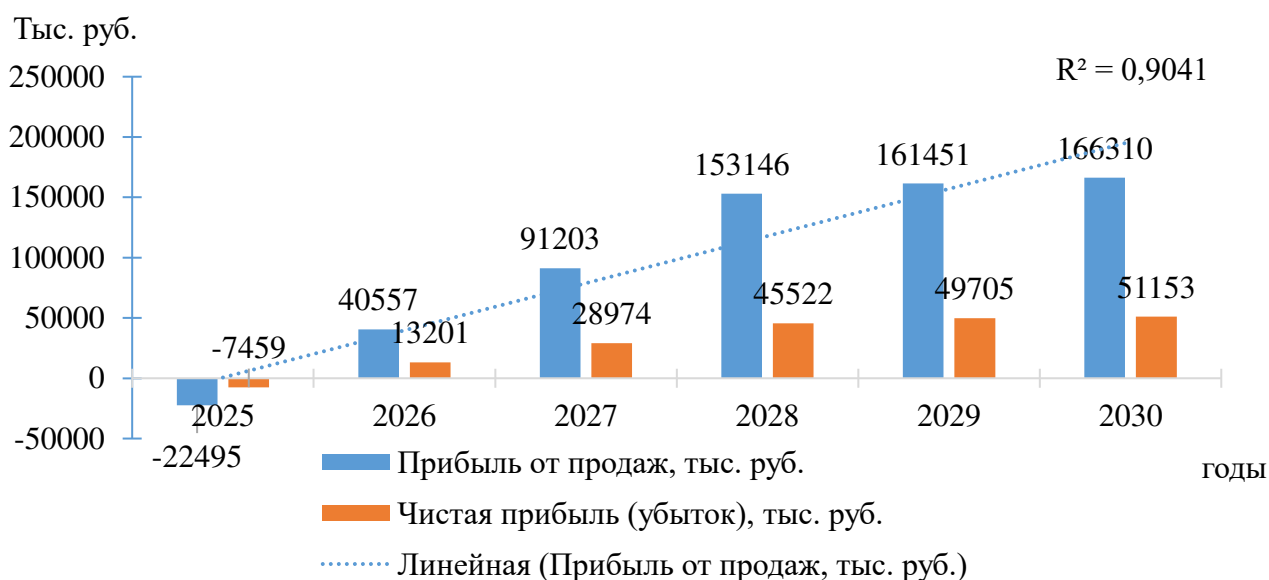


Рисунок 1 – Прогноз прибыли по проекту

При реализации проекта по переработке картофеля в крахмал прогнозируется в 2025 г. убыток от продаж в размере 22 495 тыс. руб., и чистый убыток 7 459 тыс. руб. Положительный финансовый результат предприятие начнет получать с 2026 г. Ожидается рост прибыли от продаж в 4 раза и чистой прибыли в 4,8 раза к 2030 г.

Рентабельность продаж в 2026 г. составит 44%, к 2030 г. на 1 руб. выручки прогнозируется 50,6 коп. прибыли от продаж. Рентабельность продаж показывает достаточно высокие результаты, что связано большим размером выручки от продаж по отношению к себестоимости.

Коэффициент аппроксимации прогноза динамики прибыли близок к 1, что свидетельствует о достоверности представленного прогноза.

Далее проведем оценку эффективности проекта (табл. 3).

Таблица 3 – Оценка эффективности реализации проекта по производству картофельного крахмала в ЗАО «Иркутские семена»

Периоды	Вложения в проект, тыс. руб.	Чистый денежный поток, тыс. руб.
2025	34 650	-7 459
2026	19 360	13 201
2027	351	28 974
2028	351	45 522
2029	351	49705
2030	351	51 153
Итого	51 904	181 096
Срок окупаемости, лет	3,8	
Внутренняя норма рентабельности, %	56,4	
Чистая приведенная стоимость, тыс. руб.	75 848,3	

По результатам оценки экономической эффективности инвестиционного проекта в области переработки картофеля в крахмал установлено, что при вложении капитальных средств в размере 51 904 тыс. руб. срок окупаемости составит 3,8 лет. Чистая приведенная стоимость (NPV) проекта составит 75 848,3 тыс. руб., а внутренняя норма доходности (IRR) достигнет 56,4%.

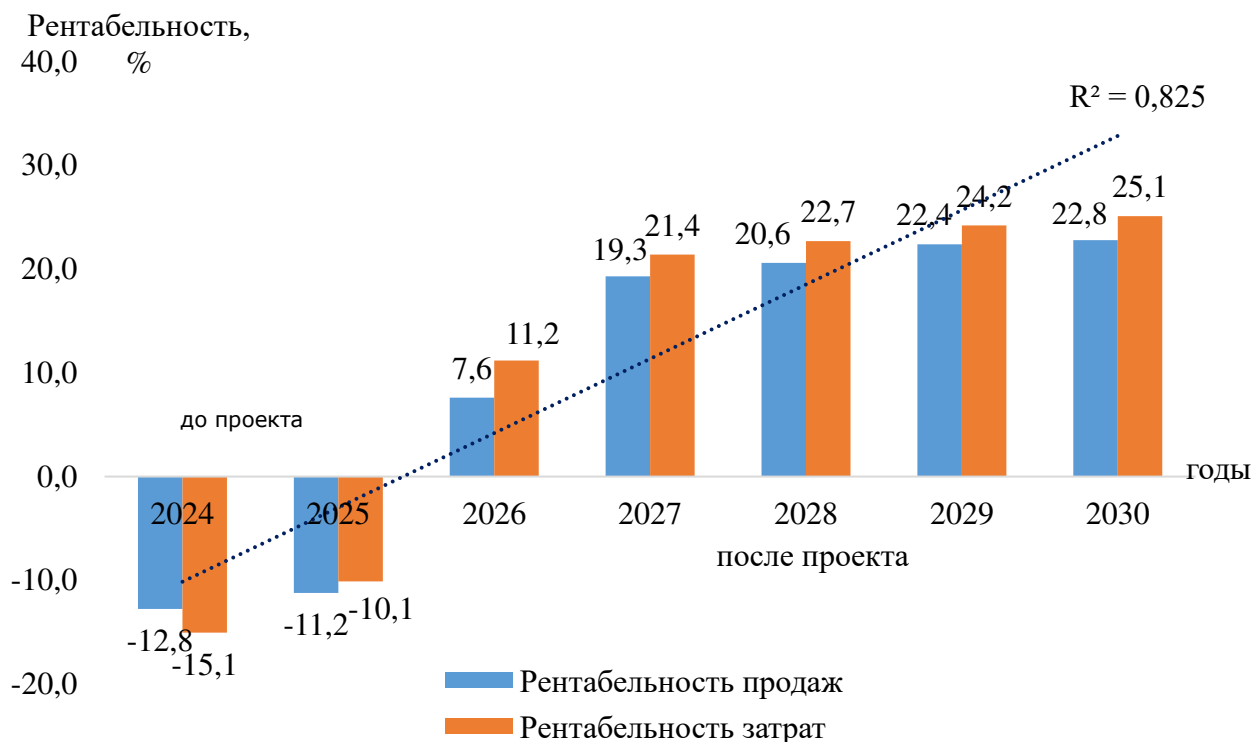


Рисунок 2 – Прогноз рентабельности ЗАО «Иркутские семена» после реализации проекта

В 2024 г. отмечается убыточность предприятия, показатели рентабельности имеют отрицательное значение. Внедрение переработки картофеля в крахмал, положительно скажется на деятельности предприятия, в 2026 г. рентабельность продаж прогнозируется 7,6% к 2030 г. достигнет 22,8%. Рентабельность затрат имеет аналогичную динамику.

На основании проведенного анализа можно сделать вывод о высокой степени экономической эффективности и инвестиционной привлекательности данного проекта.

Таким образом, проект по переработке картофеля в крахмал, интегрированный в структуру деятельности ЗАО «Иркутские семена», обладает значительным потенциалом для устойчивого развития и повышения конкурентоспособности, а также способен внести вклад в инновационно-инвестиционное развитие предприятия.

Список использованных источников

1. Кондратьева, И. В. Экономика в АПК. Практикум / И. В. Кондратьева. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург: Лань, 2023. – 204 с.
2. Окладчик, С.А. Картофелеводство в хозяйствах Иркутской области / С. А. Окладчик // Вестник Иркутской государственной сельскохозяйственной академии. – 2020. – № 101. – С. 49-58.

EVALUATION OF THE EFFECTIVENESS OF AN INVESTMENT PROJECT FOR THE PROCESSING OF POTATOES AT JSC IRKUTSKIE SEMENA

D.S. Tanganov, Yu.D. Mongush

*Irkutsk State Agrarian University named after A.A. Yezhevsky,
Irkutsk, Russia*

The article discusses the evaluation of the effectiveness of an investment project for the processing of potatoes into starch at JSC Irkutskie Semena. The analysis of key economic indicators, including the payback period, internal rate of return, and net present value, is carried out. The conclusion is made about the high investment attractiveness of the project and its positive impact on the development of the enterprise.

Keywords: investment project, efficiency assessment, profitability of the project.

АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ИНВЕСТИЦИОННОМ ПРОЕКТЕ С ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ С ПРИМЕНЕНИЕМ ГРАФОАНАЛИЗАТОРА

Н.А. Тимофеева, Д.Д. Назарова, О.Е. Мокрищева

*Кемеровский государственный университет,
г. Кемерово, Россия*

Для оценки эффективности инвестиционного проекта использован показатель рентабельности инвестиций в проекте по формуле-модели, позволяющей выявлять его жизненный цикл. Анализ модели осуществляется с применением параметрического графоанализатора, удобство и скорость использования которого позволяют осуществлять расчеты как менеджменту на уровне предприятий, так и аналитикам на уровне экономических территорий в условиях оперативной поддержки принятия инвестиционных решений.

Ключевые слова: инвестиционный проект, оценка экономической эффективности, рентабельность инвестиций, жизненный цикл проекта, параметрический графоанализатор.

В процессе управления экономическими системами разного экономического уровня часто возникает потребность оперативной оценки эффективности инвестиционных проектов, связанных с вложением средств (инвестициями) в производственные активы для производства продукции (товара и/или услуги). Для лица, принимающего инвестиционные решения (инвестора, менеджера, аналитика и пр.), в этом случае требуется надежное обоснование решения об инвестициях в проект, так как, в случае неудачи, вложенные средства можно потерять. Кроме сказанного, актуальность темы исследования акцентируется необходимостью для организации, зачастую, активно реализовывать большое количество проектов своего развития.

При оценке эффективности инвестиционных проектов экономисты традиционно используют несколько показателей. Одним из основных показателей является чистая приведенная стоимость (NPV) [1]:

$$NPV(r) = \sum_{t=1}^T \frac{W(t)}{(1+r)^t} - I \quad (1)$$

В данной формуле используются следующие обозначения: $W(t)$ – это прибыль организации за период t ($t=0,1,\dots,T$), T – горизонт планирования, I – суммарные инвестиции в проект развития организации в начальный момент его реализации; r – ставка дисконтирования, учитывающая риски инфляции и заемного финансирования деятельности производителя. При внимательном рассмотрении можно заметить, что формула (1) не учитывает экономический закон существования жизненного цикла инвестиционных проектов, заключающийся в том, что в какой-то момент своего развития каждый проект должен достигать максимума своего финансового эффекта, а затем, со временем, уменьшать свои показатели

эффективности за счет материального или морального износа ресурсов – капитала, труда, земли. В формуле же (1) предполагается неотрицательность слагаемых под знаком суммы, так как, в противном случае, инвестиционный проект грозит стать убыточным.

Если в формуле (1) принять условие, что $W(t)=W=\text{const}$ ($t=1,\dots,T$), то под знаком суммы возникает геометрическая прогрессия и формула преобразуется к виду:

$$NPV = \frac{1-(1+r)^{-T}}{r} W - I \quad (2)$$

На основании интегральной теоремы Лагранжа о среднем [2], возникающая при таком допущении погрешность практически полностью нивелируется. При этом возникает существенное преимущество для проведения численных расчетов, когда чисто динамическая задача от времени t превращается [3] в псевдодинамическую, где функцию времени начинает выполнять показатель горизонта планирования T . Таким образом, анализ формулы (2) можно осуществить, используя параметрический графоанализатор, например, встроенный в программный комплекс [4] или любой другой графоанализатор [5].

В статье [6] предложена модификация формулы (1), учитывающая износ основных производственных фондов:

$$NPV(r) = \sum_{t=1}^T \frac{W(t) + k \cdot Am \cdot (T_{am} - t)}{(1+r)^t} - I \quad (3)$$

где T_{am} – срок службы комплекта основных производственных фондов (ОПФ), $Am=T/T_{am}$ – рассчитываемая по линейному закону норма амортизации ОПФ, k – некоторый нормирующий множитель, для определенности принимаемый за единицу. В формуле (3) уже, в отличие от (1), под знаком суммы содержится отрицательная составляющая, которая зависит от времени t функционирования инвестиционного проекта. С использованием полученных в [6] выкладок, формула (3) преобразуется в многопараметрическую формулу-модель, анализ которой также проводится с помощью графоанализаторов.

Предположим, что вместо средней ежегодной прибыли W заказчику оценки проекта известен показатель рентабельности инвестиций (среднерыночный, среднеотраслевой и т.п.). Тогда вместо показателя W , как доходного потока, можно задать произведение осуществленных инвестиций I на их норму рентабельности f (в %), то есть можно считать, что $W=f \cdot I$. С учетом данного изменения в формуле (3), с помощью графоанализатора изучим влияние показателя рентабельности инвестиций на эффективность инвестиционного проекта. Предварительно зафиксируем входные значения: $I=100$ д.е., $r=25\%$, $T_{am}=10$. Рассмотрим далее зависимости $NPV(T)$ при следующих сценариях: 1) $f=50\%$; 2) $f=60\%$; 3) $f=70\%$; 4) $f=80\%$ (см. рисунок).

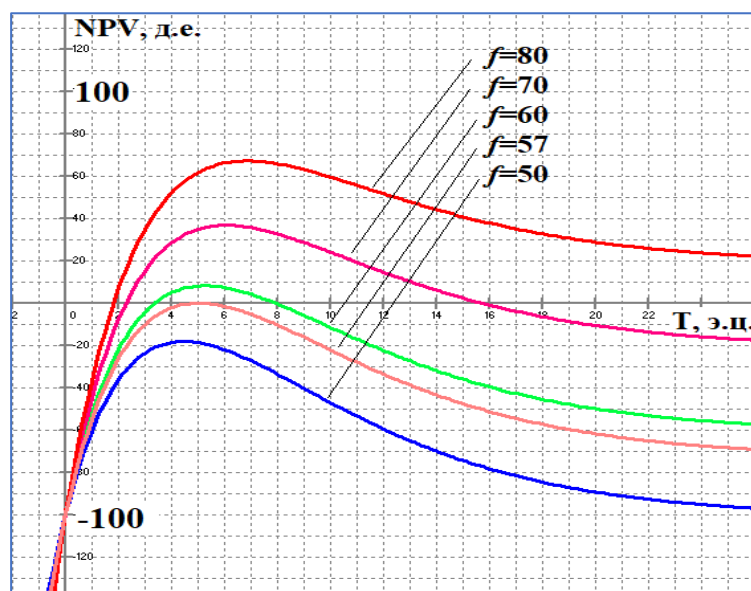


Рисунок 1 – Зависимости $NPV(T)$

В процессе расчетов, при реализации сценария 2), было найдено пороговое значение $f_{\text{порог}}=57\%$, при котором верхняя граница графика только коснулась оси абсцисс. Дальнейшее увеличение параметра f приводит к окупаемости инвестиционного проекта с увеличением его инвестиционного потенциала (максимального значения зависимости) и инвестиционной емкости (площади криволинейной трапеции в положительной части графика), численные значения которых представлены ниже в таблице.

Таблица 1 – Инвестиционный потенциал и инвестиционная емкость проекта

№ пп	f , %	Инвестиционный потенциал, д.е.	Инвестиционная емкость, д.е. х э.п.
1	50	0	0
2	60	9	4
3	70	38	30
4	80	68	∞

В данной работе показано, что применение автоматизированных средств анализа математических моделей-формул позволяет аналитикам оперативно получать информацию, существенную для обоснования принимаемых инвестиционных решений в инвестиционных проектах с выраженным жизненным циклом. Указанный инструментарий применим при анализе бизнес-проектов различного содержания [7, 8], требующих оперативной оценки своей экономической эффективности.

Список использованных источников

1. Румянцева Е.Е. Экономический анализ: учебник для вузов. – М.: Издательство Юрайт, 2026. – 533 с. – URL: <https://urait.ru/bcode/583561> (дата обращения: 09.05.2026).

2. Зорич В.А. Математический анализ. Часть I. – М.: МЦНМО, 2012. – 702 с. – URL: [https://math.uchicago.edu/~eskin/math203/Analiz%201%20\(2012\).pdf](https://math.uchicago.edu/~eskin/math203/Analiz%201%20(2012).pdf).

3. Медведев А.В. Автоматизированная поддержка принятия оптимальных решений в инвестиционно-производственных проектах развития социально-экономических систем. – М.: ИД "Академия Естествознания", 2020. – 200 с. – DOI 10.17513/np.421. – EDN: INAOUX.

4. Свидетельство о государственной регистрации программы для ЭВМ №2018617155; Российская Федерация. Генерализатор и компоновщик программного обеспечения поддержки принятия решений в ситуационных центрах социально-экономического развития: №2018615787: заявл. 22.05.2018: опубл. 19.06.2018 / А.В. Медведев, М.Н. Рослов, А.С. Ухов. – EDN: YUBWXA.

5. Муканова Р.А. Применение современных цифровых ресурсов Geogebra и Desmos на уроках математики / Р.А. Муканова, Л.Н. Карасева // Актуальные проблемы методики обучения информатике и математике в современной школе: материалы международной научно-практической интернет-конференции. – М.: МПГУ, 2023. – С.381-391. – EDN CYIJPB.

6. Математический и численный анализ эффективности инвестиционного проекта с выявлением его жизненного цикла / А.Г. Киренберг, А.В. Медведев, Е.В. Прокопенко, Я.В. Славолубова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2022. – №6-2. – С.256-262. – EDN: AQGFJJ

7. Ануфриев Д.А. Автоматизированный анализ эффективности инвестиционных проектов с учетом экологических ограничений / Д.А. Ануфриев, М.Е. Куницын, С.В. Цедрик // Наука, технологии, общество: Экологический инжиниринг в интересах устойчивого развития территорий (НТО-VI-2025): сборник научных статей по материалам VI Всероссийской (национальной) научной конференции. – Красноярск: "ККДНиТ", 2025. – С.427-431. – EDN: XBCFKL.

8. Медведев А.В. Инструменты оперативного принятия решений при оценке эффективности бизнес-проектов // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – №9-2. – С.182-186. – EDN: WJVNBT.

ANALYSIS OF THE IMPACT OF RETURN ON INVESTMENT IN AN INVESTMENT PROJECT WITH A LIFECYCLE USING A GRAPH ANALYZER

N.A. Timofeeva, D.D. Nazarova, O.E. Mokrishcheva

*Kemerovo State University,
Kemerovo, Russia*

To assess the effectiveness of an investment project, an indicator of the return on investment in the project was used according to a formula model that allows to identify its life cycle. The model is analyzed using a parametric graph analyzer, the convenience and speed of which allow calculations to be performed both by

management at the enterprise level and by analysts at the level of economic territories in terms of operational support for investment decision-making.

Keywords: investment project, economic efficiency assessment, return on investment, project lifecycle, parametric graph analyzer.

УДК 004.6:005.6

ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ 5S ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ВХОДНЫХ ДАННЫХ МОДЕЛИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ТОВАРНЫХ ОСТАТКОВ

М.Р. Тихонов, Г.М. Лукьянчиков, А.А. Тришин

*Национальный исследовательский университет «МИЭТ»,
г. Москва, Россия*

Статья посвящена применению методологии 5S (сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация, совершенствование) к задаче повышения качества входных данных для прогнозной модели, основанной на методах и алгоритмах машинного обучения. Цель исследования – адаптировать классические 5S к процессу подготовки данных для прогнозирования. На каждом из пяти этапов предложены конкретные действия по работе с данными. Показано, как методология 5S позволяет повысить качество входных данных, тем самым увеличить точность модели прогнозирования остатков товара на складе.

Ключевые слова: методология 5S, предиктивная аналитика, машинное обучение, бережливое производство, управление качеством, управление запасами.

В эпоху онлайн-ритейлинга, резко вырос спрос на разные категории товаров. Их номенклатура заметно выросла, в следствие выросли и запросы потребителей. Чтобы сократить издержки на логистику, и поддерживать минимально возможные цены в высококонкурентной среде, многие компании стали пользоваться услугами логистических компаний. Из-за растущего рынка и объёмов потребления продукции, всё чаще стала возникать проблема излишних потерь в ходе осуществления процесса складирования продукции.

Так же, во время того, как рынок онлайн-ритейлинга вошел уже в следующую стадию развития, компании реализующие товары, начали бороться в конкурентной борьбе, улучшая качество своих изделий, но зачастую в связи с большой нагрузкой на логистические центры и центры распределения и складирования продукции, до конечного потребителя товары могут придти в не надлежащем виде.

В связи с этим, многие компании предлагающие свои услуги в сфере складирования и логистики стали задаваться вопросом, как снизить количество потерь в ходе работы склада и при этом повысить качество доставки продукции до

конечного потребителя. Все ответы на эти вопросы существуют в концепции бережливого производства. Одним из главных её компонентов является методология 5S.

Качество входных данных, получаемых из различных источников, является одним из основных факторов грамотно работающей модели машинного обучения. Для этого применяются различные методы и инструменты, позволяющие очищать данные от различного «мусора». В основном данные очищаются вручную специалистом, либо с использованием специализированного программного обеспечения.

Система 5S – это инструмент бережливого производства, состоящий из пяти ключевых шагов. Поэтапное внедрение этих пяти шагов позволяет провести комплексное совершенствование различных бизнес-процессов.

Для того, чтобы применить этот инструмент к вопросу повышения качества данных, то есть, внедрить его в процесс получения и подготовки входных данных, рассмотрим этапы подробнее.

Первый этап – сортировка. Здесь по аналогии с производственными процессами, проводится отсечка лишних деталей. При сортировке применимы следующие шаги:

1. Удаление явно «мусорных» записей, дубликатов записей, пустых строк.
2. Удаление выбросов – дни с аномальными распродажами, основанными на резком снижении цены или маркетинговых акциях маркетплейса.
3. Распределение данных по товарам – по каждому товару создаем отдельную таблицу.

Таким образом – получаем подходящий набор данных для прогнозирования по каждому товару.

Второй этап – соблюдение порядка. Данные приводятся к единому «стандарту», допустим даты вводятся в одном конкретном формате (прим. 10.01.2026). Создаем единые названия колонок по каждому столбцу в каждой таблице по товарам. Далее, организуем каталоги по неделям/месяцам/годам – это поможет в нужный момент быстро найти необходимое.

Дополнительно можно в таблицах сделать поля для пометок – какие данные были провалидированы в модели, а какие ожидают очереди для валидации.

Третий этап – содержание в чистоте. Для «поддержания чистоты данных» можно разработать автоматизированные скрипты, запускающиеся «по кнопке», для проверки на дефекты (пробелы, пропуски, отрицательные числа в продажах, соответствие заявленному формату). Такие скрипты целесообразно делать на Python, либо в виде простых дашбордов в Excel или используемой BI-системе.

Отслеживание «чистоты» данных следует как раз через такие дашборды, в динамике можно быстро увидеть проблемы – это поможет на ранней стадии «отремонтировать» данные для прогнозной модели.

Четвертый этап – это стандартизация. На производстве обычно какие-либо рутинные операции прописываются в инструкциях, размещаемых непосредственно на рабочих местах, в вопросе о данных речь идет об стандартизации процесса их подготовки.

В инструкции, либо регламенте можно прописать основные требования к данным, такие как:

1. Формат входных данных.
2. Процедура обработки пропусков по дням.
3. Правила фильтрации выбросных данных.
4. Периодичность проверок.
5. На ком лежит ответственность.

Для визуализации прохождения всех этапов по методологии 5S можно создать специальные чек-листы для сотрудника. Такие чек-листы позволяют помимо отслеживания самим сотрудником того, какие этапы он уже прошел, также в режиме онлайн осуществлять мониторинг и руководителю. Для создания подобных чек-листов можно использовать специализированные системы создания документации, ведения баз знаний.

Пятый этап – совершенствование. Руководитель совместно с сотрудниками регулярно проводит мониторинги регламентов и инструкций на предмет их устаревания, собирает обратную связь от пользователей прогнозной модели.

Далее, необходимо обучать новых сотрудников системе 5S в контексте конкретного процесса подготовки входных данных.

В качестве примера рассмотрена реальная ситуация на предприятии, занимающимся онлайн-торговлей на популярных российских маркетплейсах.

В таблице 1 представлено сравнение до/после внедрения системы 5S:

Таблица 1 – Сравнение до/после внедрения системы 5S

До	После
Данные по различным товарам лежали в разных Excel-файлах, которые были раскиданы по компьютерам сотрудников.	Была создана единая база с таблицами по каждому товару.
Иногда встречались отрицательные значения остатков из-за возвратов и отсутствия заказов.	Записи с отрицательными остатками удалены как ошибочные, добавлен фильтр выявления таких значений.
Зачастую в данных можно было встретить различные форматы дат.	Ввели единый формат данных для всех файлов. Создали единую структуру папок с данными.
Никто не понимал на каком этапе заниматься выявлением ошибок/пропусков и как их отсеивать.	Написали скрипт, который автоматически проверяет новые данные на пропуски или ошибки. Ввели практику раз в полгода пересматривать инструкции по подготовке данных.

Применение методологии 5S позволило решить сразу ряд проблем, связанных с подготовкой входных данных для модели прогнозирования товарных остатков. Такой подход позволил оптимизировать процесс прогнозирования в целом и системно подойти к оценке качества данных.

Список использованных источников.

1. Галахова Я. В. Система 5S как фактор повышающий качество рабочего процесса // Инновации в информационных технологиях, машиностроении и автотранспорте. – 2021. – С. 521-523.
2. Акимов А. А., Валитов Д. Р., Кубряк А. И. Предварительная обработка данных для машинного обучения // Научное обозрение. Технические науки. – 2022. – Т. 2. – С. 26-31.
3. Рогулин Р. С. Использование методов анализа данных и машинного обучения для прогнозирования и планирования спроса при управлении цепочками поставок // Теоретическая экономика. – 2023. – №. 8 (104). – С. 35-53.
4. ГОСТ Р 56906–2016. Бережливое производство. Организация рабочего пространства (5S). – Москва: Стандартинформ, 2016. – 16 с.

APPLICATION OF THE 5S METHODOLOGY TO IMPROVE THE QUALITY OF INPUT DATA FOR THE COMMODITY STOCK FORECASTING MODEL

M.R. Tikhonov, G.M. Lukyanchikov, A.A. Trishin

*National Research University of Electronic Technology,
Moscow, Russia*

This article is devoted to the application of the 5S methodology (sorting, setting things in order, shining, standardizing, and sustaining) to the task of improving the quality of input data for a forecasting model based on machine learning methods and algorithms. The aim of the study is to adapt the classic 5S to the process of preparing data for forecasting. Specific actions for working with data are proposed for each of the five stages. It is shown how the 5S methodology can improve the quality of input data, thereby increasing the accuracy of the model for forecasting inventory balances.

Keywords: methodology 5S, predictive analytics, machine learning, lean management, quality management, inventory management.

УДК 004

АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ОТКРЫТОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Д.Д. Туев

*Российский технологический университет,
Московский институт радиотехники, электроники и автоматики,
г. Москва, Россия*

Раскрываются особенности автоматизации бизнес-процессов предприятий на основе открытого программного обеспечения. Также описываются преимущества внедрения таких решений в деятельность организаций.

Ключевые слова: автоматизация бизнес-процессов, программное обеспечение, цифровизация, информационные системы.

В условиях усиливающейся конкуренции предприятия вынуждены искать новые способы повышения эффективности своей работы, например, через улучшенную автоматизацию бизнес-процессов.

Автоматизация деятельности предприятия представляет собой процесс внедрения информационных технологий и программных решений, направленных на упрощение, ускорение и оптимизацию выполнения различных операций. В настоящее время автоматизация охватывает практически все направления деятельности организаций: бухгалтерский учёт, документооборот, управление персоналом, логистику, производство, маркетинг и взаимодействие с клиентами. Но для поддержания конкуренции необходимо более эффективное использование информационных систем, чтобы предприятиям было быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды и принимать более обоснованные управленческие решения [1].

На протяжении длительного времени основой корпоративной IT-инфраструктуры являлось коммерческое программное обеспечение. Однако высокая стоимость лицензирования, зависимость от поставщиков и ограниченные возможности модификации программных продуктов привели к росту интереса к открытому и свободному программному обеспечению [1]. Именно поэтому сегодня open source-решения (открытое программное обеспечение, сокр OSS) становятся одним из наиболее перспективных направлений развития корпоративных информационных технологий.

Итак, современное предприятие представляет собой сложную систему, состоящую из множества взаимосвязанных элементов. В структуру организации входят аппаратные средства, программное обеспечение, информационные ресурсы и специалисты различных направлений деятельности. Все компоненты предприятия функционируют как единая система, ориентированная на достижение общих целей и удовлетворение потребностей клиентов. И современный подход к управлению организацией предполагает рассмотрение предприятия как совокупности бизнес-процессов, то есть, каждый бизнес-процесс включает определённую последовательность действий, направленных на получение конкретного результата, где эффективность работы предприятия во многом зависит от того, насколько грамотно организованы и автоматизированы данные процессы. И поэтому в настоящее время OSS-решения применяются практически во всех направлениях корпоративной IT-инфраструктуры: от серверных платформ и систем хранения данных до ERP-систем и облачных сервисов.

Одним из наиболее распространённых примеров использования open source-технологий является применение операционных систем семейства Linux, таких как Ubuntu и Debian. Данные платформы широко используются для организации серверной инфраструктуры предприятий благодаря высокой стабильности, безопасности и гибкости настройки. Использование Linux-систем особенно важно для предприятий, работа которых требует непрерывного

функционирования информационных сервисов, и благодаря высокой стабильности OSS-серверов организации могут минимизировать вероятность сбоев и простоев, что положительно влияет на эффективность бизнес-процессов. Кроме того, открытый исходный код Linux позволяет IT-специалистам адаптировать систему под индивидуальные потребности предприятия и обеспечивать высокий уровень информационной безопасности. Не менее важным направлением применения OSS является использование систем управления базами данных. В условиях современного бизнеса данные становятся одним из ключевых ресурсов предприятия, а эффективность их обработки напрямую влияет на качество управленческих решений.

Большое значение OSS имеет и в сфере автоматизации управленческих процессов. Многие предприятия внедряют ERP- и CRM-системы с открытым исходным кодом. Подобные решения позволяют автоматизировать бухгалтерский учёт, управление персоналом, логистику, управление продажами и взаимодействие с клиентами. Особенностью OSS-ERP-систем является возможность их глубокой адаптации под специфику конкретного предприятия, и в отличие от коммерческих решений, которые часто имеют ограниченные возможности модификации, open source-платформы позволяют изменять функциональность системы в соответствии с особенностями бизнес-процессов организации. Это особенно важно для предприятий, работающих в специализированных отраслях, где стандартные программные решения не всегда способны учитывать все требования бизнеса. И в области документооборота и совместной работы сотрудников активно используются свободные офисные решения. Их применение позволяет предприятиям организовать эффективную работу с документами и корпоративными данными без необходимости приобретения дорогостоящих коммерческих офисных пакетов.

Одним из главных преимуществ OSS является экономическая эффективность, так как отсутствие необходимости приобретения дорогостоящих лицензий позволяет предприятиям существенно снизить затраты на программное обеспечение. Особенно важным данный фактор является для предприятий малого и среднего бизнеса, располагающих ограниченными финансовыми ресурсами.

Не менее важным преимуществом является высокий уровень безопасности, так как открытость исходного кода позволяет независимым специалистам анализировать программные продукты и оперативно выявлять уязвимости. Дополнительным преимуществом OSS является возможность локализации и адаптации программного обеспечения в соответствии с национальными, языковыми и отраслевыми требованиями.

Несмотря на многочисленные преимущества, внедрение открытого программного обеспечения связано с рядом сложностей, где одной из основных проблем остаётся нехватка квалифицированных специалистов, обладающих опытом работы с OSS-решениями. Для успешного внедрения и сопровождения таких систем предприятиям необходимо инвестировать в подготовку персонала и развитие внутренних компетенций.

Определённые трудности могут возникать при интеграции свободного программного обеспечения с существующими коммерческими системами и специализированным оборудованием, так как в некоторых случаях предприятия сталкиваются с проблемами совместимости, что требует дополнительных затрат на адаптацию программной инфраструктуры. Кроме того, часть OSS-решений не имеет централизованной технической поддержки, вследствие чего организациям приходится самостоятельно решать возникающие проблемы либо обращаться к сторонним IT-компаниям.

Таким образом, использование OSS позволяет организациям снизить затраты на программное обеспечение, повысить эффективность управления, обеспечить гибкость IT-инфраструктуры и снизить зависимость от поставщиков коммерческих решений.

Список использованных источников

1. Виноградов, В. М. Автоматизация технологических процессов и производств. Введение в специальность: Учебное пособие / В. М. Виноградов, А. А. Черепашин. - М.: Форум, 2018. - 305 с.

AUTOMATION OF BUSINESS PROCESSES OF ENTERPRISES BASED ON OPEN SOURCE SOFTWARE

D.D. Tuev

*Russian Technological University, Moscow Institute of Radio Engineering,
Electronics and Automation,
Moscow, Russia*

The features of automation of business processes of enterprises based on open source software are revealed. The advantages of implementing such solutions in the activities of organizations are also described.

Keywords: automation of business processes, software, digitalization, information systems.

УДК 330.341

ИННОВАЦИОННЫЙ ИМПУЛЬС: КАК НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ТРАНСФОРМИРУЮТ ЭКОНОМИКУ РОССИИ

Д.А. Уполовникова, Л.А. Отставнова

*Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина,
г. Саратов, Россия*

В статье рассматривается роль инноваций как фактора социально-экономического развития страны. Анализ проводится на основе глобального инновационного индекса в сравнении с ведущими странами мира. Особое внимание

уделяется динамике инновационной активности, отраслевой структуре и основным проблемам функционирования национальной инновационной системы. На основе выявленных ограничений предложены направления совершенствования инновационной политики, направленные на повышение конкурентоспособности экономики и устойчивого развития.

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, глобальный инновационный индекс, научно-техническое развитие, экономический рост.

В современном мире инновации выступают ключевым фактором экономического роста, позволяют повысить конкурентоспособность национальной экономики и обеспечивают устойчивое развитие страны. Переход к цифровизации производственных процессов и ускорению научно-технического прогресса усиливают роль инновационной деятельности как основы долгосрочного развития. Для большинства развитых стран инновации являются стратегическим приоритетом государственной политики. Они обеспечивают рост производительности труда, формированию новых отраслей на мировых рынках. Например, в странах ЕС действует программа Horizon Europe, которая направлена на поддержку передовых исследований, повышение квалификации научных работников, максимизацию инновационного потенциала, коммерциализацию научных знаний. В США инвестиции в инновации составляют примерно 3% ВВП страны, что позволяет укрепить производственную базу, создавать центры высоких технологий, готовить квалифицированные научные кадры. Стратегия технологического и промышленного развития «Сделано в Китае» направлена на сокращение зависимости от иностранных технологий и достижения мирового лидерства в высокотехнологичном производстве [1].

В связи с этим, особую актуальность приобретает анализ уровня инновационного развития страны, выявление ключевых проблем и формированию направлений для их решений. Стоит отметить, что инновации представляют собой результат практического применения технологий, организационных или управленческих решений, которые направлены на повышение эффективности экономической деятельности. Таким образом, инновационная деятельность охватывает весь цикл от НИОКР до коммерциализации результатов и их внедрения в экономику.

Наиболее распространенным инструментом оценки инновационного потенциала стран, является Глобальный инновационный индекс (GII), который был разработан Всемирной организацией интеллектуальной собственности (WIPO). Глобальный инновационный индекс, включает более 80 показателей, объединенных в две группы. В первой группе находятся входные факторы инноваций, такие как институты, человеческий капитал, инфраструктура. Вторая группа включает выходные результаты, то есть технологические и креативные продукты. Использование GII, позволяет проводить межстрановые сопоставления и проводить анализ динамики инновационного развития.

Сравнение значений GII для России, США, Германии и среднемирового уровня в 2025 году представлены на рисунке 1.

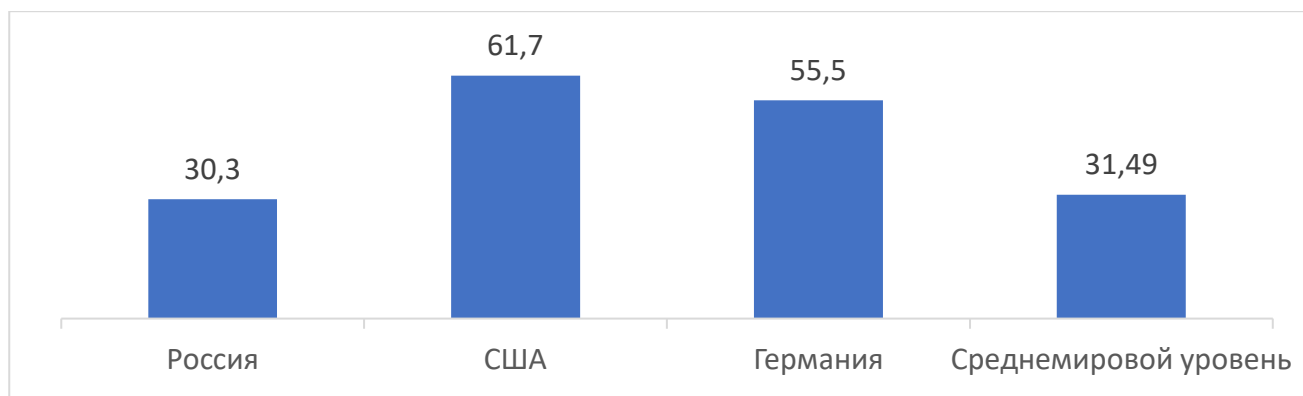


Рисунок 1 – Сравнение значение глобального инновационного индекса в 2025 году, в баллах [2]

Согласно представленным данным, значение ГИ для России составляет 30,3 балла, что немного ниже среднемирового уровня (31,49 балла) и уступает показателям США и Германии. В рейтинге из 139 стран Россия занимает 60-е место, поэтому необходимым условием укрепления позиций страны в мировой экономике является повышение инновационной активности. Наиболее существенные пробелы наблюдаются по таким критериям, как уровень развития инновационной инфраструктуры, институциональная среда, а также коммерциализация инноваций.

Помимо рейтинга ГИ, важным фактором является уровень инвестиций в научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР) в доли ВВП (R&D). Наибольшие инвестиции в НИОКР осуществляют Израиль (6,33%), удерживающий лидерство на протяжении многих лет за счет государственных программ и активного участия частного бизнеса, Республика Корея (5,3%) на основе электроники, полупроводников и автомобилестроения, а так же США и Германия с показателями около 3% [3].

Россия затрачивает около 1% ВВП, что ниже среднемирового уровня и лидеров по инновационной активности.

Для более детального анализа стоит рассмотреть динамику глобального инновационного индекса России в период 2011-2025 гг. (рис. 2).

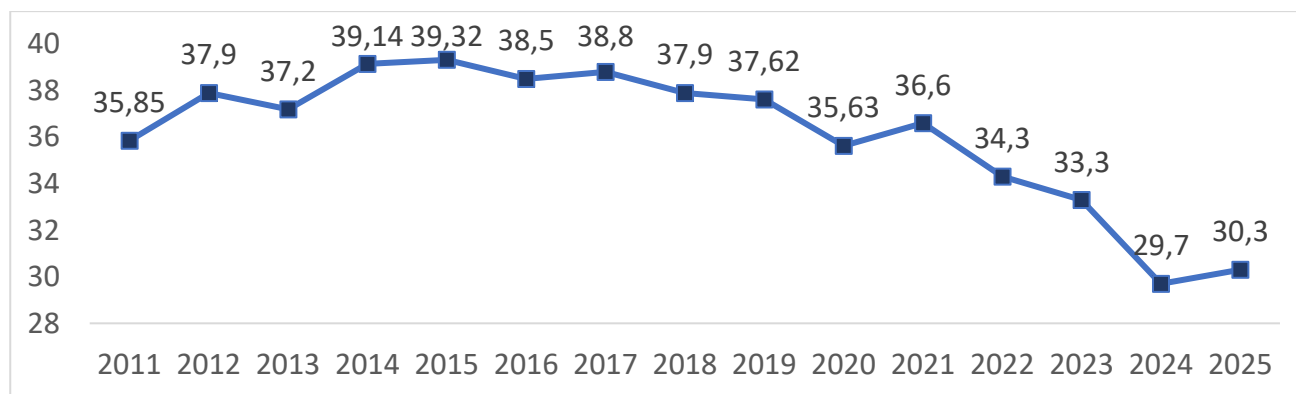


Рисунок 2 – Динамика инновационного индекса России в 2011-2025 гг. [4]

Динамика, изображенная на рисунке 2, демонстрирует тенденцию к снижению значений индекса. Так, в 2011 году показатель составлял около 35,9 балла, что оценивается как относительно высокий уровень после посткризисного восстановления 2009-2010 гг., с 2015 года наблюдается снижение в результате действия санкций и падения цен на нефть, падение с 2021 года объясняется влиянием пандемии. Значение 2024 года считается минимальным за весь анализируемый период и составляет 29,7 балла, а в 2025 году инновационный индекс составил 30,3 балла. Такая динамика указывает на ослабление инновационной активности и снижения конкурентных позиций страны на мировом инновационном рынке.

Основными причинами снижения индекса является сокращение доли на НИОКР в ВВП; отток квалифицированных кадров с 2014 года, дефицит которых в 2025 году оценивается в 280-300 тыс. человек, особенно инженеров по кибербезопасности, промышленной роботизации, альтернативной энергетики, биомедицине, композитным материалам, метрологии; санкционные ограничения к зарубежному оборудованию, ПО и компонентам; снижение венчурных инвестиций и количества стартапов; усложнение процедур получения лицензий и патентов.

В таблице 1 представлена структура инновационной активности по секторам экономики.

Таблица 1 – Доля инновационно активных организаций России 2024 г., % [5]

Сектор экономики	Доля, %
Всего	100
Промышленность	23,7
IT и связь	18,5
Научные организации	15,2
Прочие отрасли	42,6

Как видно из таблицы 1, наибольшая доля инновационно активных организаций приходится на промышленность (23,7% р – это почти в два раза выше среднего показателя в целом по экономике), что отражает ориентацию инноваций преимущественно на традиционные отрасли и объясняется накопленным с советского времени научно-техническим потенциалом, высокой капиталоемкостью промышленных предприятий, поддержкой государства оборонно-промышленного комплекса. В современном промышленном секторе инновационный процесс неразрывно связан с глубоким внедрением передовых автоматизированных систем управления производством, что позволяет не только повысить точность и скорость выпуска продукции, но и минимизировать влияние человеческого фактора на качество. Параллельно идет активная модернизация устаревшего оборудования за счет установки роботизированных комплексов и интеллектуальных датчиков, а также повсеместное применение энергоэффективных технологий, направленных на снижение себестоимости продукции и

уменьшение углеродного следа предприятий. Наибольшую инновационную активность показывают предприятия таких сфер промышленности, как производство летательных аппаратов, компьютеров, машин и оборудования, автотранспорта и электрооборудования. Например, микрофлюидные технологии ГК «Титан» на базе отечественного модуля непрерывного беспульсационного дозирования сокращают на 40-60% капитальные затраты, обеспечивают высокое качество продукции и повышают технологическую безопасность. ГК «Полипласт» для строительной сферы разработала инновационные суперпластификаторы, обеспечивающие повышенную прочность бетона при одновременном сокращении расхода цемента на 15-20%, а для металлургической и нефтегазовой секторов предложила к использованию новейшие антикоррозийные составы, защищающие строительные конструкции в экстремальном климате.

Сектор информационных технологий и связи составляет 18,5%, что проявляется в разработке отечественного ПО и решений для кибербезопасности, внедрении сетей 5-G, квантовых коммуникаций и искусственного интеллекта. Например, платформа Platform V от АО «СберТех», включающая более 80 программных продуктов, включенных в реестр российского ПО с сертификатами ФСТЭК, для управления процессом производства любого масштаба и сложности и реализации моделей искусственного интеллекта.

На прочие отрасли приходится 42,6% и включает различные сектора, в которых инновации проявляются фрагментарно. Научные организации, доля которых составляет 15,2%, сосредотачивают инновационную деятельность главным образом на реализации исследований прикладного характера и генерацию прорывных технологий в биотехнологиях и медицине.

Структура наглядно отражает дисбаланс в распределении ресурсов и отставание развития наукоемких и высокотехнологичных секторов. Даже при высоком уровне научного потенциала практическое внедрение инновационных разработок не достигает должного масштаба.

Так же важно рассмотреть источники финансирования инновационной деятельности, которые представлены в таблице 2, поскольку они напрямую влияют на возможности внедрения новых технологий, проведение научных исследований и развитие высокотехнологичных отраслей.

Таблица 2 – Затраты на инновационную деятельность по источникам финансирования в 2024 году [6]

Источник финансирования	Сумма, млн. руб.	Доля, %
Всего	72 712	100
Собственные средства предприятий	20 435	28,1
Федеральный бюджет	1 754	2,4
Бюджеты субъектов РФ и местные бюджеты	87	0,1
Прочие	50 437	69,4

Исходя из представленных данных, можно сделать вывод, что основным источником финансирования являются преобладание прочих источников (69%),

тогда как доля собственных средств составляет 28%, а доля федерального бюджета составляет только 2,4%, что подтверждает необходимость развития механизмов стимулирования частного инвестирования инновационных проектов.

Сдерживающим фактором развития инноваций происходит из-за сложности правового регулирования, защиты интеллектуальной собственности и ограниченного доступа к венчурному финансированию, так же ограничение участия в международных научных проектах негативно влияет на обмен технологиями и знаниями.

Несмотря на меры государственной поддержки, инновационная активность компаний распределяется неравномерно между различными секторами экономики. Наибольшую активность проявляют крупные компании, так как они имеют обширный доступ к различным ресурсам и способны внедрять новые технологии и обновлять ресурсную базу. Тогда как малые и средние из-за высоких затрат на научные разработки и риски ограничены во внедрении.

Для преодоления обозначенных проблем целесообразно реализовать комплекс мер, направленных на повышение эффективности инновационной системы:

1. Стимулировать участие частного сектора в инновационной деятельности;
2. Развивать сферу искусственного интеллекта и биотехнологий;
3. Расширять международное научно-техническое сотрудничество;
4. Совершенствовать институциональную среду, чтобы снизить барьеры для выхода инновационных продуктов на рынок;
5. Развивать инфраструктуру для внедрения научных разработок в реальный сектор экономики.

Таким образом, реализация предложенных мер будет способствовать повышению инновационной активности и укреплению конкурентоспособности экономики страны на мировом рынке.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод, что инновации являются ключевым фактором устойчивого развития государства. Проведенный анализ выявил, что уровень инновационного развития России остается ниже показателей ведущих стран мира, что подтверждается данными глобального инновационного индекса и отраслевой структурной инновационной активности. Выявленные проблемы обуславливают необходимость совершенствования государственной инновационной политики, направленной на стимулирование инновационной деятельности и повышение конкурентоспособности национальной экономики.

Список использованных источников:

1. Управление взаимозависимостью в отношениях ЕС и КНР: экономический аспект [Электронный ресурс]. – URL: <https://russiancouncil.ru/analytics-and-comments/analytics/upravlenie-vzaimozavisimostyu-v-otnosheniyakh-es-i-kr-ekonomicheskii-aspekt/> (Дата обращения: 11.05.2026).
2. Russia: Innovation Index // TheGlobalEconomy.com. [Электронный ресурс]. – URL:

https://www.theglobaleconomy.com/russia/gii_index/?utm_source=chatgpt.com
(дата обращения: 05.05.2026).

3. Затраты на исследования и разработки в процентах от ВВП – Цели в области устойчивого развития // Европейская экономическая комиссия ООН. – URL: <https://w3.unece.org/SDG/ru/Indicator?id=123> (дата обращения: 08.05.2026).

4. Global Innovation Index – Russia // CountryEconomy. – URL: <https://countryeconomy.com/government/global-innovation-index/russia> (дата обращения: 05.02.2026).

5. Индикаторы инновационной деятельности: статистический сборник / НИУ «Высшая школа экономики». – М. : НИУ ВШЭ, 2024. – URL: <https://issek.hse.ru/innovation> (дата обращения: 05.05.2026).

6. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Инновационная деятельность организаций Российской Федерации. Раздел 5.6: Затраты на инновационную деятельность по источникам финансирования, 2024 г. – URL: Сборник_Наука-ЛО'2024_1065479.pdf (дата обращения: 07.05.2026).

NNOVATIVE IMPULSE: HOW NEW TECHNOLOGIES ARE TRANSFORMING THE RUSSIAN ECONOMY

D.A. Upolovnikova, L.A. Otstavnova

*Yuri Gagarin Saratov State Technical University,
Saratov, Russia*

The article examines the role of innovation as a factor in the country's socio-economic development. The analysis is based on the Global Innovation Index and compares Russia with leading countries around the world. Special attention is given to the dynamics of innovation activity, the sectoral structure, and the main challenges facing the national innovation system. Based on the identified limitations, the article proposes improvements to innovation policy aimed at enhancing economic competitiveness and sustainable development.

Keywords: innovation, innovative activity, global innovation index, scientific and technological development, economic growth.

УДК 658

ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Е.В. Фудина

*Пензенский государственный аграрный университет,
г. Пенза, Россия*

В условиях усиления конкуренции на внешних и внутренних рынках проблема создания и удержания конкурентных преимуществ является ключевой.

Это связано с изменениями факторов внешней среды в результате усиления процессов глобализации и повышения рисков внешнеэкономической деятельности.

Ключевые слова: конкурентоспособность, оценка, внешняя среда, фактор.

Конкурентоспособность организации определяется показателями её экономической эффективности.

Эффективность выступает как индикатор развития. Она же – его важнейший стимул. Стремясь повысить эффективность конкретного вида деятельности и их совокупности, мы определяем конкретные меры, способствующие процессу развития, и отсекаем те из них, что ведут к регрессу.

Эффективность становится целевым ориентиром управленческой деятельности, направляет эту деятельность в русло обоснованности, необходимости, оправданности и достаточности.

Объем производства сельскохозяйственной продукции является одним из основных показателей, характеризующих деятельность организации. Материальную основу создаваемого товара составляют сырье, материалы, покупные комплектующие изделия и полуфабрикаты, их стоимость наряду с другими материальными затратами, износом основных производственных фондов, заработной платой работников составляют затраты хозяйства по производству продукции, принимающие форму себестоимости. До поступления выручки эти издержки финансируются за счет оборотных средств организации, которые не расходуются, а авансируются в производство. После поступления выручки от реализации товаров оборотные средства восстанавливаются, а понесенные затраты по производству продукции возмещаются [3].

Анализ внешней среды – это процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он помогает организации выявить угрозы и возможности, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, ее сильных и слабых сторон.

Для оценки внешней среды АО Агрофирма «Биокор-С» проведем PEST – анализ (таблица 1). В PEST – анализе выделяются следующие позиции:

Р – политика;

Е – экономика;

С – социум;

Т – технологии.

На основании анализа различных подходов к определению конкуренции и конкурентоспособности даны следующие определения. Конкуренция - это динамичный и непрерывно возобновляемый процесс соперничества, осуществляемый между экономически независимыми (обособленными) товаропроизводителями в условиях ограниченных ресурсов с целью наиболее полного удовлетворения разнообразных потребностей (подразумеваются потребительские свойства) по приемлемой для них цене. Конкурентоспособность товара – это

оцененное потребителем свойство объекта превосходить в определенный момент времени без ущерба производителю по качественным и ценовым характеристикам аналогов в конкретном сегменте рынка. Конкурентоспособность – это способность организации функционировать в динамичной конкурентной среде таким образом, чтобы привлекать и сохранять потребителей своей продукции (постоянно повышая его качество), повышая конкурентные преимущества и увеличивая долю на рынке.

Таблица 1 – PEST – анализ АО Агрофирма «Биокор-С»

Политика (Р)	Экономика (Е)
- Государственное регулирование в отрасли. Распоряжение Правительства РФ от 10.05.2016 № 868-р (ред. от 23.11.2016) «О Стратегии развития промышленности на период до 2020 года и дальнейшую перспективу до 2030 года» - Государственное регулирование конкуренции. Федеральный закон «О защите конкуренции» от 26.07.2006 № 135-ФЗ	- Инфляция. Уровень инфляции на 2026 г., согласно официальным данным Минэкономразвития составит от 4,0 до 4,5 процентов за год. - Укрепление курса рубля. За 2025 г. курс доллару к рублю снизился с 102,29 до 78,23 руб., то есть на 24,0 процентных пункта.
Социум (S)	Технологии (Т)
- Демографические изменения. По данным за 2025 год, в Пензенской области зафиксировано снижение рождаемости; - Уровень доходов. Средняя заработная плата в Пензенской области составила 62605 рублей. Область относится к регионам с низким уровнем дохода.	- Уровень поддержки технологического развития. Указ Президента РФ от 7 мая 2018 г. № 204 «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 года» - Уровень инвестиций. В 2025 г. прирост инвестиций 0,3 %.

Конкурентный статус (конкурентная позиция) предприятия – совокупность сильных и слабых сторон организационно-экономического положения предприятия на отраслевом и региональных рынках товаров и услуг относительно главных его конкурентов, достигаемого методами и средствами, не противоречащими положениям антимонопольного законодательства Российской Федерации. Конкурентный статус – позиция в конкуренции, своеобразный измеритель положения на рынке [1].

Конкурентный статус предприятия непосредственно зависит от его конкурентных преимуществ, которые в большей своей части зависят от эффективности использования разных видов ресурсов в процессе производства, сбыта и последующего сервисного обслуживания покупателей.

Каждое предприятие обладает большим многообразием свойств (характеристик). Для оценки их необходимо свести в однородные группы, определить количественные и качественные показатели и методику их измерения. Учесть

все характеристики предприятия невозможно, поэтому следует выбирать наиболее важные группы и наиболее важные свойства в группе. Поэтому оценка конкурентоспособности компании зависит от целей анализа; практической возможности получения нужной информации; используемой методики измерения показателей.

Принципы оценки конкурентоспособности аналогичны принципам оценки конкурентоспособности товаров: комплексность и относительность. Комплексность оценки означает необходимость анализа совокупности (комплекса) критериев. Относительность предполагает сравнительный характер оценки, сравнения с конкурентами.

Алгоритм определения конкурентоспособности предусматривает:

- 1) определение цели оценки;
- 2) определение областей (видов деятельности), учитываемых при анализе;
- 3) выбор базы сравнения;
- 4) определение характеристик, подлежащих измерению;
- 5) оценка выбранных характеристик;
- 6) расчет обобщенного, интегрального показателя конкурентоспособности;
- 7) выводы о конкурентоспособности.

В качестве характеристики конкурентоспособности можно рассматривать степень соответствия предприятия ключевым факторам успеха на рынке. В этом случае конкуренты не просто сравниваются – оцениваются их способности к достижению успеха.

Оценить конкурентоспособность организации можно также на основе сравнительного анализа устойчивости предприятия и его основных конкурентов к возможным рискам на рынке. Если рассматривать риски только как негативные проявления среды, то подобный анализ выявляет требования к деятельности предприятий отрасли, а более высокая устойчивость предприятия свидетельствует о более высокой конкурентоспособности.

Показателем конкурентоспособности организации является доля предприятия на рынке: чем выше доля рынка хозяйственной единицы, тем выше ее конкурентоспособность. Доля рынка предприятия и темп роста рынка свидетельствуют об эффективности маркетинговой деятельности предприятия, которая проявляется в наличии спроса на продукцию предприятия. При увеличивающейся или неизменной доле предприятия можно говорить о том, что предприятие на рынке конкурентоспособно. Если же доля предприятия на рынке снижается, то это значит, что оно не способно конкурировать [2].

Оценка маркетинговой активности организации позволяет определить наиболее важные экстенсивные и интенсивные факторы ее формирования, влияющие на размер экономического эффекта от активизации маркетинговой деятельности организации. Одним из внутренних факторов формирования конкурентоспособности организации является конкурентоспособность товара, определяющая конкурентоспособность товарного портфеля в целом. Если один из продуктов оказывается неконкурентоспособным, конкурентоспособность

организации в целом может быть обеспечена за счет других продуктов, составляющих товарный портфель организации (таблица 2).

Таблица 2 – Критерии и группы показателей конкурентоспособности организации

Критерий	Показатель
Наличие и обеспеченность производственными ресурсами	Уровень обеспеченности основными производственными фондами, уровень организации производства, уровень инновационных технологий
Обеспеченность материально-техническими ресурсами	Источники материально-технического снабжения и их характеристика; численность и надежность поставщиков товаров, доля постоянных поставщиков, характер отношений с поставщиками
Эффективность финансового положения	Показатели финансовой деятельности предприятия (ликвидности, платежеспособности и др.)
Конкурентоспособность товаров и услуг	Качество товаров, цена, ассортимент товаров и услуг, расходы на транспортировку и хранение и т.д.
Кадровый потенциал	Обеспеченность и квалификация персонала, текучесть кадров
Эффективность системы управления предприятием	Качество системы управления, нормы управляемости, система коммуникаций и информационных потоков, их эффективность, наличие системы менеджмента качества
Наличие конкурентных преимуществ предприятия	Уникальность и сложность имитации конкурентных преимуществ предприятия, имидж предприятия, его бренд, ценность для потребителей

Таким образом, проблема конкурентоспособности занимает центральное место в экономической политике государства. Создание конкурентных преимуществ становится стратегическим направлением деятельности организации. При этом повышение конкурентоспособности касается всех уровней ее иерархии: продукции (товаров и услуг), организации, отрасли, региона и страны в целом.

Список использованных источников

1. Кухарев, О.Н. Экономическая и энергетическая оценка эффективности в сельском хозяйстве / О.Н. Кухарев, Е.В. Фудина. – Пензенская государственная сельскохозяйственная академия. Saarbrücken, 2015. – 117 с.
2. Фудина, Е.В. Методы оценки конкурентоспособности организации / Е.В. Фудина // Сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции «Бухгалтерский учёт, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы», 2020. – С. 205-209.
3. Фудина, Е.В. SWOT-анализ стратегических направлений развития аграрного сектора экономики Пензенской области / Е.В. Фудина // Сборник статей XI Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы

финансирования и налогообложения АПК в условиях глобализации экономики». – Пенза, 2024. – С. 167-171.

INFLUENCE OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT ON THE COMPETITIVENESS OF AN ORGANIZATION

E.V. Fudina

*Penza State Agrarian University,
Penza, Russia*

In a context of intensifying competition in both foreign and domestic markets, the challenge of creating and maintaining competitive advantages is crucial. This is due to changes in external environmental factors resulting from intensifying globalization and the increased risks of foreign economic activity.

Key words: competitiveness, assessment, external environment, factor.

УДК 658

ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ

Е.В. Фудина

*Пензенский государственный аграрный университет,
г. Пенза, Россия*

Успешность организаций подразумевает умение быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и превосходить своих конкурентов по качеству, скорости предоставления услуг, широте ассортимента и цене продукции. Управление конкурентоспособностью представляет собой совокупность мер по управлению конкурентными преимуществами.

Ключевые слова: конкурентоспособность, управление, организация, эффективность, конкурентные преимущества, стратегия развития.

Основополагающим критерием успешной деятельности предприятий, отрасли или государства в целом в условиях рынка выступает конкурентоспособность. Пристального внимания данная категория заслуживает в период реформирования экономических систем, когда формируется ряд факторов, формирующих конкурентоспособность.

Глобализация общественных и экономических отношений, развитие международного разделения труда, прозрачность границ для технологий, рабочей силы, продуктов производства выдвигают на первый план проблемы обеспечения конкурентоспособности национальных экономик, отраслей народного хозяйства и отдельно взятых организаций.

Несмотря на множество исследований, в современной экономической литературе не существует единого подхода к определению конкурентоспособности предприятия и единой методологии ее количественной оценки, имеют место варианты анализа существенных условий повышения конкурентоспособности в аграрной отрасли. [4]

Существенный вклад в анализ конкурентоспособности внес М. Портер, который ввел понятие ромба конкурентных преимуществ, состоящего из четырех групп факторов, определяющих конкурентоспособность компании, отрасли, страны. К таким группам были отнесены условия для факторов производства, состояние спроса, родственные и поддерживающие отрасли, устойчивая стратегия, структура и соперничество. По мнению М. Портера, значительное влияние на конкурентоспособность страны, отрасли или компании могут оказывать политика правительства и случайные события.

Выделяют следующие факторы, оказывающие влияние на уровень конкурентоспособности (рисунок 1).

Факторы конкурентоспособности целесообразно подразделить на три самостоятельные группы, включающие базовые факторы, факторы эффективности и факторы бизнес-среды и инноваций. [2]



Рисунок 1 – Факторы конкурентоспособности

К базовым факторам, в первую очередь, следует отнести состояние институциональной среды. На современном этапе развития экономической науки институциональная среда является недостаточно изученной. Нет четкой формулировки данного понятия. Мнение одних авторов сходится к тому, что институциональная среда, является правовой и административной системой,

объединяющей функционирующих юридических и физических лиц. Большинство авторов предполагают, что институциональная среда представляет собой совокупность различных институтов, целью функционирования которых является создание соответствующих условий для обеспечения эффективности развития экономики в целом и жизнедеятельности отдельного индивида в частности. [3]

В качестве второго базового фактора рассматривается инфраструктура. Конкурентных позиции предприятий во многом определяются эффективностью функционирования сопутствующих отраслей. Для успешного функционирования большинству промышленных предприятий необходимы четко налаженные связи с ремонтно-техническими службами, инженерным обслуживанием.

Кроме того, эффективность функционирования предприятий зависит не только от отраслей и производств, которые способствуют производству запланированных объемов продукции, а также и от предприятий и организаций, которые призваны обеспечить эффективное использование и соответственно доведение продукции до конечного потребителя. Только четко налаженная и структурированная инфраструктура будет способствовать повышению эффективности функционирования предприятия и обеспечению его конкурентоспособности. Уровень развития инфраструктуры определяет эффективность функционирования экономики, способствует выбору в принятии решения об открытии бизнеса в определенной отрасли народного хозяйства.

Также к базовым факторам, определяющим конкурентоспособность предприятия, относится также и стабильность макроэкономического окружения. Каждое отдельное предприятие не в силах оказать влияния на макроэкономическую среду и в связи с этим единственным вариантом решения данной проблемы выступает своевременное реагирование на ситуацию и нивелирование негативных последствий. [1]

Развитие социальной сферы раскрывается в степени обеспеченности населения региона учреждениями здравоохранения и среднего образования.

Среди факторов эффективности выделяют уровень образования, эффективность рынков, размер рынка, а также уровень технологического развития. Уровень образования, характеризуется удельным весом экономически активного населения с высшим образованием. Рост данного показателя является стимулирующим элементом в производстве продукции с высокой добавленной стоимостью. [3]

Эффективность рынка объединяет товарный и финансовый рынки, а также рынок труда. Данный фактор предполагает, что конкурентоспособность предприятия будет выше, если оно производит продукцию, востребованную реальными и потенциальными потребителями. Гибкость рынка труда способствует росту конкурентоспособности предприятия при условии, что он позволяет использовать квалифицированную рабочую силу, применять методы переподготовки кадров и повышения их квалификации.

Размер рынка оказывает непосредственное влияние на эффективность функционирования предприятия, т.к. значительное количество конкурентов

снижает потенциальные объемы реализации продукции и заставляет руководство предприятий разрабатывать направления деятельности, способствующие усилению конкурентных преимуществ.

К факторам бизнес-среды и инноваций относятся деловые сети, инновационная среда и эффективность стратегического планирования и управления. От налаженности сети деловых контактов зависят не только объемы, но и своевременность реализации продукции и, в конечном счете, эффективность функционирования предприятия в целом.

Инновационная среда как фактор бизнес-среды и инноваций позволяет предприятию получить конкурентное преимущество, только на определенный промежуток времени. Это связано с тем, что после выхода на рынок новых товаров, либо внедрения в процесс производства новых технологий возникает опасность копирования данных процессов другими участниками рынка, а также может привлечь на рынок новых продавцов. Следовательно, развитие инновационной среды должно быть непрерывным процессом в деятельности предприятия, стремящегося укрепить свои конкурентные позиции.

Основными требованиями для достижения конкурентоспособного производства являются: использование прогрессивной технологии, современных методов менеджмента, своевременное обновление основных фондов, наличие достаточного объема оборотных активов, обеспечение гибкости производства, пропорциональности, непрерывности и ритмичности производственных процессов. В условиях отсутствия или неэффективности стратегического планирования и управления возникает ситуация несвоевременного и неполного обеспечения ресурсами текущей деятельности предприятия, что приводит к возникновению убытков и увеличивает риск банкротства предприятия, и как следствие снижает его конкурентоспособность.

Список использованных источников

1. Курмаева, И. С. Развитие малых форм хозяйствования в аграрном секторе экономики / И. С. Курмаева, Ю. В. Чернова, Т. А. Баймишева. – Кинель : Самарский государственный аграрный университет, 2022. – 157 с.

2. Кухарев, О.Н. Экономическая и энергетическая оценка эффективности в сельском хозяйстве / О.Н. Кухарев, Е.В. Фудина. – Пензенская государственная сельскохозяйственная академия. Saarbrücken, 2015. – 117 с.

3. Фудина, Е.В. Методы оценки конкурентоспособности организации / Е.В. Фудина // Сборник статей VIII Всероссийской научно-практической конференции «Бухгалтерский учёт, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы», 2020. – С. 205-209.

4. Шишкова, Г.А. Особенности управления конкурентоспособностью организации в современных условиях / Г.А. Шишкова, Е.А. Шишкова. [электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-upravleniya-konkurentosposobnostyu-organizatsii-v-sovremennyh-usloviyah/viewer>

FEATURES OF MANAGING THE COMPETITIVENESS OF AN ORGANIZATION IN MODERN CONDITIONS

E.V. Fudina

*Penza State Agrarian University,
Penza, Russia*

Organizational success depends on the ability to quickly adapt to changing market conditions and surpass competitors in quality, speed of service delivery, breadth of product range, and price. Competitiveness management is a set of measures for managing competitive advantages.

Key words: competitiveness, management, organization, efficiency, competitive advantages, development strategy.

УДК 314.3.4

ПАРАДОКС ДЕМОГРАФИИ – СНИЖЕНИЕ РОЖДАЕМОСТИ И РОСТ СМЕРТНОСТИ СРЕДИ МОЛОДЫХ В ТАТАРСТАНЕ

А.Д. Хамитов, Т.К. Филимонова

*Казанский государственный энергетический университет,
Россия, г. Казань*

В статье рассматривается демографическая ситуация в Республике Татарстан, связанная со снижением рождаемости и ростом рисков смертности среди молодых людей. Особое внимание уделяется противоречию между социально-экономическим развитием региона и ухудшением отдельных демографических показателей. На основе статистических данных анализируются причины снижения рождаемости, факторы риска для молодежи и возможные направления демографической политики.

Ключевые слова: демография, рождаемость, смертность, молодежь, Татарстан, естественная убыль, социальная политика.

Демографическая ситуация является одним из ключевых показателей устойчивого развития региона. Она отражает не только количество родившихся и умерших, но и качество жизни населения, уровень социальной защищенности, состояние здравоохранения, экономическую уверенность граждан и перспективы будущего развития. Республика Татарстан традиционно воспринимается как один из наиболее развитых регионов России: здесь сосредоточены крупные промышленные

предприятия, университеты, транспортная инфраструктура, активно развивается городская среда. Однако именно на фоне такого развития заметен демографический парадокс: несмотря на сравнительно высокий социально-

экономический потенциал, в регионе наблюдается снижение рождаемости и сохраняются риски роста смертности среди молодых людей.

Под демографическим парадоксом можно понимать ситуацию, когда улучшение внешних условий жизни не приводит автоматически к росту рождаемости и снижению смертности. Современная молодежь имеет больше возможностей для образования, профессионального роста и самореализации, чем предыдущие поколения. Одновременно растет неопределенность: молодые люди позже создают семьи, откладывают рождение детей, чаще сталкиваются со стрессом, высокой учебной и трудовой нагрузкой, финансовыми трудностями, проблемами с жильем и психологическим напряжением.

Одним из главных проявлений демографического кризиса является снижение рождаемости. По данным Татарстанстата, в январе-декабре 2024 года в Татарстане родилось 35 319 человек, что на 1 178, или на 3,3 %, меньше, чем годом ранее [1]. Дополнительные данные показывают, что в 2024 году доля взрослого населения Республики Татарстан в возрасте 18 лет и старше составила 78,8 %, а численность постоянного детского населения 0-17 лет оценивалась примерно в 850,5 тыс. человек [2]. Эти показатели демонстрируют риск постепенного старения населения и сокращения притока новых поколений.

Причины снижения рождаемости в Татарстане во многом совпадают с общероссийскими тенденциями. Во-первых, меняется модель поведения молодежи: образование, карьера, личная свобода и финансовая независимость часто становятся приоритетами до создания семьи. Во-вторых, молодые семьи сталкиваются с высокой стоимостью жилья, ипотечной нагрузкой, ростом расходов на воспитание детей и нестабильностью доходов. В-третьих, меняется представление о семье: многие пары предпочитают иметь одного ребенка или откладывают рождение первого ребенка на более поздний возраст.

Второй стороной демографического парадокса является смертность. За январь-октябрь 2024 года в Татарстане родилось около 29,2 тыс. детей, что ниже уровня аналогичного периода прошлого года, а смертность выросла до 37,8 тыс. человек, то есть на 6,6 % [3]. Таким образом, число умерших заметно превышало число родившихся. Это усиливает естественную убыль населения и показывает, что демографическая проблема не может решаться только через поддержку рождаемости.

При анализе смертности среди молодежи необходимо учитывать, что официальная статистика часто публикует общие показатели по населению, а не всегда выделяет отдельную возрастную группу. Поэтому формулировка о росте смертности среди молодых требует осторожности: речь идет прежде всего о росте рисков и социальной значимости таких случаев. Для молодежи наиболее опасными факторами являются дорожно-транспортные происшествия, травмы, несчастные случаи, отравления, суицидальное поведение, зависимости и позднее обращение за помощью.

Даже если абсолютное число смертей среди молодых людей сравнительно невелико, каждая такая потеря имеет огромную демографическую цену.

Молодой человек – это будущий специалист, родитель, участник экономической и общественной жизни. Потеря людей в трудоспособном и репродуктивном возрасте означает не только личную трагедию для семьи, но и долгосрочные потери для региона.

Отдельной тревожной темой является психологическое состояние детей, подростков и молодежи. В 2023 году в Татарстане было зафиксировано 100 попыток суицида среди детей, из которых 13 закончились смертью [4]. Даже при снижении числа завершенных случаев по сравнению с 2022 годом сама проблема остается серьезной. Она показывает, что здоровье молодежи нельзя рассматривать только как физическое состояние: важны психологическая устойчивость, семейная атмосфера, доступность помощи и отсутствие социальной изоляции.

На первый взгляд может показаться, что Татарстан находится в относительно благополучном положении. Например, по состоянию на конец 2024 года уровень младенческой смертности в регионе составлял 2,7 случая на тысячу новорожденных, что является сравнительно низким показателем [5]. Однако положительные результаты в отдельных сферах не отменяют общей проблемы. Низкая младенческая смертность говорит о развитии медицинской помощи, но она не компенсирует снижение рождаемости и рост естественной убыли населения.

Таким образом, демографический парадокс Татарстана заключается в сочетании трех процессов. Первый процесс – снижение рождаемости, которое происходит даже в условиях экономически развитого региона. Второй процесс – рост общей смертности в отдельные периоды, который усиливает естественную убыль населения. Третий процесс – уязвимость молодежи, выражающаяся в рисках травматизма, психологических кризисов, зависимостей и социального неблагополучия.

Для преодоления сложившейся ситуации необходима поддержка молодых семей. Она должна включать не только выплаты при рождении ребенка, но и доступное жилье, развитие арендного жилья для молодых специалистов, поддержку студенческих семей, доступные детские сады, гибкие формы занятости для родителей. Если создание семьи воспринимается как риск бедности, потери мобильности и ограничения карьерных перспектив, то рождаемость будет оставаться низкой даже при наличии отдельных мер социальной поддержки.

Не менее важным направлением является профилактика смертности среди молодежи. Здесь нужны меры по нескольким направлениям: развитие психологической помощи в школах, колледжах и вузах; профилактика зависимостей; повышение безопасности дорожного движения; доступные спортивные и культурные пространства; раннее выявление депрессии, тревожных расстройств и кризисных состояний. Молодежная политика должна быть направлена не только на проведение мероприятий, но и на создание среды, в которой молодой человек чувствует себя нужным, защищенным и способным строить будущее.

В заключение можно отметить, что демографическая ситуация в Татарстане является сложной и противоречивой. С одной стороны, республика остается развитым регионом с сильной социальной инфраструктурой и отдельными

положительными медицинскими показателями. С другой стороны, снижение рождаемости и естественная убыль показывают, что прежние меры уже недостаточны. Главная задача региона – сделать так, чтобы молодежь хотела оставаться в Татарстане, создавать семьи, рожать детей, работать, развиваться и чувствовать себя защищенной.

Список использованных источников

1. Рождаемость в Татарстане за год снизилась на 3,3 % // Республика Татарстан. URL: <https://rt-online.ru/news/rozhdaemost-v-tatarstane-snizilas-na-33-v-2024-godu-521248> (дата обращения: 11.05.2026).
2. Демографическая ситуация в Республике Татарстан // Министерство здравоохранения Республики Татарстан. URL: https://cesi.tatarstan.ru/file/pub/pub_4773238.pdf (дата обращения: 11.05.2026).
3. Уровень смертности в Татарстане превысил рождаемость // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7433011> (дата обращения: 11.05.2026).
4. В Татарстане в 2023 году 13 детей совершили суицид // Бизнес Online. URL: <https://m.business-gazeta.ru/news/628180> (дата обращения: 11.05.2026).
5. Младенческая смертность в Татарстане составила 2,7 случая на тысячу новорожденных // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/7383201> (дата обращения: 11.05.2026).
6. Образец оформления научной статьи. Файл пользователя.
7. Информационное письмо конференции «Глобальные тенденции развития науки и технологий». Файл пользователя.

THE PARADOX OF DEMOGRAPHY – DECLINING BIRTH RATE AND RISING MORTALITY AMONG YOUNG PEOPLE IN TATARSTAN

A.D. Hamitov, T.K. Filimonova

*Kazan State Power Engineering University,
Russia, Kazan*

The article examines the demographic situation in the Republic of Tatarstan, focusing on declining birth rates and increasing mortality risks among young people. The paper analyzes the contradiction between regional socio-economic development and the deterioration of certain demographic indicators. The conclusion emphasizes the need for comprehensive measures aimed at supporting families and preserving the health and life prospects of young people.

Keywords: demography, birth rate, mortality, youth, Tatarstan, natural population decline, social policy.

ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

А.Д. Хамитов, Э.Ф. Хузиева

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматривается цифровая трансформация как комплексный фактор повышения конкурентоспособности организации. Раскрыты основные направления внедрения цифровых технологий, их влияние на издержки, качество управленческих решений, скорость обслуживания клиентов и устойчивость бизнес-модели. Показано, что конкурентный эффект цифровизации возникает не только за счет автоматизации отдельных операций, но и в результате изменения процессов, организационной культуры и системы управления данными.

Ключевые слова: цифровая трансформация, конкурентоспособность, организация, бизнес-процессы, данные, инновации, управленческие решения, цифровые технологии.

В современных условиях конкурентоспособность организации определяется не только объемом материальных ресурсов, производственными мощностями или ценовой политикой. Все более значимыми становятся скорость обработки информации, способность быстро адаптироваться к изменению спроса, качество клиентского опыта и умение использовать данные для принятия управленческих решений. Поэтому цифровая трансформация выступает одним из ключевых направлений стратегического развития организаций. Она затрагивает технологии, процессы, персонал, структуру управления и способы взаимодействия с внешней средой.

Под цифровой трансформацией целесообразно понимать не простую замену бумажного документооборота электронным или внедрение отдельных программных продуктов, а системное изменение деятельности организации на основе цифровых технологий. В отличие от локальной автоматизации, цифровая трансформация предполагает пересмотр бизнес-процессов, формирование единой информационной среды, развитие аналитики данных и изменение управленческой логики. Именно по этой причине она способна создавать долгосрочные конкурентные преимущества, а не ограничиваться формальным внедрением отдельных программных решений.

Конкурентоспособность организации представляет собой способность устойчиво занимать и укреплять позиции на рынке за счет более эффективного использования ресурсов, удовлетворения потребностей потребителей и адаптации к изменениям внешней среды. В цифровой экономике эта способность напрямую связана с тем, насколько организация умеет превращать данные в управленческие решения, а цифровые инструменты - в реальные преимущества для клиентов, сотрудников и партнеров.

Основные направления цифровой трансформации организации

Первым направлением является цифровизация внутренних бизнес-процессов. Она включает электронный документооборот, системы управления ресурсами предприятия, CRM-системы, сервисы управления проектами, автоматизацию складского учета, закупок, продаж и финансового контроля. Результатом становится сокращение времени выполнения операций, снижение количества ошибок и повышение прозрачности управленческих процедур.

Второе направление связано с использованием данных и аналитических инструментов. Организация получает возможность отслеживать поведение клиентов, анализировать спрос, прогнозировать продажи, выявлять неэффективные участки деятельности и принимать решения на основе фактов, а не исключительно на интуиции руководителя. При этом интуитивные оценки сохраняют вспомогательное значение, однако в условиях высокой неопределенности они должны дополняться аналитическими данными.

Третье направление - развитие цифровых каналов взаимодействия с потребителями. Сайты, мобильные приложения, маркетплейсы, чат-боты, личные кабинеты и омниканальные сервисы позволяют организации быть доступной для клиента быстрее и удобнее. Это повышает лояльность, сокращает путь клиента к покупке и делает обслуживание более персонализированным.

Четвертое направление связано с изменением организационной культуры. Цифровая трансформация невозможна без обучения персонала, готовности сотрудников работать с новыми инструментами и способности руководства управлять изменениями. Если технологии внедряются формально, а сотрудники продолжают действовать по старым правилам, организация не получает устойчивого эффекта от цифровых изменений.

Таблица 1 – Влияние цифровой трансформации на факторы конкурентоспособности организации

Направление трансформации	Организационный эффект	Влияние на конкурентоспособность
Автоматизация процессов	Сокращение ручных операций и ошибок	Снижение издержек и рост скорости работы
Аналитика данных	Повышение точности прогнозов и контроля	Более обоснованные управленческие решения
Цифровые каналы продаж	Расширение доступа к клиентам	Рост продаж и лояльности потребителей
Обучение персонала	Формирование цифровых компетенций	Повышение гибкости и инновационности

Механизм повышения конкурентоспособности

Цифровая трансформация повышает конкурентоспособность организации через несколько взаимосвязанных механизмов. Во-первых, она способствует снижению операционных издержек. Автоматизация рутинных действий уменьшает потребность в повторяющемся ручном труде, ускоряет обработку

информации и позволяет персоналу сосредоточиться на задачах с большей добавленной стоимостью.

Во-вторых, цифровые технологии повышают качество управленческих решений. Руководство получает оперативные данные о продажах, запасах, финансовых показателях, поведении клиентов и эффективности сотрудников. На этой основе можно быстрее выявлять проблемы и корректировать стратегию. Чем меньше задержка между возникновением проблемы и реакцией организации, тем выше ее устойчивость на рынке.

В-третьих, цифровая трансформация усиливает клиентоориентированность. Персонализированные предложения, быстрые ответы на обращения, удобные способы оплаты и доставки формируют положительный клиентский опыт. В условиях высокой конкуренции потребитель выбирает не только товар или услугу, но и удобство взаимодействия с организацией.

В-четвертых, цифровизация способствует инновационному развитию. Использование облачных сервисов, искусственного интеллекта, интернета вещей и платформенных решений позволяет организациям создавать новые продукты, оптимизировать производственные процессы и выходить на новые рынки. При этом важно понимать, что сама технология не гарантирует результата. Конкурентное преимущество возникает только тогда, когда технология встроена в стратегию и поддержана компетенциями персонала.

В-пятых, цифровая трансформация повышает прозрачность деятельности. Единые информационные системы позволяют контролировать выполнение задач, финансовые потоки, сроки поставок и качество обслуживания. Это снижает управленческие риски и делает организацию более предсказуемой для партнеров, инвесторов и клиентов.

Проблемы и риски цифровой трансформации

Несмотря на очевидные преимущества, цифровая трансформация сопровождается рядом проблем. Наиболее распространенной является сопротивление персонала изменениям. Сотрудники могут воспринимать новые технологии как угрозу рабочему месту, дополнительную нагрузку или контроль со стороны руководства. Поэтому важную роль играют обучение, разъяснение целей изменений и вовлечение работников в процесс внедрения.

Второй проблемой выступает недостаток цифровых компетенций. Даже качественные программные решения не дают результата, если сотрудники не умеют ими пользоваться, а руководство не понимает, какие показатели следует анализировать. В этом случае организация сталкивается с парадоксом: цифровые инструменты есть, а цифрового управления нет.

Третья проблема связана с затратами. Внедрение информационных систем, кибербезопасности, аналитических платформ и обучение персонала требуют финансовых ресурсов. Однако отказ от цифровой трансформации также имеет стоимость: организация теряет скорость, клиентов, управляемость и возможность конкурировать с более гибкими участниками рынка.

Четвертый риск - киберугрозы и защита данных. Чем больше процессов переводится в цифровую среду, тем выше требования к информационной безопасности. Потеря клиентских данных или сбой критически важной системы может нанести ущерб репутации и финансовым результатам организации.

Условия эффективной цифровой трансформации

Для того чтобы цифровая трансформация действительно повышала конкурентоспособность, она должна быть связана со стратегическими целями организации. Внедрение технологий ради отчетности или моды редко дает значимый эффект. Необходимо определить, какие именно проблемы должны быть решены: снижение издержек, ускорение продаж, повышение качества обслуживания, улучшение контроля или выход на новые рынки.

Важным условием является поэтапность. Организация должна оценить текущий уровень цифровой зрелости, выбрать приоритетные процессы, определить показатели эффективности и только затем внедрять конкретные решения. Такой подход позволяет избежать хаотичных расходов и снижает риск неудачного внедрения.

Также необходима поддержка со стороны руководства. Цифровая трансформация требует управленческой воли, распределения ответственности и готовности менять сложившиеся правила работы. Без участия руководства цифровые проекты быстро превращаются в изолированные инициативы отдельных подразделений.

Особое значение имеет развитие человеческого капитала. Повышение квалификации сотрудников, формирование культуры работы с данными, поддержка инициативности и межфункционального взаимодействия превращают цифровые технологии из набора программ в инструмент развития. Организация становится конкурентоспособной не потому, что купила систему, а потому, что научилась использовать ее лучше конкурентов.

Таким образом, цифровая трансформация является значимым фактором повышения конкурентоспособности организации. Ее влияние проявляется в снижении издержек, ускорении бизнес-процессов, повышении качества управленческих решений, улучшении клиентского опыта, развитии инноваций и росте адаптивности организации.

Однако цифровая трансформация не может рассматриваться как исключительно технический процесс. Она требует пересмотра стратегии, изменения организационной культуры, развития компетенций персонала и надежной системы управления данными. Только при сочетании технологических, управленческих и кадровых изменений цифровизация становится источником устойчивого конкурентного преимущества.

Следовательно, организациям необходимо рассматривать цифровую трансформацию как долгосрочный стратегический процесс. В условиях современной экономики преимущество получают те компании, которые способны

быстрее других превращать информацию в действие, технологии – в ценность для клиента, а изменения – в устойчивый результат.

Список использованных источников

1. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Паблишер, 2020. - 608 с.
2. Тис Д. Дж. Динамические способности и стратегическое управление. - СПб.: Высшая школа менеджмента, 2019. - 320 с.
3. Вайл П., Ворнер С. Цифровая трансформация бизнеса: изменение бизнес-модели для организации нового поколения. - М.: Олимп-Бизнес, 2021. - 320 с.
4. Шваб К. Четвертая промышленная революция. - М.: Эксмо, 2018. - 208 с.
5. Куприяновский В.П., Синягов С.А., Добрынин А.П. Цифровая экономика: различные пути к эффективному применению технологий // International Journal of Open Information Technologies. - 2016. - Т. 4. - № 1. - С. 4-11.
6. Головенчик Г.Г. Цифровая экономика. - Минск: БГУ, 2020. - 395 с.
7. Лapidус Л.В. Цифровая экономика: управление электронным бизнесом и электронной коммерцией. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 479 с.
8. OECD. Digital Transformation in the Age of COVID-19: Building Resilience and Bridging Divides. - Paris: OECD Publishing, 2020. - 155 p.
9. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda // The Journal of Strategic Information Systems. - 2019. - Vol. 28. - № 2. - P. 118-144.

DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR IN ENHANCING AN ORGANIZATION'S COMPETITIVENESS

A.D. Khamitov, E.F.Khuziyeva

*Kazan State Economic University,
Kazan, Russia*

The article discusses digital transformation as a comprehensive factor in increasing the competitiveness of an organization. It reveals the main areas of digital technology implementation, their impact on costs, the quality of management decisions, the speed of customer service, and the sustainability of the business model. The article shows that the competitive effect of digitalization arises not only from the automation of individual operations, but also from changes in processes, organizational culture, and data management systems.

Keywords: digital transformation, competitiveness, organization, business processes, data, innovation, management decisions, digital technologies.

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОГО РЫНКА

Р.Р. Хасаншина, Е.С. Дубровская

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются направления совершенствования экономического обоснования стратегических планов развития строительных предприятий в условиях нестабильного рынка. Особое внимание уделяется проблеме недостаточного учета колебаний спроса и цен на строительные материалы. Показано, что использование усредненных показателей приводит к искажению оценки инвестиционной эффективности проектов. Предложены конкретные методы повышения точности расчетов, включая сценарный анализ, стресс-тестирование и чувствительный анализ с количественными параметрами. Приведены практические рекомендации по внедрению адаптивных моделей планирования и управлению рисками.

Ключевые слова: стратегическое планирование, строительное предприятие, экономическое обоснование, нестабильный рынок, себестоимость, спрос, сценарный анализ, стресс-тестирование, риск-менеджмент, NPV, IRR.

В последние годы деятельность строительных предприятий осуществляется в условиях повышенной нестабильности, что связано с существенными колебаниями цен на основные строительные ресурсы, изменчивостью спроса на рынке недвижимости и нестабильностью финансово-кредитной среды. Подобная ситуация требует более гибкого подхода к стратегическому планированию. Однако на практике по-прежнему широко используются методы, основанные на усредненных значениях, что снижает достоверность экономических расчетов и может приводить к ошибочным управленческим решениям.

Как показывает практика, при разработке стратегических планов часто закладываются фиксированные параметры. Например, ежегодный рост стоимости строительных материалов принимается в пределах 3–5 процентов, спрос прогнозируется как стабильный либо умеренно растущий на уровне 2–4 процентов, а целевая рентабельность устанавливается не ниже 15 процентов. Вместе с тем реальная экономическая ситуация демонстрирует значительно большую вариативность. В периоды кризисных явлений рост цен на ключевые ресурсы может достигать 20–60 процентов в течение одного года, тогда как спрос на объекты недвижимости способен сокращаться на 25–40 процентов. Подобные отклонения приводят к существенному искажению показателей эффективности, заложенных на этапе планирования [3].

Для более наглядного понимания рассмотрим условный пример. При реализации строительного проекта общей стоимостью 1 млрд рублей в расчетах

обычно принимаются следующие параметры: материальные затраты формируют около 60 процентов бюджета, что составляет 600 млн рублей, ожидаемая выручка прогнозируется на уровне 1,3 млрд рублей, а прибыль – порядка 300 млн рублей, что соответствует рентабельности 30 процентов.

Однако изменение внешних условий существенно влияет на итоговый результат. Так, увеличение стоимости материалов на 25 процентов приводит к росту затрат на 150 млн рублей, вследствие чего прибыль сокращается вдвое – до 150 млн рублей, а уровень рентабельности снижается до 15 процентов. Дополнительное негативное воздействие оказывает снижение спроса: при падении выручки на 10 процентов до 1,17 млрд рублей прибыль уменьшается до 20 млн рублей. В результате проект практически теряет инвестиционную привлекательность [1].

Приведенный пример подтверждает, что игнорирование возможных колебаний ключевых параметров существенно повышает риск принятия неэффективных стратегических решений. В этой связи учет вариативности исходных данных становится необходимым условием при разработке стратегических планов развития строительных предприятий.

Одним из ключевых инструментов повышения достоверности экономических расчетов является сценарный анализ, позволяющий учитывать различные варианты изменения внешней среды. В отличие от статичного подхода, он предполагает формирование нескольких моделей развития ситуации с заранее заданными параметрами. Как правило, выделяются три базовых сценария.

1. Базовый вариант отражает наиболее вероятные условия функционирования: рост стоимости строительных материалов принимается на уровне около 5 процентов, увеличение спроса – порядка 3 процентов, а ставка дисконтирования устанавливается на уровне 12 процентов.

2. Пессимистичный сценарий учитывает неблагоприятную конъюнктуру рынка, при которой рост цен на ресурсы может достигать 30 процентов, спрос сокращается на 25 процентов, а ставка дисконтирования возрастает до 16 процентов.

3. Оптимистичный вариант предполагает стабильную экономическую ситуацию, при которой рост цен минимален (0–2 процента), спрос увеличивается на 8–10 процентов, а ставка дисконтирования снижается до 10 процентов.

Для каждого из представленных сценариев производится расчет ключевых показателей инвестиционной эффективности, в том числе NPV и IRR. При этом различия между сценариями могут быть весьма значительными. Так, если в базовом варианте чистая приведенная стоимость проекта составляет +120 млн рублей, то при ухудшении условий она может перейти в отрицательную зону и достигать значения около -80 млн рублей, что свидетельствует о высоком уровне риска и необходимости дополнительной проработки проекта. [2].

В условиях нестабильной экономики особое значение приобретает использование динамических финансовых моделей. Их отличие от традиционных расчетов заключается в возможности учитывать изменение параметров во времени,

что делает прогнозирование более реалистичным. В рамках таких моделей могут учитываться следующие изменения.

1. Поэтапная индексация цен на строительные материалы, например поквартально в диапазоне 5–10 процентов.

2. Постепенное изменение спроса в процессе реализации проекта, включая возможное его снижение.

3. Колебания стоимости заемного капитала, в частности рост процентных ставок с 10 до 15–18 процентов.

Применение подобных моделей позволяет более точно оценивать будущие денежные потоки и своевременно корректировать стратегические решения.

Существенным элементом повышения качества экономического обоснования является внедрение системы управления рисками. Анализ деятельности строительных предприятий показывает, что основные риски можно структурировать по следующим направлениям.

1. Рыночные риски, связанные с изменением спроса и усилением конкуренции.

2. Ценовые риски, обусловленные ростом стоимости материалов и ресурсов.

3. Финансовые риски, возникающие вследствие изменения условий кредитования.

4. Операционные риски, связанные с нарушением сроков реализации проектов.

Для минимизации указанных рисков целесообразно применять комплекс практических мер.

1. Заключение долгосрочных договоров с поставщиками с фиксированными либо индексируемыми условиями ценообразования.

2. Формирование резервного фонда на уровне 10–15 процентов от общей стоимости проекта.

3. Расширение круга поставщиков с целью снижения зависимости от отдельных контрагентов.

4. Реализация проектов с использованием поэтапного финансирования и контроля затрат.

Помимо этого, важным направлением является регулярная корректировка стратегических планов. В условиях нестабильности пересмотр ключевых параметров рекомендуется осуществлять не реже одного раза в квартал с учетом текущей рыночной ситуации [4].

Современные цифровые технологии также играют значительную роль в повышении качества планирования. Использование специализированных программных решений позволяет автоматизировать процесс финансового моделирования, учитывать большое количество переменных и оперативно адаптировать расчеты к изменяющимся условиям.

Практика внедрения указанных инструментов показывает их высокую эффективность. В частности, применение сценарного анализа и стресс-тестирования позволяет добиться следующих результатов.

1. Снижение расхождения между плановыми и фактическими показателями прибыли с 25–30 процентов до 10–15 процентов.
2. Уменьшение доли убыточных проектов в среднем на 20–35 процентов.
3. Повышение точности прогнозирования денежных потоков на 15–25 процентов.

Таким образом, переход к более сложным и гибким методам экономического анализа является необходимым условием повышения качества стратегического планирования. Учет нестабильности внешней среды, детализация исходных параметров и активное применение инструментов управления рисками позволяют существенно повысить обоснованность принимаемых решений и обеспечить устойчивое развитие строительных предприятий в долгосрочной перспективе [5].

Список использованных источников

1. Якишин, Ю. В. Управление структурой экономики региона: теоретические положения и практические рекомендации / Ю. В. Якишин. – Санкт-Петербург : Лигр, 2019. – 456 с. – ISBN 978-5-907207-16-5. – EDN UJWIMX.
2. Дмитренко, С. А. Аналитическое обеспечение планирования стратегического развития предприятия : специальность 08.00.12 "Бухгалтерский учет, статистика" : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Дмитренко Святослав Артурович, 2019. – 219 с. – EDN FTGEAV.
3. Корбанова, Ч. С. Адаптация стратегии компании в условиях неопределенности и кризиса / Ч. С. Корбанова, Л. Р. Уразбахтина // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2025) : Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, Москва, 21 мая 2025 года. – Москва: Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2025. – С. 215-217. – EDN JTHMQE.
4. Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации : Материалы международной научно-практической конференции студентов и аспирантов: в 2 частях, Омск, 19 апреля 2018 года / Под ред. В.А. Ковалева и А.И. Ковалева. Том Часть 1. – Омск: Омский филиал Финансового университета при Правительстве РФ, 2018. – 459 с. – ISBN 978-5-6040594-3-2. – EDN XVPEFF.
5. Проблемы и перспективы инновационного развития экономики в XXI веке: Материалы XX международной научно-практической конференции, Алушта, 14–19 сентября 2015 года. – Алушта: ИП Семенова Е.А., 2015. – 364 с. – EDN XWMWHR.

IMPROVING THE ECONOMIC JUSTIFICATION OF THE STRATEGICAL PLAN FOR THE DEVELOPMENT OF A CONSTRUCTION COMPANY IN AN UNSTABLE MARKET

R.R. Khasanshina, E.S. Dubrovskaya

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article discusses the directions of improving the economic justification of strategic plans for the development of construction enterprises in an unstable market. Particular attention is paid to the problem of insufficient consideration of fluctuations in demand and prices for building materials. It is shown that the use of averaged indicators leads to a distortion of the assessment of the investment effectiveness of projects. Specific methods for improving the accuracy of calculations are proposed, including scenario analysis, stress testing, and sensitive analysis with quantitative parameters. Practical recommendations on the implementation of adaptive models of planning and risk management are given.

Keywords: strategic planning, construction company, economic justification, unstable market, cost, demand, scenario analysis, stress testing, risk management, NPV, IRR.

УДК 656.11

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ЦЕПЯМИ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

Р.С. Чернавских

*Российский государственный университет нефти и газа им. И.М. Губкина
(НИУ),
г. Москва, Россия*

Стратегическое управление логистическими цепями в нефтегазовой отрасли – это динамично развивающаяся сфера, определяющая не только экономическую эффективность, но и устойчивость предприятий в долгосрочной перспективе. В условиях глобальных вызовов и новых технологических возможностей именно логистика становится драйвером инноваций, инструментом снижения издержек и фактором повышения конкурентоспособности.

Ключевые слова: стратегическое управление, логистические цепи, повышение конкурентоспособности, экологические стандарты, управление, оптимизация.

В современных условиях глобализации и высокой конкуренции на рынке нефтегазовых ресурсов эффективное управление логистическими цепями становится одним из ключевых факторов, определяющих конкурентоспособность предприятий отрасли. Логистика в нефтегазовом секторе – это не только транспортировка сырья и готовой продукции, но и комплексная система управления материальными, информационными и финансовыми потоками, охватывающая все этапы: от разведки и добычи до переработки, хранения и доставки конечному потребителю.

Стратегическое управление логистическими цепями подразумевает долгосрочное планирование, оптимизацию процессов, внедрение инноваций и адаптацию к изменяющимся внешним условиям. В условиях волатильности цен на энергоносители, ужесточения экологических стандартов и роста требований к прозрачности бизнеса, именно логистика становится инструментом повышения устойчивости и эффективности нефтегазовых компаний.

1. Особенности логистики в нефтегазовой отрасли

Логистика нефтегазового комплекса отличается рядом специфических черт:

- Масштабность и географическая распределённость. Инфраструктура охватывает огромные территории, включая труднодоступные регионы (Арктика, шельф, пустыни).

- Высокая капиталоемкость. Строительство трубопроводов, терминалов, хранилищ требует значительных инвестиций.

- Сложность технологических процессов. Включает добычу, транспортировку по трубопроводам, железнодорожным и морским транспортом, переработку и сбыт.

- Жёсткие требования к безопасности и экологии. Любые сбои могут привести к катастрофическим последствиям.

- Влияние внешних факторов. Политическая нестабильность, санкции, колебания мировых цен на нефть и газ.

2. Понятие и задачи стратегического управления логистическими цепями

Стратегическое управление логистическими цепями – это процесс разработки и реализации долгосрочных решений, направленных на оптимизацию всей цепи поставок с целью достижения конкурентных преимуществ.

Основные задачи:

- Формирование интегрированной логистической сети.

- Оптимизация затрат на всех этапах цепи поставок.

- Повышение скорости и надёжности доставки.

- Управление рисками (срыв поставок, аварии, изменение законодательства).

- Внедрение цифровых технологий для повышения прозрачности и управляемости.

3. Ключевые элементы стратегического управления

3.1. Интеграция и координация участников цепи поставок

Эффективное взаимодействие между добывающими, транспортными, перерабатывающими и сбытовыми компаниями позволяет снизить издержки и повысить скорость реакции на изменения рынка. Внедрение единых информационных платформ (например, на базе ERP-систем) обеспечивает прозрачность и синхронизацию действий всех участников.

3.2. Оптимизация транспортных маршрутов и инфраструктуры

Выбор оптимальных способов транспортировки (трубопроводы, танкеры, железная дорога) с учётом стоимости, сроков и рисков. Моделирование логистических потоков позволяет минимизировать издержки и повысить устойчивость поставок.

3.3. Управление запасами

В нефтегазовой отрасли запасы сырья и готовой продукции могут составлять значительную часть активов. Стратегическое управление запасами позволяет снизить затраты на хранение, избежать дефицита и потерь из-за порчи или устаревания продукции.

3.4. Цифровизация и инновации

Внедрение IoT (интернета вещей), Big Data, искусственного интеллекта для мониторинга состояния трубопроводов, прогнозирования спроса, оптимизации загрузки транспорта и предотвращения аварий. Российские компании активно внедряют цифровые двойники месторождений и логистических объектов.

3.5. Экологическая и социальная ответственность

Современные стратегии логистики включают минимизацию углеродного следа, внедрение технологий по снижению выбросов, обеспечение безопасности труда и взаимодействие с местными сообществами.

4. Влияние стратегического управления логистикой на конкурентоспособность

4.1. Снижение себестоимости продукции

Оптимизация логистики позволяет сократить транспортные и складские издержки, что напрямую влияет на рентабельность предприятия.

4.2. Повышение гибкости и скорости реакции

Компании с развитой логистикой быстрее адаптируются к изменениям спроса, могут оперативно перенаправлять потоки продукции в зависимости от рыночной конъюнктуры.

4.3. Рост надёжности поставок

Минимизация рисков аварий, простоев и срывов поставок укрепляет репутацию компании как надёжного партнёра.

4.4. Укрепление позиций на мировом рынке

Эффективная логистика позволяет выходить на новые рынки, предлагать конкурентные условия поставки и участвовать в крупных международных проектах.

5. Практические примеры из российской нефтегазовой отрасли

ПАО «Газпром»: Развитие газотранспортной системы России, строительство новых экспортных газопроводов («Сила Сибири», «Турецкий поток»), внедрение цифровых систем мониторинга магистральных трубопроводов.

ПАО «НК «Роснефть»»: Создание собственной логистической инфраструктуры для транспортировки нефти в Азиатско-Тихоокеанский регион, оптимизация морских перевозок через собственный флот танкеров.

ПАО «ЛУКОЙЛ»: Внедрение комплексных логистических решений для управления поставками нефтепродуктов на внутренний и внешний рынки, развитие сети автозаправочных станций с учётом логистической оптимизации.

6. Проблемы и вызовы

– Высокая зависимость от импортных технологий и оборудования для модернизации логистики.

– Необходимость адаптации к новым экологическим стандартам (ESG–требования).

– Геополитические риски и санкционное давление, требующие диверсификации маршрутов поставок.

– Кадровый дефицит специалистов по стратегической логистике.

7. Перспективы развития стратегического управления логистикой в нефтегазовой отрасли

В ближайшие годы стратегическое управление логистическими цепями в нефтегазовой отрасли будет развиваться под влиянием ряда глобальных и отраслевых трендов. К основным направлениям можно отнести:

7.1. Углубление цифровизации и автоматизации

Внедрение цифровых платформ, искусственного интеллекта, машинного обучения и IoT (Internet of Things) позволит перейти к предиктивному управлению логистикой. Это означает возможность прогнозировать сбои, оптимизировать маршруты в режиме реального времени, автоматизировать складские операции и минимизировать человеческий фактор. В России уже реализуются проекты по созданию цифровых двойников логистических объектов, что позволяет моделировать различные сценарии и принимать обоснованные управленческие решения.

7.2. Развитие мультимодальных и интермодальных перевозок

Для повышения гибкости и устойчивости логистических цепей всё большее значение приобретает интеграция различных видов транспорта (трубопроводный, железнодорожный, морской, автомобильный). Это позволяет диверсифицировать риски, связанные с ограничениями по одному из видов транспорта, и оптимизировать стоимость доставки. В российской практике активно развиваются проекты по созданию транспортных коридоров, связывающих Европу и Азию.

7.3. Экологизация логистики

С учётом глобального тренда на декарбонизацию экономики нефтегазовые компании вынуждены пересматривать свои логистические стратегии с точки зрения снижения углеродного следа. Это включает переход на более экологичные виды транспорта, оптимизацию загрузки транспортных средств, внедрение энергосберегающих технологий на складах и терминалах, а также развитие инфраструктуры для переработки и утилизации отходов.

7.4. Усиление роли управления рисками

В условиях геополитической нестабильности, санкционного давления и волатильности рынков стратегическое управление логистикой должно быть ориентировано на построение устойчивых к внешним шокам цепей поставок. Это достигается за счёт диверсификации поставщиков, создания резервных маршрутов, формирования стратегических запасов и развития собственной транспортной инфраструктуры.

7.5. Кадровое обеспечение и развитие компетенций

Эффективная реализация стратегических логистических инициатив невозможна без высококвалифицированных специалистов. В России наблюдается рост спроса на экспертов в области цифровой логистики, управления рисками, ESG-стандартов и международного транспортного права. Ведущие нефтегазовые компании инвестируют в обучение и переподготовку персонала, сотрудничают с вузами для формирования новых образовательных программ.

Российские нефтегазовые компании уже сегодня демонстрируют примеры успешного внедрения передовых логистических решений, что позволяет им сохранять лидерские позиции на мировом рынке. Дальнейшее развитие отрасли будет связано с цифровизацией, экологизацией, интеграцией транспортных систем и усилением роли человеческого капитала.

Список использованных источников

1. Гаджинский, А. М. Основы логистики: Учебное пособие. – М.: Маркетинг, 1996. – 224 с.
2. Гончаров, П. П. и др. Основы логистики: Учебное пособие. – Оренбург, 1995. – 84 с.
3. Дегтяренко, В. Н. Логистика: Учебное пособие. – М.: РЭА им. Г. В. Плеханова, 1997. – 120 с.

STRATEGIC MANAGEMENT OF LOGISTICS CHAINS IN THE OIL AND GAS INDUSTRY AS A FACTOR OF IMPROVEMENT COMPETITIVENESS OF ENTERPRISES

R.S. Chernavskikh

*Russian state university of oil and gas named after I.M. Gubkin (NRU),
Moscow, Russia*

Strategic management of supply chains in the oil and gas industry is a dynamically evolving field that determines not only economic efficiency but also the long-term sustainability of enterprises. In the context of global challenges and emerging technological opportunities, logistics is becoming a driver of innovation, a tool for cost reduction, and a factor in increasing competitiveness.

Keywords: strategic management, supply chains, increasing competitiveness, environmental standards, management, optimization.

ВЛИЯНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ФАКТОРОВ НА УРОВЕНЬ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ МЕБЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

И.И. Шанин, А.А. Штондин

*Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова,
г. Воронеж, Россия*

Большинство отечественных мебельных предприятий заинтересовано во внедрении новейших технологий, которые позволят повысить качество выпускаемой продукции на основе внедрения инноваций. Существует множество факторов и условий, которые могут препятствовать выпуску инновационной продукции. Отражено изменение структуры каналов сбыта мебельной продукции в 2024-2025 гг. В статье также отмечены преимущества и возможности по выпуску инновационной продукции, и их влияние на уровень инновационного развития мебельных предприятий.

Ключевые слова: инновационное развитие, мебельные предприятия, цифровизация, факторы, производственные технологии.

Массовый переход отечественных предприятий на импортозамещаемую продукцию ускорил процесс формирования новых технологических цепочек производства продукции, в основе которых заложены векторы повышения уровня инновационного развития в контексте внедрения новейших цифровых технологий в производство [2,3]. Эти условия определяют дальнейшие пути развития при производстве промышленной продукции, в том числе, и в мебельной промышленности [12].

В основе существенных преобразований российской промышленности наблюдаются кардинальные изменения классических механизмов, где преимущество уступается разработкам, функционирующим на основе использования новейших производственных технологий, способных ускорить время прохождения одного производственного цикла [4,5]. Под влиянием информационно-цифровых процессов можно наблюдать изменение влияния различных факторов на инновационную деятельность различных промышленных предприятий [6,7].

По данным различных информационных источников в 2025 году российская мебельная промышленность существовала и развивалась в достаточно непростых финансово-экономических условиях. Жесткость инфляционных процессов существенно повлияло на уровень инновационного развития мебельных предприятий, здесь сыграло значительное влияние ключевой ставки, среднее значение которой по итогам 2025 года составило 18%.

Эти факторы влияют на потребительский спрос, который ограничен высокими процентными ставками инструментами потребительского кредитования, за счет которых ранее до 2023 года только производство корпусной мебели обеспечивало 60-70% продаж. На сегодняшний день мебельный рынок испытывает кардинальные изменения, связанные со снижением ажиотажного спроса и

изменением предпочтений потребителями, которые выбирают более качественную продукцию, выпускать, которую без внедрения инноваций и модернизации существующих производственных цепочек невозможно [8,9].

Внедрение инноваций в мебельную промышленность позволяет определить дальнейшие пути развития мебельных предприятий, к ним можно отнести (Рисунок 1):

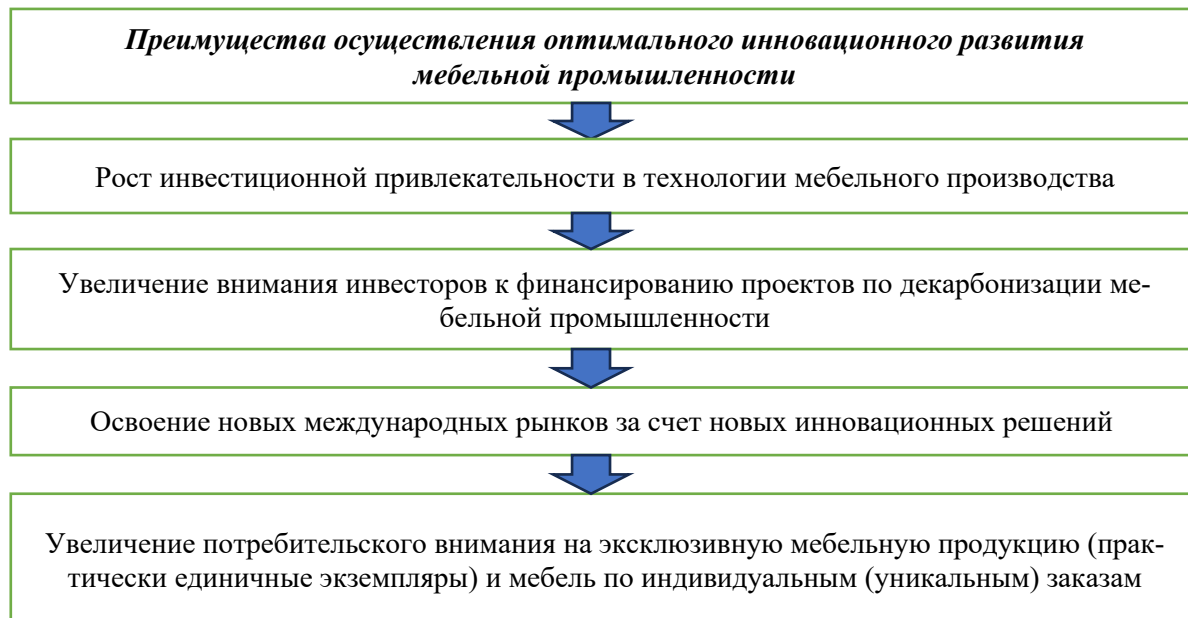


Рисунок 1 – Преимущества осуществления оптимального инновационного развития мебельной промышленности

Анализируя динамику производства мебельной продукции, мы видим, что осуществляется модернизация не только производственных цепочек, но и логистических, на которые повлияли структурные изменения на мебельном рынке в целом. Здесь немаловажную роль сыграло перераспределение по каналам и рынкам сбыта (Рисунок 2).

Структура каналов сбыта (2024-2025)

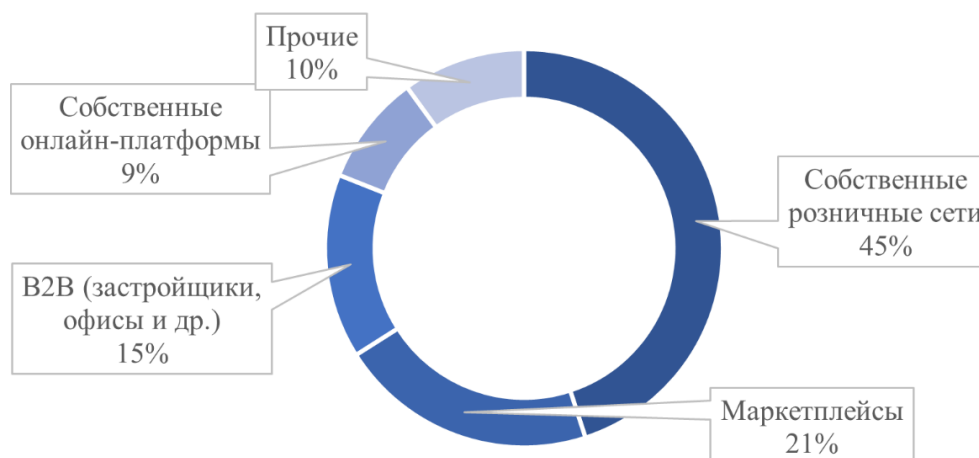


Рисунок 2 – Структура каналов сбыта мебельной продукции в 2024-2025 гг. [1]

Как видно из рисунка 2 на онлайн-продажи (Маркетплейсы – 21% и собственные онлайн-платформы – 9%) мебельной продукции отводится до 30% покупательской активности, это, в основном серийные образцы мебельной продукции. Инновационная мебельная продукция должна, в первую очередь, соответствовать предпочтениям потенциальных потребителей и функциональным характеристикам:

- использование более устойчивых к истиранию материалов и соответствующих современным условиям экологичности;
- повышенный уровень функциональности при минималистичности мебельных конструкций;
- относительно недавний тренд в мебельной промышленности – производство «умной мебели», способной оптимизировать площадь рабочей зоны, подсветки пространства, подзарядки мобильных устройств и пр.;

Новые цветовые решения, которые могут быть интегрированы под различные типы помещений и отделки, с учетом применения требуемой структуры покрытия.

Поддержание необходимого уровня инновационного развития мебельных предприятий должно осуществляться на применении эффективных инструментов оценки, которые учитывают текущее состояние мебельного рынка факторов, которые оказывают значительное влияние на внедрение инноваций и выпуск инновационной мебельной продукции [10, 11]. Здесь, можно отметить возможность осуществления комплексного и сетевого взаимодействия всех участников, обеспечивающих выпуск инновационной мебельной продукции, а именно, возможность оценить эффективность синергетического эффекта при сетевом взаимодействии всех участников производства.

Именно интегрированный подход позволит обеспечить выпуск инновационной продукции, соответствующей необходимым современным характеристикам, при котором, осуществляется объединение производителя мебельной продукции, основных поставщиков материалов и комплектующих. Как показывает практика, инновации могут быть отложены на неопределенный срок даже при невозможности поставки нескольких основных комплектующих, т.к. на рынке поставщиков может не оказаться предложений по поставкам необходимой единицы или она не соответствует требуемым функциональным характеристикам.

Список использованных источников

1. Производство мебели в России [Электронный ресурс]: – Режим доступа: <https://delprof.ru/press-center/open-analytics/proizvodstvo-mebeli-v-rossii/>
2. Безрукова Т.Л., Борисов А.Н., Шанин И.И. Совершенствование подходов по управлению инновационным развитием на предприятиях отраслей промышленности // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2013. № 3. С. 262-267. EDN: REPKEJ.
3. Ксенофонтова Т.Ю., Грушинский С.В., Крикун В.П. К вопросу о развитии методических подходов к оценке уровня инновационного развития регионов // Инновации и инвестиции. 2022. № 2. С. 4-7. EDN: RVLGXX.

4. Быкова О.Н., Репникова В.М. Факторы инновационного развития России как приоритетная задача роста экономики и развития промышленности (государственное стимулирование инновационной деятельности) // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2019. № 8. С. 50-54. EDN: YZMRGM.
5. Безрукова Т.Л., Борисов А.Н., Шанин И.И. Пути решения проблемы инновационного развития мебельных предприятий // Лесотехнический журнал. 2014. Т. 4. № 1 (13). С. 229-235. EDN: SAXKJT.
6. Долинская А.Ю. Управление инновационным развитием предприятия на основе стратегий развития инновационного потенциала // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. 2019. Т. 13. № 2. С. 87-95. EDN: ZFPRZS.
7. Субботина Т.Н., Кожина О.А. Инновационное развитие региона как фактор устойчивого развития // Вектор экономики. 2020. № 12 (54). С. 49. EDN: AENQGA.
8. Безрукова Т.Л., Борисов А.Н., Шанин И.И. Управление эффективным развитием экономической деятельности мебельных предприятий на основе инвестиционной деятельности // Экономика, предпринимательство и право. 2012. № 5 (16). С. 37-50. EDN: PFAQPN.
9. Токаева Б.Б., Токаева А.Б., Багаев Б.Э. Влияние развития малого и среднего предпринимательства на инновационное развитие регионов // Управленческий учет. 2022. № 5-2. С. 314-320. EDN: ROVQUI.
10. Безрукова Т.Л., Борисов А.Н., Шанин И.И. Инструментарий обеспечения инвестиций в инновационную деятельность коммерческих предприятий // Фундаментальные исследования. 2019. № 6. С. 29-34. EDN: RFDHKW.
11. Субботина Т.Н., Голиков Д.Е., Лазуткин В.В. Перспективы сбалансированного развития региона в рамках перехода к инновационной модели развития // Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 1-2 (71). С. 137-143. EDN: LXRYZJ.
12. Drapalyuk M.V., Bezrukova T.L., Shanin I.I., Bezrukov B.A. Methodology of probabilistic modelling of the current activity of industrial enterprises // В сборнике: Journal of Physics: Conference Series. The International Conference "Information Technologies in Business and Industry". IOP Publishing, 2019. С. 072022. EDN: RBRUCB.

THE INFLUENCE OF VARIOUS FACTORS ON THE LEVEL OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF FURNITURE ENTERPRISES

I.I. Shanin, A.A. Shtondin

*Voronezh State Forest Engineering University named after G.F. Morozov,
Voronezh, Russia*

Most domestic furniture manufacturers are interested in implementing the latest technologies to improve the quality of their products through innovation. Numerous factors and conditions can hinder the production of innovative products. The article

discusses the changing structure of furniture distribution channels in 2024-2025. The article also highlights the advantages and opportunities for producing innovative products and their impact on the level of innovative development of furniture manufacturers.

Keywords: innovative development, furniture manufacturers, digitalization, factors, production technologies.

УДК 33

ОПТИМАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИМЕЮЩИХСЯ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ

И.И. Шанин, А.А. Суховцев

*Воронежский государственный лесотехнический университет им. Г.Ф. Морозова,
г. Воронеж, Россия*

Для проведения всесторонней оценки финансовые аналитики и менеджеры используют взаимодополняющую систему методов, каждый из которых освещает определенную грань эффективности использования имеющихся ресурсов в организации, особенно финансовые, участвующие в производственном и торговом цикле. Эти методы условно можно разделить на несколько групп: коэффициентный анализ, анализ оборачиваемости, анализ денежного цикла и интегральные методы оценки. Комплексное применение этих подходов позволяет избежать однородных и схожих выводов, с целью представления сбалансированного представления о текущем состоянии ряда экономических показателей.

Ключевые слова: финансовые ресурсы, оборотные активы, ликвидность, эффективность, оборачиваемость.

Важно понимать, что ни один отдельно взятый показатель не может дать исчерпывающей картины, поэтому их необходимо анализировать в динамике и в увязке друг с другом. Такой системный взгляд превращает разрозненные цифры в осмысленную управленческую информацию, на которой можно строить конкретные планы действий [2,3].

Коэффициентный анализ занимает центральное место в оценке эффективности, так как позволяет в сжатой количественной форме оценить ключевые параметры состояния оборотных активов. Наиболее важными являются показатели ликвидности, которые измеряют способность компании своевременно погашать свои краткосрочные обязательства за счет имеющихся оборотных активов [1,4,5]. К ним относятся коэффициент текущей ликвидности, коэффициент быстрой ликвидности и коэффициент абсолютной ликвидности, каждый из которых дает оценку с разной степенью детальности и точности. Эти коэффициенты являются своеобразными индикаторами финансового здоровья и стабильности организации в краткосрочной перспективе. Их значения сравнивают с

нормативными уровнями, анализируют в динамике за несколько периодов и сопоставляют со средними показателями по отрасли [6,7]. Снижение коэффициентов ликвидности ниже безопасных границ сигнализирует о растущем риске неплатежеспособности и требует немедленного вмешательства. Однако чрезмерно высокие значения также нежелательны, так как могут указывать на неэффективное использование ресурсов и наличие излишков низкодоходных активов [8,9,10].

Анализ структуры и динамики оборотных активов по статьям, данный метод позволяет выявить негативные структурные сдвиги (например, рост доли залежалых запасов или просроченной дебиторки), которые коэффициенты могут усреднять. Основа для детализированного управления.

Таблица 1 – Сравнительная характеристика основных методов оценки

Метод / Показатель	Сущность и формула (в общем виде)	Что оценивает	Преимущества	Ограничения
Коэффициент текущей ликвидности	Тек. активы / Кратк. обязательства	Способность погасить все краткосрочные долги за счет всех оборотных активов [11].	Простота расчета, наглядность, широкое признание.	Не учитывает качество и ликвидность отдельных элементов активов (например, запасов).
Коэффициент оборачиваемости запасов	Себест. продаж / Ср. стоимость запасов	Скорость продажи или использования товарно-материальных запасов.	Точно локализует эффективность управления запасами, влияет на цикл.	Зависит от отраслевой специфики, требует осторожного межотраслевого сравнения.
Рентабельность оборотных активов (ROCA)	Прибыль от продаж / Ср. стоимость оборотных активов	Сколько прибыли принесит 1 рубль, вложенный в оборотные активы.	Связывает управление активами с прибылью, интегральный показатель [12].	На значение может влиять учетная политика (метод оценки запасов, создания резервов).
Длительность финансового цикла	Период оборота запасов + Период оборота ДЗ – Период оборота КЗ	Время между оттоком денег на оплату сырья и их возвратом от покупателя.	Комплексно оценивает эффективность всего операционного процесса [13].	Для расчета нужны корректные данные по себестоимости и оборотам, может быть сложен для интерпретации в отраслях с длинным циклом.

Таким образом, оценка эффективности использования оборотных активов – это не единовременное действие, а непрерывный управленческий процесс, основанный на системе взаимосвязанных методов. Каждый метод, будь то расчет коэффициентов ликвидности, анализ оборачиваемости или оценка рентабельности, выполняет свою специфическую диагностическую функцию в организации [14]. Их комплексное применение позволяет увидеть объективную картину: от текущей платежеспособности до стратегической способности генерировать прибыль на вложенный капитал. Пренебрежение каким-либо из этих аспектов ведет к искаженному пониманию ситуации и принятию ошибочных решений, которые могут усугубить финансовые проблемы.

В качестве объекта исследования выбрана финансово-хозяйственная деятельность ООО Фирма «РИАН». По данным проведенного анализа оборотных активов сделан вывод, что запасы финансируются исключительно за счет краткосрочных заемных средств (строка «ОИ»). Это крайне рискованная модель, так как сроки оборачиваемости запасов могут не совпадать со сроками погашения кредитов.

Таблица 2 – Показатели оборачиваемости оборотных активов (в днях)

Показатель	Формула расчета (в днях)	2023 г. (дни)	2024 г. (дни)	Отклонение, дней	Формула расчета (в оборотах)	2023 год (обороты)	2024 год (обороты)	Изменение, оборотов	Вывод
Оборачиваемость запасов	$(\text{Ср. запасы} \times 365) / \text{С/с}$	127	147	+20	$\text{С/с} / \text{Ср. запасы}$	2.87	2.48	-0.39	Замедление оборота, увеличение периода хранения.
Оборачиваемость ДЗ	$(\text{Ср. ДЗ} \times 365) / \text{Выручка}$	329	55	+26	$\text{Выручка} / \text{Ср. ДЗ}$	12.59	6.64	-5.95	Резкое замедление, ослабление контроля за расчётами.
Оборачиваемость КЗ	$(\text{Ср. КЗ} \times 365) / \text{С/с}$	13	20	+7	$\text{С/с} / \text{Ср. КЗ}$	28.08	18.25	-9.83	Увеличение отсрочки платежей поставщикам.
Финансовый цикл	$\text{Обор.зап.} + \text{Обор.ДЗ} - \text{Обор.КЗ}$	143	182	+39	$365 / \text{Финансовый цикл (в днях)}$	2.55	2.00	-0.55	Критическое удлинение цикла, рост потребности в финансировании.

Несмотря на рост общей величины источников, их структура ухудшилась: зависимость от «коротких» денег усилилась, а собственная финансовая база сократилась. Оборачиваемость показывает, насколько эффективно компания использует вложенные в оборотные средства деньги. Динамика 2024 года свидетельствует о значительном замедлении цикла.

Наблюдается катастрофическое замедление дебиторской задолженности. Срок возврата денег от покупателей увеличился с 29 до 55 дней. Это прямое следствие роста ДЗ на 57.7% при падении выручки. Компания фактически предоставила покупателям беспроцентный кредит, усугубив кассовый разрыв. Замедление оборачиваемости запасов. Товар лежит на складе в среднем 147 дней (почти 5 месяцев) против 127 дней годом ранее. Это указывает либо на затоваривание, либо на проблемы со сбытом. Критическое удлинение финансового цикла. Компании требуется на 39 дней больше (182 дня против 143), чтобы превратить сырье/товары в денежные средства. Весь этот период требует внешнего финансирования, что объясняет взрывной рост кредитов.

Список использованных источников

1. Федеральный закон «О бухгалтерском учёте» [Электронный ресурс]: от 06.12.2011 г. №402-ФЗ (в ред. от 15.12.2025 N 471-ФЗ) //КонсультантПлюс онлайн - Некоммерческие интернет-версии системы КонсультантПлюс. – Режим доступа: <http://www.consultant.ru> – Загл. с экрана.

2. Акатьева М.Д. Документирование хозяйственных операций и ведение бухгалтерского учета имущества организации [Электронный ресурс]: учебник / М.Д. Акатьева. – Москва: ИНФРА-М, 2022. – 242 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/document?id=364908>.

3. Безрукова Т.Л., Борисов А.Н., Шанин И.И. Научно-практические методы формирования механизма управления эффективным развитием предприятия. Воронеж, 2012. EDN: RETWDT.

4. Бухгалтерский финансовый учет : учебник для вузов / под редакцией В. Б. Малицкой, Ю. К. Харакоз. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2026. – 396 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-20122-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. – URL: <https://urait.ru/bcode/600428> (дата обращения: 15.05.2026).

5. Безрукова Т.Л., Шанин И.И., Тимошилова А.П. Подход к проведению анализа оборотных средств на промышленных предприятиях // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. 2016. № 6-3. С. 546-548. EDN: VZGAUH.

6. Браславец В. Г., Мороз Н. Ю., Свердликова Ю. Е. Направления повышения эффективности использования оборотных активов сельскохозяйственных организаций // Естественно-гуманитарные исследования. – 2021. – № 38 (6). – С. 434–440. EDN: ANSKGA.

7. Шанин И.И. Методические основы оценки эффективности деятельности мебельного предприятия // Современные исследования социальных проблем (электронный научный журнал). 2012. № 4. С. 23. EDN: OYTRKZ.

8. Безрукова Т.Л., Борисов А.Н., Шанин И.И. Управление эффективным развитием экономической деятельности мебельных предприятий на основе инвестиционной деятельности // Экономика, предпринимательство и право. 2012. № 5 (16). С. 37-50. EDN: PFAQPN.
9. Джомо К.С., Попов В.В. Долгосрочные тенденции в распределении доходов // Журнал Новой экономической ассоциации. 2016. № 3 (31). С. 146-159. EDN: WRKYUH.
10. Минакир П.А. Экономическое развитие в «Ловушке» роста: случай Дальнего востока // Пространственная экономика. 2021. Т. 17. № 4. С. 7-15. EDN: XDUQUR.
11. Ивашковская И.В. Ловушка прибыли. Устойчивый рост компании: финансовый подход // Российское предпринимательство. 2008. № 3. С. 100-104. EDN: JKGKKB.
12. Полянская Н.М. Анализ оборотных активов предприятия: организационно-методические основы и практика применения // Дайджест-финансы. 2020. Т. 25. № 3 (255). С. 333-362. EDN: WFGYRL.
13. Безрукова Т.Л., Шанин И.И., Жабина А.И. Современные методы автоматизации бухгалтерского учета // Успехи современного естествознания. 2015. № 1-4. С. 664-666. EDN: UNXRHJ.
14. Хвостова А. А. Методические подходы и инструментарий управления оборотными активами в системе финансового менеджмента российских корпораций // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. – 2021. – Т. 18. – № 6 (120). – С. 170–179. EDN: OIXSVZ.

OPTIMAL METHODS FOR ASSESSING THE EFFICIENCY OF USE OF EXISTING RESOURCES IN AN ORGANIZATION

I.I. Shanin, A.A. Sukhovtsev

*Voronezh State Forest Engineering University named after G.F. Morozov,
Voronezh, Russia*

To conduct a comprehensive assessment, financial analysts and managers use a complementary system of methods, each of which illuminates a specific aspect of the efficiency of use of existing resources within an organization, particularly financial resources involved in the production and sales cycle. These methods can be divided into several groups: ratio analysis, turnover analysis, cash cycle analysis, and integrated assessment methods. The integrated application of these approaches helps avoid the creation of homogeneous and similar conclusions, providing a balanced view of the current state of a range of economic indicators.

Keywords: financial resources, current assets, liquidity, efficiency, turnover.

ОСОБЕННОСТИ ЕДИНОГО НЕДВИЖИМОГО КОМПЛЕКСА

П.Д. Широкова

*Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого,
г. Санкт-Петербург, Россия*

Рассматриваются особенности единого недвижимого комплекса как многофункционального объекта современной недвижимости.

Ключевые слова: единый недвижимый комплекс, недвижимость, строительство, архитектура.

Недвижимость сегодня выступает не только объектом собственности, но и важнейшим элементом экономической системы государства, оказывающим влияние на уровень жизни населения, развитие инфраструктуры, инвестиционную привлекательность территорий и устойчивость городской среды.

В последние десятилетия особое значение приобрела концепция единого недвижимого комплекса, которая объединяет в себе не только юридические механизмы регулирования имущественных отношений, но и современные подходы к строительству, архитектуре и градостроительству.

Идея создания единых имущественных комплексов имеет глубокие исторические корни. Ещё в древние времена люди стремились формировать целостные пространства, включающие жилые здания, хозяйственные постройки, склады, мастерские и инженерные сооружения, а уже позднее развитие промышленности привело к возникновению фабричных и производственных комплексов, где различные объекты объединялись единой хозяйственной функцией. Однако именно в XXI веке концепция единого недвижимого комплекса получила особенно широкое распространение.

Сегодня единый недвижимый комплекс представляет собой совокупность взаимосвязанных объектов недвижимости, объединённых единым назначением, инженерной системой и общей инфраструктурой. Такой комплекс может включать жилые дома, коммерческие помещения, административные здания, парковочные зоны, инженерные коммуникации, транспортные узлы, зоны отдыха и объекты социального назначения. Основной особенностью подобных комплексов является их функционирование как единой системы, в которой каждый элемент связан с другими объектами не только территориально, но и технологически.

С точки зрения строительства единый недвижимый комплекс требует комплексного подхода ещё на стадии проектирования. Современные застройщики стремятся создавать не отдельные здания, а полноценную городскую среду, способную обеспечить комфортное проживание, работу и отдых населения. Именно поэтому проектирование единого недвижимого комплекса включает разработку транспортной инфраструктуры, инженерных сетей, систем энергоснабжения, водоотведения, благоустройства и экологической безопасности.

Одной из важнейших особенностей строительства единого недвижимого комплекса является необходимость создания единой инженерной инфраструктуры. Все объекты комплекса должны быть объединены общими системами электроснабжения, отопления, вентиляции, водоснабжения и связи. Такая взаимосвязь позволяет значительно повысить эффективность эксплуатации недвижимости, сократить расходы на обслуживание и обеспечить устойчивое функционирование комплекса.

Особое значение в современном строительстве приобретает концепция многофункциональности, поскольку временные единые недвижимые комплексы всё чаще включают не только жилые объекты, но и коммерческие, социальные и общественные пространства. Например, в составе крупных жилых комплексов могут одновременно располагаться торговые центры, школы, детские сады, спортивные объекты, медицинские учреждения и зоны отдыха. Подобный подход позволяет формировать комфортную городскую среду и снижать нагрузку на транспортную систему города..

С архитектурной точки зрения единый недвижимый комплекс представляет собой целостное пространственное решение. Современные архитекторы стремятся создать единый визуальный стиль, при котором все объекты комплекса гармонично сочетаются между собой. Это касается не только внешнего облика зданий, но и организации общественных пространств, озеленения, освещения и благоустройства территории. Формирование комфортной городской среды становится одной из ключевых задач современной архитектуры.

Наряду со строительными и архитектурными аспектами большое значение имеют правовые особенности единого недвижимого комплекса.

Особенность правового режима единого недвижимого комплекса заключается в том, что после государственной регистрации он рассматривается как единый объект гражданских прав. Это означает, что сделки совершаются в отношении комплекса в целом, а не отдельных его элементов. Подобный подход обеспечивает стабильность имущественных отношений и упрощает управление крупными объектами недвижимости.

Однако развитие законодательства о едином недвижимом комплексе сопровождается многочисленными дискуссиями. Одной из наиболее сложных проблем является вопрос о включении земельного участка в состав комплекса. В различных редакциях законопроектов предлагались разные подходы к решению данного вопроса. Одни концепции предусматривали обязательное включение земельного участка в состав комплекса, другие допускали существование ЕНК независимо от правового режима земли.

Кроме того, серьёзные споры вызывает вопрос о правовой природе единого недвижимого комплекса. Некоторые исследователи рассматривают его как разновидность сложной вещи, другие считают самостоятельным объектом недвижимости с особым правовым режимом. Несмотря на различие подходов, большинство специалистов сходятся во мнении, что единый недвижимый комплекс должен сохранять функциональную целостность и обеспечивать эффективное использование взаимосвязанных объектов.

Следует отметить, что единый недвижимый комплекс необходимо отличать от предприятия как имущественного комплекса. Несмотря на внешнее сходство, данные категории имеют различную правовую природу. Предприятие включает не только недвижимость, но и движимое имущество, имущественные права, обязательства, интеллектуальную собственность и иные элементы предпринимательской деятельности. Единый недвижимый комплекс, напротив, охватывает исключительно объекты недвижимости, объединённые единым функциональным назначением.

В заключение, в современных условиях единые недвижимые комплексы играют важную роль в развитии городов и экономики в целом, так как способны рационально использовать территорию, формировать современную инфраструктуру и обеспечивать высокий уровень комфорта для населения. Особенно активно подобные комплексы развиваются в крупных городах, где существует высокая потребность в комплексной застройке и эффективной организации городского пространства.

Список использованных источников

1. Ягунова Е. Е. К вопросу о структуре единого недвижимого комплекса. // Вестник Пермского университета. Юридические науки, 2014 № 3 (25). С. 141-148.

FEATURES OF A SINGLE REAL ESTATE COMPLEX

P.D. Shirokova

*St. Petersburg Polytechnic University Peter the Great,
St. Petersburg, Russia*

The features of a single real estate complex as a multifunctional object of modern real estate are considered.

Keywords: unified real estate complex, real estate, construction, architecture.

УДК 314.15:331.5(470.41)

ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ СТАТИСТИКА ТАТАРСТАНА: РОЖДАЕМОСТЬ, СМЕРТНОСТЬ, МИГРАЦИЯ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РЫНОК ТРУДА

В.Д. Ширяева, Т.К.Филимонова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Снижение рождаемости и старение населения создают риски дефицита трудовых ресурсов. Цель статьи – оценить параметры рождаемости, смертности

и миграции в Татарстане за 2015–2025 гг., а также их влияние на рынок труда. Используются методы сравнительного анализа и экономико-статистического прогнозирования. Численность населения Татарстана выросла с 3 855 037 в 2015 году до 4 019 606 на начало 2025 года за счёт миграционного прироста. Суммарный коэффициент рождаемости снизился до 1,45–1,5 при норме 2,1, прогнозируется сокращение населения моложе трудоспособного возраста до 2036 года. Уточнены оценки влияния миграционного оттока семей с детьми и предложены направления адаптации рынка труда.

Ключевые слова: демография; рождаемость; смертность; миграция; рынок; труд; Татарстан; кадры; убыль; занятость.

Демографическая ситуация выступает одним из ключевых детерминантов устойчивого развития региональной экономики. Для Республики Татарстан, традиционно позиционируемой как экономически благополучный регион Приволжского федерального округа, вопросы динамики численности населения, особенно его трудоспособной части, приобретают стратегическое значение. Цель настоящей работы – на основе официальных статистических данных и научной литературы оценить параметры рождаемости, смертности и их влияние на рынок труда [1, с. 266].

Эмпирическую базу составили данные Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан за 2015–2024 годы [3], официальный статистический бюллетень о численности населения на начало 2025 года [4], научная статья Юсуповой Г.Р. [1], а также демографический доклад Центра семьи и демографии Академии наук Республики Татарстан под редакцией Ильдархановой Ч.И. [2]. Используются методы сравнительного анализа и экономико-статистического прогнозирования.

Численность постоянного населения республики с 2015 по 2024 год выросла с 3 855 037 до 4 003 016 человек [3]. Прирост за 9 лет составил 147 979 человек (3,8%). На 1 января 2025 года, согласно официальному статистическому бюллетеню, численность населения Республики Татарстан составила 4 019 606 человек, из которых городское население – 3 083 366 человек (76,7%), сельское – 936 240 человек (23,3%) [4]. Таким образом, общая численность населения республики продолжает расти, что обусловлено главным образом миграционным приростом, компенсирующим естественную убыль [1, с. 269].

Согласно результатам анализа демографических процессов, проведённого Юсуповой Г.Р., в Республике Татарстан наблюдается устойчивое снижение рождаемости [1, с. 270–271]. Исследование, основанное на официальных статистических данных за 2019–2021 годы, выявило, что снижение численности населения связано не только с естественными причинами, но и с миграционным оттоком, в том числе семей с детьми школьного возраста [1, с. 271]. Автор отмечает, что ежегодный отъезд школьников из республики на постоянное место жительства в другие регионы за десять лет складывается в потери, равные численности сотрудников крупного предприятия.

Что касается смертности, то, согласно демографическому докладу Центра семьи и демографии АН РТ, за период 2000–2020 годов в республике наблюдалась тенденция к снижению смертности при одновременном сокращении рождаемости, что привело к переходу региона к современному типу демографического воспроизводства [2, с. 13-14]. В 2000 году коэффициент естественной убыли населения составлял -3,7 промилле, к 2015–2016 годам удалось достичь положительного значения +2,7 промилле, однако к 2020 году в связи с пандемией COVID-19 убыль вернулась к уровню 2000 года. Ожидаемая продолжительность жизни при рождении в Республике Татарстан в 2020 году составляла 74,58 года, что превышает среднероссийский показатель (72,8 года) [2, с. 12].

В том же докладе представлен прогноз изменения численности населения по возрастным группам до 2036 года: численность населения моложе трудоспособного возраста сократится с 761 тыс. человек в 2019 году до 652 тыс. человек в 2036 году, тогда как численность населения старше трудоспособного возраста вырастет с 988 тыс. до 1 174 тыс. человек [2, с. 15]. Общий коэффициент демографической нагрузки (число лиц нетрудоспособных возрастов на 1 000 лиц трудоспособного возраста) будет расти, что свидетельствует о продолжающемся старении населения [2, с. 16]. Юсупова Г.Р. также отмечает, что снижение численности обучающихся по классам при переходе из класса в класс свидетельствует об отъезде семей с детьми школьного возраста из республики, что в перспективе приведёт к сокращению численности трудоспособного населения [1, с. 271].

Прогнозируемое сокращение численности населения моложе трудоспособного возраста при одновременном увеличении доли пожилого населения создаёт долгосрочные риски дефицита кадров на региональном рынке труда [1, с. 271; 2, с. 16]. Миграционный отток семей с детьми, отмеченный в исследовании Юсуповой Г.Р., усугубляет эту проблему. Положительным фактором является сохранение общего миграционного прироста, позволяющего поддерживать общую численность населения [4], а также относительно высокий ожидаемый рост продолжительности жизни, что способствует сохранению трудового потенциала старших возрастных групп [2, с. 12].

Демографическая статистика Татарстана фиксирует устойчивое снижение рождаемости и миграционный отток семей с детьми, что в перспективе ведёт к сокращению численности населения трудоспособного возраста. В то же время общая численность населения республики продолжает расти за счёт миграционного прироста [4], составив на начало 2025 года 4 019 606 человек. Прогнозируемое увеличение доли пожилого населения создаёт дополнительные вызовы для системы социального обеспечения и рынка труда. Рекомендуется продолжение региональных программ по повышению рождаемости с фокусом на поддержку молодых семей, усиление программ по снижению смертности и дальнейшему увеличению ожидаемой продолжительности жизни, а также разработка мер по

привлечению и закреплению квалифицированных кадров с учётом необходимости компенсации миграционного оттока [1, с. 271; 2, с. 293-295].

Список использованных источников

1. Юсупова Г.Р. Особенности демографической ситуации Республики Татарстан в разрезе экономики // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2022. Т. 7, № 2. С. 266-271.

2. Демографический доклад-2021. Ретроспективы и перспективы воспроизводства населения Республики Татарстан (2000–2020 гг.) : монография / под ред. Ч.И. Ильдархановой. Казань : Изд-во Академии наук РТ, 2022. 306 с.

3. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан. Численность населения Республики Татарстан : 2015–2024 гг. [Электронный ресурс]. URL: <https://16.rosstat.gov.ru/naselenie> (дата обращения: 13.05.2026).

4. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Республике Татарстан. Численность населения муниципальных образований Республики Татарстан на начало 2025 года : статистический бюллетень [Электронный ресурс]. Казань, 2025. URL: <https://16.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/%D0%9C%D0%9E%D1%87%D0%B8%D1%81%D0%BB2025.docx> (дата обращения: 13.05.2026).

DEMOGRAPHIC STATISTICS OF TATARSTAN: FERTILITY, MORTALITY, MIGRATION AND THEIR IMPACT ON THE LABOR MARKET

V.D. Shiryayeva, T.K. Filimonova

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Declining fertility and population aging create risks of labor shortages. The purpose of the article is to assess the parameters of fertility, mortality and migration in Tatarstan for 2015–2025, as well as their impact on the labor market. The methods of comparative analysis and economic-statistical forecasting are used. The population of Tatarstan increased from 3,855,037 in 2015 to 4,019,606 at the beginning of 2025 due to migration growth. The total fertility rate decreased to 1.45–1.5, while the replacement rate is 2.1; the population under working age is projected to decline until 2036. Estimates of the impact of migration outflow of families with children are clarified and directions for adapting the labor market are proposed.

Keywords: demography; fertility; mortality; migration; market; labor; Tatarstan; personnel; decline; employment.

ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ

Э.Л. Шыхалиева¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье исследуется импортозамещение как один из инструментов укрепления экономической безопасности страны в условиях внешних ограничений, технологических разрывов и трансформации глобальных цепочек стоимости.

Ключевые слова: импортозамещение, экономическая безопасность, промышленная политика, технологический суверенитет, инвестиции, локализация производства.

Вопросы экономической безопасности приобрели в российской экономике стратегическое значение в связи с усилением санкционного давления, перестройкой внешнеторговых потоков и ростом неопределенности на глобальных рынках. В этих условиях государство и бизнес вынуждены переоценивать устойчивость производственных систем, степень зависимости от внешних поставщиков и способность национальной экономики поддерживать выпуск критически значимой продукции. В официальных стратегических документах обеспечение экономической безопасности напрямую связывается с сокращением уязвимостей в технологической, промышленной и финансовой сферах [1].

Импортозамещение в такой логике выступает не как автономная цель, а как инструмент формирования более устойчивой хозяйственной структуры. Его практическое значение проявляется в стимулировании выпуска отечественных аналогов, локализации производственных цепочек, загрузке промышленных мощностей и поддержании внутреннего спроса. Одновременно эффективность импортозамещения нельзя оценивать только по факту замены поставщика или по доле отечественной продукции на рынке. Для экономической безопасности важны глубина локализации, качество продукции, доступ к технологиям и способность компаний закрепиться в конкурентной среде.

Научная проблема состоит в том, что импортозамещение может давать разнонаправленные эффекты. С одной стороны, оно снижает внешнюю уязвимость и усиливает контроль над критическими сегментами экономики. С другой стороны, при недостатке конкуренции или технологической базы оно способно закреплять неэффективные производственные практики и увеличивать издержки. В связи с этим требуется уточнить, в каких условиях импортозамещение действительно становится инструментом повышения экономической безопасности, а когда оно превращается лишь в временную адаптационную меру.

Цель статьи состоит в анализе влияния импортозамещения на экономическую безопасность страны и в выявлении институциональных,

¹ Научный руководитель: Э.Р. Тимергазизова

производственных и инвестиционных условий его результативности. Для достижения цели решаются следующие задачи: раскрываются экономическое содержание импортозамещения и его связь с безопасностью; анализируются основные каналы влияния на устойчивость национальной экономики; определяются ограничения и риски реализации данной политики.

Информационной базой исследования выступили нормативные и программные документы, задающие рамки политики экономической безопасности и промышленного развития, материалы Министерства промышленности и торговли Российской Федерации о мерах поддержки промышленных предприятий, статистические публикации Росстата по динамике промышленного производства, а также аналитические обзоры Банка России по региональной экономике [1–4]. Дополнительно использованы научные публикации, раскрывающие теоретические и практические аспекты импортозамещения как инструмента структурной трансформации экономики [5; 6].

В работе применялись методы качественного и сравнительного анализа, элементы системного подхода и контент-анализ официальных документов. Использование системного подхода позволило рассматривать импортозамещение не как изолированную меру, а как часть промышленной, технологической и инвестиционной политики. Сравнительный анализ был использован для сопоставления потенциальных выгод и ограничений импортозамещения для различных отраслей, прежде всего машиностроения, фармацевтики, радиоэлектроники и химической промышленности.

В качестве аналитической рамки использован подход, согласно которому экономическая безопасность интерпретируется как способность национальной экономики обеспечивать воспроизводство, устойчивость и развитие при внутренних и внешних шоках. Тогда импортозамещение оценивается по нескольким параметрам: снижению критической зависимости от импорта, повышению устойчивости цепочек поставок, формированию внутренней добавленной стоимости, стимулированию инвестиций и поддержанию занятости. Такой подход позволяет выйти за пределы узкого понимания импортозамещения как простой замены зарубежного товара отечественным аналогом.

Исследование показывает, что воздействие импортозамещения на экономическую безопасность проявляется по нескольким взаимосвязанным направлениям. Во-первых, оно снижает критическую зависимость от поставок из внешних юрисдикций по тем товарным группам, где перебои поставок создают риск остановки производства, срыва инвестиционных проектов или ухудшения качества жизни населения. Наиболее чувствительными в этом отношении оказываются технологическое оборудование, комплектующие для машиностроения, программные решения, фармацевтические субстанции и отдельные виды химического сырья.

Во-вторых, импортозамещение поддерживает внутреннюю деловую активность. По материалам Банка России, в 2025 году рост выпуска в ряде макрорегионов обеспечивался в том числе за счет импортозамещающих заказов и расширения внутреннего спроса на продукцию машиностроения и смежных

отраслей [4]. Росстат также фиксировал, что динамика обрабатывающих производств в последние годы в значительной степени определялась секторами, где происходили ускоренная локализация и перераспределение заказов в пользу отечественных предприятий [3]. Для экономической безопасности это важно потому, что расширение внутреннего производства означает не только выпуск продукции, но и загрузку мощностей, сохранение занятости, налоговых поступлений и компетенций.

В-третьих, импортозамещение формирует инвестиционные стимулы. Когда компании получают долгосрочный внутренний спрос и доступ к мерам государственной поддержки, возрастает вероятность вложений в модернизацию оборудования, освоение новых технологических переделов и развитие собственных конструкторских решений. Через этот канал импортозамещение перестает быть чисто защитной мерой и становится фактором промышленного развития. Однако такой эффект возникает лишь при наличии предсказуемой институциональной среды и достаточного горизонта планирования.

На основе анализа можно выделить ключевые каналы влияния импортозамещения на экономическую безопасность страны (табл. 1).

Таблица 1 – Каналы влияния импортозамещения на экономическую безопасность

Направление	Механизм воздействия	Позитивный эффект	Основной риск
Снижение внешней зависимости	Замена критического импорта локальными поставками	Устойчивость поставок и снижение вероятности дефицита	Сохранение зависимости по технологиям и комплектующим
Поддержка промышленности	Рост загрузки мощностей и заказов внутри страны	Сохранение занятости и налоговой базы	Рост издержек и удорожание продукции
Технологическое развитие	Освоение новых переделов, НИОКР, локализация компетенций	Повышение технологического суверенитета	Низкая скорость освоения сложных технологий
Инвестиционная устойчивость	Формирование долгосрочного внутреннего спроса	Рост вложений в модернизацию и расширение выпуска	Инвестиции в неэффективные проекты при слабом отборе

Представленные данные позволяют утверждать, что импортозамещение повышает устойчивость экономики прежде всего в тех сегментах, где риск разрыва внешних поставок способен вызвать системные последствия. Речь идет не только о конечной продукции, но и о промежуточных товарах, узлах, материалах и сервисах, без которых невозможно функционирование производственных цепочек. Следовательно, приоритетным должно быть так называемое «умное

импортозамещение», ориентированное на критические зависимости, а не на механическую замену всего импортного ассортимента.

Значимым результатом является и то, что импортозамещение стимулирует развитие межотраслевых связей. Локализация выпуска конечной продукции повышает спрос на отечественные материалы, логистику, инжиниринг, программное обеспечение и услуги по техническому обслуживанию. В результате создаются мультипликативные эффекты для региональной экономики. Именно поэтому политика импортозамещения должна рассматриваться в связке с кластерным развитием, поддержкой кооперации и созданием условий для масштабирования отечественных производств [2].

Вместе с тем результаты анализа показывают наличие существенных ограничений. Во многих отраслях сохраняется зависимость от импортного оборудования, микроэлектроники, отдельных химических компонентов и технологических лицензий. Это означает, что формальная замена конечного товара отечественным аналогом не всегда означает достижение реального суверенитета. Экономическая безопасность в данном случае усиливается лишь частично: риски перемещаются с уровня конечного изделия на уровень технологий, оборудования или сырья.

Кроме того, долгосрочная эффективность импортозамещения зависит от качества институтов отбора проектов. Если государственная поддержка направляется в проекты без оценки технологической реализуемости, экспортного потенциала и перспектив повышения производительности, формируется зависимость бизнеса от бюджетных стимулов. Тогда импортозамещение не усиливает конкурентоспособность, а консервирует защищенные ниши рынка. В научной литературе обоснованно подчеркивается, что устойчивый эффект достигается только при сочетании мер защиты внутреннего рынка с инвестициями в инновации, человеческий капитал и управленческие компетенции [5; 6].

Отдельного внимания заслуживает отраслевой аспект. Импортозамещение дает наибольший эффект для экономической безопасности там, где продукция имеет критическое значение для функционирования инфраструктуры, транспорта, энергетики, агропромышленного комплекса, здравоохранения и оборонно-промышленного комплекса. В этих сферах отказ от внешних поставок или их резкое удорожание приводит к масштабным негативным последствиям для воспроизводственных процессов. Поэтому приоритеты импортозамещения должны определяться не только емкостью рынка, но и степенью системной значимости соответствующей продукции для экономики в целом.

Для капиталоемких отраслей важна не просто организация локальной сборки, а создание отечественной технологической платформы. Если локализация ограничивается финальной стадией производства, а ключевые комплектующие и оборудование продолжают поступать из-за рубежа, зависимость снижается лишь частично. В этом случае экономика остается уязвимой к логистическим, валютным и санкционным шокам. Следовательно, с позиции экономической безопасности импортозамещение должно охватывать критические узлы

цепочки создания стоимости: разработку, компонентную базу, инженерные сервисы и послепродажное обслуживание.

Еще одним важным условием является сопряжение импортозамещения с экспортной повесткой. Предприятие, ориентированное исключительно на защищенный внутренний рынок, имеет слабые стимулы к снижению издержек и технологическому обновлению. Напротив, выход на внешние рынки требует соблюдения стандартов качества, наращивания производительности и совершенствования управления. Поэтому в стратегическом плане экономическая безопасность усиливается тогда, когда импортозамещающий проект со временем трансформируется в конкурентоспособное производство, способное работать не только на внутренний, но и на внешний спрос.

Наконец, политика импортозамещения должна сопровождаться развитием механизмов оценки эффективности. К числу ключевых индикаторов следует относить не только долю отечественной продукции, но и глубину локализации, прирост производительности труда, уровень технологической независимости, объем частных инвестиций и устойчивость кооперационных связей. Такой набор показателей позволяет отличать проекты, реально усиливающие экономическую безопасность, от проектов, которые лишь временно замещают импорт за счет административной поддержки.

Проведенное исследование позволяет сделать вывод, что импортозамещение действительно может выступать инструментом повышения экономической безопасности страны, однако его эффект не является автоматическим. Наиболее значимые положительные результаты проявляются в снижении критической импортной зависимости, поддержании деловой активности, формировании внутреннего инвестиционного спроса и сохранении занятости в базовых отраслях. Для российской экономики, испытывающей давление внешних ограничений и необходимость ускоренной перенастройки производственных цепочек, данное направление сохраняет стратегическую актуальность.

В то же время импортозамещение не следует трактовать как универсальную замену внешней открытости. Его результативность определяется глубиной локализации, наличием технологической базы, качеством проектного отбора и ориентацией на повышение эффективности производства. Импортозамещение, основанное только на административном ограничении импорта, способно дать краткосрочный стабилизационный эффект, но не гарантирует укрепления экономической безопасности в долгосрочном периоде.

Следовательно, повышение экономической безопасности требует перехода от политики замещения товаров к политике развития компетенций. Практическое значение имеют меры по поддержке НИОКР, подготовке инженерных кадров, развитию промышленной кооперации, локализации критически важных технологий и стимулированию частных инвестиций в модернизацию. Именно в такой конфигурации импортозамещение становится не временной антикризисной мерой, а элементом стратегии устойчивого экономического развития.

Список использованных источников

1. Указ Президента Российской Федерации от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/ (дата обращения: 22.03.2026).
2. Минпромторг России. Меры поддержки предприятий промышленности [Электронный ресурс]. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/merpod> (дата обращения: 22.03.2026).
3. Промышленное производство в России. 2025: стат. сб. / Росстат [Электронный ресурс]. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_2025.pdf (дата обращения: 22.03.2026).
4. Банк России. Региональная экономика: комментарии ГУ. 2025. № 36 [Электронный ресурс]. URL: https://www.cbr.ru/analytics/dkp/reg_review/0325/ (дата обращения: 22.03.2026).
5. Раздорский Д. А. ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ КАК ФАКТОР ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ГОСУДАРСТВА // Символ науки. 2024. №5-2-1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/importozameschenie-kak-faktor-obespecheniya-ekonomicheskoy-bezopasnosti-gosudarstva> (дата обращения: 20.04.2026).
6. Переберина, Д. А. Импортозамещение как фактор обеспечения экономической безопасности государства на примере Российской Федерации / Д. А. Переберина, И. С. Бабкина. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2024. – № 22 (521). – С. 293-298. – URL: <https://moluch.ru/archive/521/115059>.

IMPORT SUBSTITUTION AS A TOOL FOR IMPROVING THE ECONOMIC SECURITY OF THE COUNTRY

E.L. Shykhaliyeva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

The article examines import substitution as one of the tools for strengthening the economic security of the country under external restrictions, technological gaps and the transformation of global value chains. The purpose of the study is to identify the mechanisms through which import substitution affects the resilience of the national economy and to determine the conditions under which this policy ensures not only short-term adaptation but also long-term competitiveness. The paper shows that import substitution can reduce critical dependence on foreign suppliers, support employment, stimulate production localization and create incentives for industrial investment. At the same time, its positive effect is limited by the risks of rising costs, technological shortages and the preservation of dependence on imported equipment and components. It is

¹ Supervisor: E.R. Timergazizova

concluded that import substitution improves economic security only when combined with technological modernization, investment in research and development, workforce training and consistent institutional support.

Keywords: import substitution, economic security, industrial policy, technological sovereignty, investment, production localization.

УДК 338.24

ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Э.Л. Шыхалиева¹

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

В статье рассматриваются особенности экономической стратегии компании в условиях нестабильной внешней среды и предлагается практико-ориентированный подход к ее формированию. Обосновано, что современная стратегия должна строиться как адаптивная система решений, сочетающая сценарное планирование, диверсификацию, риск-менеджмент и регулярный пересмотр приоритетов. На материале российских компаний X5 Group, ПАО «Магнит» и ПАО «КАМАЗ» показано, как предприятия используют мультiformатные модели, цифровые сервисы, импортозамещение и перестройку цепочек поставок для сохранения устойчивости и конкурентоспособности.

Ключевые слова: экономическая стратегия, внешняя среда, адаптация, риск-менеджмент, диверсификация, цифровизация, конкурентоспособность.

Современная хозяйственная практика показывает, что предприятие все реже работает в предсказуемой среде. На результаты его деятельности одновременно воздействуют колебания цен и процентных ставок, изменения логистических маршрутов, цифровая перестройка рынков, кадровый дефицит, регуляторные ограничения и быстрые сдвиги в потребительском поведении. Для российских компаний к этим факторам добавляются санкционные ограничения, необходимость технологического обновления и поиск новых каналов снабжения. В таких условиях экономическая стратегия перестает быть «жестким» набором долгосрочных ориентиров и превращается в систему управленческих решений, рассчитанную на постоянную корректировку под влиянием внешних сигналов [1].

В научной литературе подчеркивается, что в ситуации неопределенности ключевое значение имеют не только постановка стратегических целей, но и способность предприятия своевременно выявлять изменения среды, переоценивать риски и перестраивать конфигурацию ресурсов [2]. Поэтому экономическую

¹ Научный руководитель, доцент, к.э.н. Л.Р. Уразбахтина

стратегию целесообразно рассматривать не как единичный план, а как архитектуру взаимосвязанных решений: по рынкам, продуктам, инвестициям, издержкам, поставщикам, персоналу и цифровым инструментам. Такая трактовка особенно важна для предприятий, работающих в отраслях с высоким уровнем внешней турбулентности.

Содержательно формирование экономической стратегии в нестабильной внешней среде должно опираться на несколько базовых принципов. Во-первых, на адаптивность, то есть возможность менять способы достижения целей без потери стратегического вектора. Во-вторых, на системность: финансовые, производственные, маркетинговые и организационные решения должны рассматриваться как единый контур. В-третьих, на риск-ориентированность, поскольку цена стратегической ошибки в условиях турбулентности существенно возрастает. Наконец, важны диверсификация и скорость управленческой реакции, позволяющие уменьшать зависимость предприятия от одного рынка, поставщика, канала продаж или технологической платформы [3].

С практической точки зрения экономическая стратегия предприятия может быть представлена в виде пяти последовательных блоков. Первый блок - стратегический мониторинг, включающий анализ макроэкономической ситуации, отраслевых трендов, конкурентной среды и внутренних ограничений. Второй блок - формирование сценариев, в рамках которых моделируются базовый, стрессовый и целевой варианты развития событий. Третий блок - выбор портфеля стратегических инициатив: снижение издержек, обновление продукта, выход в новые сегменты, локализация поставок, цифровизация управления и формирование финансовых резервов. Четвертый блок - закрепление показателей-триггеров, при достижении которых стратегия пересматривается. Пятый блок - регулярная обратная связь, позволяющая сопоставлять ожидаемые и фактические результаты.

Значимость такого подхода подтверждается практикой российских компаний. Так, X5 Group в 2024 г. продемонстрировала рост выручки на 24,2 %, одновременно сохраняя устойчивость операционной модели [4]. Для розничной торговли это важно не только как финансовый результат, но и как индикатор того, что стратегия компании сочетает масштабирование с гибкой работой по форматам, ассортименту и логистике. Показательно, что X5 развивает собственный импортный контур: в 2024 г. X5 Import сообщила о запуске поставок сертифицированных органических бананов для сетей группы. Следовательно, в условиях нестабильной внешней среды стратегическая устойчивость ритейлера обеспечивается не одной мерой, а комбинацией диверсифицированных поставок, развития собственных сервисов и оперативной перестройки товарных потоков.

Другой показательный пример - ПАО «Магнит». Компания прямо фиксирует в стратегических материалах ориентацию на рыночное лидерство за счет мультиформатного предложения и экосистемы технологических сервисов, объединенных общей программой лояльности [5]. Иными словами, стратегия строится не вокруг одного торгового формата, а вокруг нескольких клиентских сценариев потребления. Это особенно значимо в нестабильной среде, когда предприятие должно работать с неоднородным спросом и быстро смещать акценты между форматами. По итогам 2024 г. выручка «Магнита» достигла 3 043,4 млрд руб., а рост обеспечивался как расширением торговых площадей, так и

увеличением LFL-продаж [6]. Такой результат показывает, что адаптивная стратегия в рознице опирается одновременно на органическое расширение, цифровые решения, обновление ценностного предложения и региональную экспансию.

Для промышленного сектора не менее важен опыт ПАО «КАМАЗ». Компания в официальных материалах по итогам 2024 г. указывает, что, находясь под санкционным давлением, продолжала программу импортозамещения, модернизации производства и развития нового модельного ряда [7]. Инвестиции составили 8 % от выручки, а выпуск грузовиков поколения K5 на санкционно устойчивой компонентной базе увеличился на 26,5 % по сравнению с предыдущим годом. Этот пример особенно важен для понимания того, что экономическая стратегия промышленного предприятия в условиях нестабильности не может ограничиваться политикой экономии. Напротив, она должна включать инвестиционные решения, направленные на снижение технологической зависимости, обновление продукта и формирование долгосрочной производственной устойчивости.

Приведенные примеры позволяют сделать более общий вывод: эффективная стратегия в нестабильной внешней среде имеет портфельный характер. В ней одновременно присутствуют стабилизирующие меры (контроль ликвидности, работа с издержками, резервирование), меры роста (освоение новых сегментов, запуск новых форматов, обновление продуктовой линейки) и меры адаптации (локализация поставок, цифровой мониторинг, изменение организационной модели). Именно сочетание этих трех контуров делает стратегию жизнеспособной. Если предприятие концентрируется только на сокращении расходов, оно теряет потенциал развития; если ориентируется только на экспансию, то возрастает риск потери управляемости.

Особое место в структуре экономической стратегии занимает система стратегических индикаторов. В условиях нестабильности важно отслеживать не только классические финансовые показатели - выручку, рентабельность, ликвидность, долговую нагрузку, - но и параметры, отражающие адаптационный потенциал: долю критически зависимых поставок, скорость перенастройки производственных или логистических процессов, долю цифровых каналов продаж, обновляемость продуктовой линейки, устойчивость клиентской базы. Такие индикаторы позволяют переводить стратегию из декларативной плоскости в управленческую практику.

Таким образом, формирование экономической стратегии предприятия в условиях нестабильной внешней среды следует рассматривать как непрерывный процесс согласования целей развития, ресурсных ограничений и механизмов адаптации. Ее качество определяется не только глубиной исходного анализа, но и способностью руководства своевременно пересматривать набор стратегических инициатив. Российская практика показывает, что устойчивость предприятия обеспечивается там, где стратегия строится на сочетании сценарного мышления, диверсификации, технологического обновления и постоянного мониторинга внешней среды. Следовательно, конкурентоспособность в современных условиях принадлежит тем предприятиям, которые умеют не просто реагировать на изменения, а встраивать изменчивость среды в саму логику стратегического управления.

Список использованных источников

1. Управление промышленными предприятиями и комплексами в условиях нестабильной внешней среды / О. Н. Шарнопольская, И. В. Булах, Е. А. Шумаева [и др.]. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. – 128 с. – EDN BVMTQO.
2. Омарова, З. М. Сущность и анализ подходов управления организацией в условиях нестабильной внешней среды / З. М. Омарова, А. А. Грахова // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 8(157). – С. 1151-1157. – DOI 10.34925/EIP.2023.157.8.217. – EDN LHOJEM.
3. Корбанова, Ч. С. Адаптация стратегии компании в условиях неопределенности и кризиса / Ч. С. Корбанова, Л. Р. Уразбахтина // Экономика сегодня: современное состояние и перспективы развития (Вектор-2025): Сборник материалов Всероссийской научной конференции молодых исследователей с международным участием, Москва, 21 мая 2025 года. – Москва: Российский государственный университет им. А.Н. Косыгина (Технологии. Дизайн. Искусство), 2025. – С. 215-217. – EDN JTHMQE.
4. X5 reports 24.2% revenue growth in 2024, 6.6% adj. EBITDA margin pre-IFRS 16 [Электронный ресурс]. URL: <https://www.x5.ru/en/news/x5-reports-24-2-revenue-growth-in-2024-6-6-adj-ebitda-margin-pre-ifrs-16/> (дата обращения: 20.04.2026).
5. MAGNIT_AR_2024_ENG_Strategy_report_Strategy [Электронный ресурс]. URL: https://ar2024.magnit.com/magnit-annual-report-2024/documents/MAGNIT_AR_2024_ENG_Strategy%20report_Strategy.pdf (дата обращения: 21.04.2026).
6. PJSC Magnit Annual Report 2024 [Электронный ресурс]. URL: https://www.magnit.com/upload/iblock/a2b/9tg9tmj240f6w43x0c5mt7hzhgq04zbnq/ENG_Magnit_AR2024.pdf (дата обращения: 21.04.2026).
7. ПАО «КАМАЗ». Финансовая отчетность [Электронный ресурс]. URL: <https://www.kamaz.ru/investors-and-shareholders/financial-statements/> (дата обращения: 21.04.2026).

FORMATION OF ECONOMIC STRATEGY OF THE COMPANY IN THE CONDITIONS OF AN UNSTABLE EXTERNAL ENVIRONMENT

E.L. Shykhaliyeva¹

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

This article examines the specifics of a company's economic strategy in an unstable external environment and proposes a practice-oriented approach to its development. It argues that a modern strategy should be built as an adaptive system of decisions, combining scenario planning, diversification, risk management, and regular review of priorities. Using case studies from Russian companies X5 Group, PJSC

¹ Supervisor: Associate Professor, PhD in Economics L.R. Urazbakhtina

Magnit, and PJSC KAMAZ, it demonstrates how companies utilize multi-format models, digital services, import substitution, and supply chain restructuring to maintain sustainability and competitiveness.

Keywords: economic strategy, external environment, adaptation, risk management, diversification, digitalization, competitiveness.

УДК 658.3:338.1

РОЛЬ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

А.А. Щецова, Э.Р. Тимергазизова

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Представленная статья исследует роль командообразования как стратегического инструмента управления в условиях современной рыночной нестабильности. Анализируется, как сплоченные коллективы способствуют повышению адаптивности, инновационности и операционной эффективности предприятий, формируя устойчивые конкурентные преимущества. В работе выявляются барьеры, препятствующие эффективному внедрению командных практик, и предлагается модель интеграции командообразования в общую стратегию управления. Особое внимание уделяется практической значимости исследования для российских предприятий, предлагая адаптированные решения для оптимизации командных процессов и повышения конкурентоспособности.

Ключевые слова: Командообразование, конкурентоспособность, стратегическое управление, рыночная нестабильность, адаптивность, инновации, операционная эффективность, российские предприятия, командные процессы

Учитывая изменения в мировой экономике и усиление рыночной нестабильности, командообразование становится стратегическим инструментом управления, позволяющим предприятиям формировать устойчивые конкурентные преимущества. Сплоченные трудовые коллективы демонстрируют повышенную адаптивность к внешним вызовам, способность генерировать инновационные решения и поддерживать операционную эффективность даже в условиях неопределенности. Эти качества становятся критически важными для сохранения рыночных позиций в высококонкурентной среде, где традиционные факторы успеха теряют свою исключительность.

Несмотря на очевидную значимость командной работы, многие организации сталкиваются с системными проблемами при внедрении эффективных программ командообразования. Практические сложности проявляются в форме снижения трудовой мотивации, эскалации межличностных конфликтов и постепенной утраты конкурентных преимуществ. Данный парадокс обусловлен разрывом

между декларируемой важностью коллективного взаимодействия и реальными управленческими практиками, что актуализирует необходимость глубокого исследования барьеров реализации командных подходов.

Целью настоящего исследования является выявление механизмов влияния командообразования на ключевые параметры конкурентоспособности предприятия через последовательное решение трех взаимосвязанных задач. Анализ теоретических основ позволяет установить концептуальные взаимосвязи между командными практиками и конкурентными преимуществами. Изучение эмпирических данных демонстрирует реальное воздействие этих практик на производственные и финансовые показатели. Разработка интеграционной модели обеспечивает переход от теории к стратегическому управлению командообразованием.

Практическая значимость работы заключается в разработке адаптированных решений по оптимизации командных процессов для российских предприятий. Предложенные подходы направлены на создание устойчивых синергетических эффектов за счет гармонизации коллективного творческого потенциала и стратегического управления человеческими ресурсами. Реализация этих решений способна повысить сопротивляемость организаций к рыночным колебаниям и укрепить их долгосрочные конкурентные позиции.

Исторически командообразование возникло как ответ на ограниченность традиционных иерархических структур управления в условиях индустриальной эпохи. Переход к постиндустриальной экономике потребовал формирования гибких организационных форм, способных оперативно реагировать на изменения рынка. В информационную эпоху командообразование трансформировалось в системный процесс создания самоорганизующихся коллективов с синергетическим эффектом. Современная трактовка подчеркивает его роль как инструмента повышения адаптивности бизнес-процессов через развитие межличностных коммуникаций и распределение ответственности.

Систематизация классических моделей командообразования, включая этапы развития группы по Б. Такмену, концепцию командной эффективности Дж. Катценбаха и модель дисфункций П. Ленсиони, позволяет выявить общие закономерности формирования рабочих коллективов. Модель Такмена акцентирует внимание на динамике групповых процессов (формирование, штормирование, нормирование, функционирование), тогда как подход Катценбаха определяет командную эффективность через коллективную ответственность и синергию компетенций. Ленсиони, в свою очередь, выделяет пять дисфункций, препятствующих командной работе, что формирует методологическую основу для диагностики проблем. На пересечении этих концепций выделяются универсальные методы: целеполагание как инструмент согласования ожиданий, ролевое распределение для оптимизации ресурсов, развитие коммуникативных компетенций для минимизации конфликтов и рефлексивные практики для непрерывного совершенствования.

Сплоченность команды выступает катализатором инновационного потенциала предприятия через оптимизацию коммуникационных процессов и синергию коллективного мышления. Исследования подтверждают, что высокий

уровень групповой связанности способствует открытому обмену идеями, снижению коммуникационных барьеров и формированию среды психологической безопасности. В таких условиях сотрудники демонстрируют готовность к экспериментам и реализации рискованных проектов, что непосредственно влияет на частоту генерации прорывных решений. Данный механизм лежит в основе преобразования групповой динамики в конкурентные преимущества предприятия на рынке инноваций.

Анализ российских компаний подтверждает наличие прямой корреляции между внедрением командных практик и улучшением операционных показателей. В организациях, реализующих программы командообразования, наблюдается сокращение сроков выполнения проектов и снижение уровня производственных ошибок. Эти изменения непосредственно влияют на ключевые финансовые показатели, такие как рентабельность и объем выручки. Полученные данные свидетельствуют о том, что командная работа выступает значимым фактором повышения экономической эффективности предприятий в российских условиях.

Эффективное командообразование выступает ключевым элементом повышения адаптивности предприятия в условиях динамичной рыночной среды. Формирование слаженных команд способствует развитию гибких форм взаимодействия между сотрудниками, что ускоряет процессы принятия решений. Способность к оперативному реагированию на изменения внешней среды обеспечивается за счёт синергетического эффекта командной работы и сокращения бюрократических барьеров. Данный механизм позволяет предприятиям своевременно корректировать стратегии и перераспределять ресурсы в соответствии с рыночными вызовами.

Разрабатываемая модель стратегического управления командными процессами выступает системным инструментом синхронизации целей командообразования со стратегическими приоритетами предприятия. Согласование этих элементов обеспечивает формирование команд, способных эффективно реализовывать долгосрочные организационные задачи. «Миссия, являясь ядром, квинт-эссенцией организации, определяет ее базисную цель, видение и вектор и ориентиры ее развития. Сильная миссия способна создать привлекательный образ организации, ее будущего, обеспечить чувство перспективы; вдохновлять сотрудников и стимулировать преданность делу; подчеркнуть уникальность организации; привлечь внимание к приоритетным задачам и направлять повседневную деятельность; помочь в принятии решений [6, с.58]». Данный подход позволяет трансформировать стратегические установки в конкретные практики командного взаимодействия.

Оценка эффективности программ командообразования требует комплексного анализа ключевых показателей конкурентоспособности предприятия. Наиболее релевантными индикаторами выступают динамика рыночной доли, рост производительности труда и уровень инновационной активности. Эти параметры позволяют количественно измерить влияние командных практик на стратегические позиции организации. Следует учитывать, что «в целом доступность

информации для сотрудников компании является важным фактором успешного функционирования бизнеса, но необходимо учитывать риски, связанные с этой доступностью». Эффективное управление информационными потоками в командах напрямую коррелирует с улучшением анализируемых показателей.

Адаптация программ командообразования к российским предприятиям требует дифференцированного подхода с учётом трёх ключевых факторов. Отраслевая специфика определяет выбор методов формирования команд: например, в IT-секторе эффективны гибкие форматы, тогда как в производстве важнее чёткие регламенты взаимодействия. Корпоративная культура организации выступает фундаментом для внедрения командных практик, поскольку традиционные иерархические структуры требуют поэтапных изменений. Учёт зрелости систем стратегического управления позволяет синхронизировать процессы командообразования с долгосрочными целями предприятия, обеспечивая их взаимное усиление.

Проведённое исследование подтвердило, что командообразование выступает стратегическим инструментом повышения конкурентоспособности предприятия, обеспечивая синергетический эффект коллективного интеллекта. Анализ теоретических моделей продемонстрировал, что целенаправленное формирование команд усиливает инновационный потенциал за счёт активизации творческих ресурсов сотрудников. Кроме того, выявлена прямая зависимость между зрелостью командных процессов и способностью организации оперативно адаптироваться к изменениям рыночной среды, что соответствует изначальной гипотезе исследования.

Эмпирический анализ российских кейсов выявил устойчивую корреляцию между внедрением системных практик командообразования и ключевыми показателями конкурентоспособности. Установлено, что зрелые командные процессы способствуют росту производительности труда за счёт оптимизации коммуникаций и распределения задач. Одновременно наблюдается положительное влияние на финансовые результаты предприятий через снижение конфликтности и увеличение скорости принятия решений, что подтверждает стратегическую значимость инвестиций в развитие команд.

Предложенная модель интеграции командообразования в стратегию управления доказала свою практическую ценность за счёт разработки алгоритмов формирования кросс-функциональных команд и адаптивных механизмов обратной связи. Система мотивации, ориентированная на коллективные достижения, позволяет гармонизировать индивидуальные и организационные цели. Это создаёт основу для устойчивого развития конкурентных преимуществ, что полностью соответствует поставленной цели исследования по оптимизации управленческих практик.

Перспективой дальнейших исследований выступает разработка отраслевых стандартов командообразования с учётом цифровой трансформации бизнес-процессов. Особую актуальность приобретает изучение кросс-культурных аспектов управления командами в условиях глобализации, что соответствует обозначенной во введении проблематике формирования конкурентной среды. Такие

исследования позволят адаптировать предложенные модели к вызовам современной экономики, сохраняя их практико-ориентированную направленность.

Список использованных источников

1. Блинов А.О., Угрюмова Н.В. Управление изменениями: учебник для бакалавров. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. – 302 с.
2. Коваленко Н.В., Оникийчук Ю.А. Основные направления совершенствования организационно-экономических инструментов стратегического управления конкурентоспособностью региона // Экономический вестник донГТУ. – 2023. – №17. – С. 17–21.
3. Козинец А.Н. Принципы управления человеческими ресурсами по Джеффри Пфефферу в контексте цифровой трансформации бизнеса // Цифровая трансформация. – 2023. – №2. – С. 24–34.
4. Ометов И.В. Инновационный менеджмент: метод. указания по изучению дисциплины, выполнению курсовых работ для курсантов и студентов заочной формы обучения по специальности 061100 – Менеджмент организации. – Ульяновск: УВАУ ГА, 2005. – 36 с.
5. Стрижко Е.В., Малиенко Е.Е. Оценка кадрового потенциала персонала – важнейшая функция hr-подразделения // Вестник: научный журнал. – 2023. – №3. – С. 131–134.
6. Ярошевич Е.А., Патейкина К.Э. Миссия организации как условие формирования сильной корпоративной культуры // Веснік мду імя а. а. куляшова. – 2025. – №1. – С. 54–58.

THE ROLE OF TEAM BUILDING IN IMPROVING COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE

A.A. Shchetsova, E.R. Timergazizova

*Kazan State Energy University,
Kazan, Russia*

The presented article explores the role of team building as a strategic management tool in conditions of modern market instability. It analyzes how cohesive teams contribute to enhancing the adaptability, innovativeness, and operational efficiency of enterprises, thereby fostering sustainable competitive advantages. The paper identifies barriers to the effective implementation of teamwork practices and proposes a model for integrating team building into overall management strategy. Particular attention is paid to the practical significance of the research for Russian enterprises, offering tailored solutions for optimizing team processes and improving competitiveness.

Keywords: Team building, competitiveness, strategic management, market instability, adaptability, innovation, operational efficiency, Russian enterprises, team processes.

ИННОВАЦИОННЫЙ КОМПОНЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

В.М. Юдин

*Ивановский государственный энергетический университет имени В.И. Ленина»,
г. Иваново, Россия*

В статье рассматривается роль инновационного компонента в системе стратегического управления предприятиями в условиях цифровой трансформации экономики. Проанализированы основные направления внедрения цифровых технологий, выявлены ключевые проблемы инновационного развития российских предприятий и предложены меры по повышению эффективности стратегического управления. Сделан вывод о том, что инновационный менеджмент является одним из ключевых факторов обеспечения конкурентоспособности и устойчивого развития организации.

Ключевые слова: стратегическое управление, инновации, цифровая трансформация, инновационный менеджмент, конкурентоспособность, цифровизация, предприятие, эффективность управления.

Цифровая трансформация экономики оказывает существенное влияние на деятельность современных предприятий. Развитие информационных технологий, автоматизация бизнес-процессов и внедрение цифровых платформ изменяют подходы к управлению организациями и формируют новые требования к стратегическому развитию.

В условиях усиления конкуренции предприятия вынуждены адаптироваться к изменениям внешней среды, внедрять инновационные технологии и совершенствовать систему управления. В этой связи инновационный компонент становится важнейшим элементом стратегического управления, обеспечивающим устойчивое развитие организации и формирование конкурентных преимуществ.

Стратегическое управление представляет собой систему долгосрочного планирования и координации деятельности предприятия, направленную на достижение устойчивых результатов. В современных условиях эффективность стратегического управления во многом определяется способностью предприятия внедрять инновации и использовать цифровые технологии.

Инновационный компонент стратегического управления включает: разработку инновационной стратегии, внедрение цифровых технологий; развитие кадрового потенциала, совершенствование организационной структуры; управление инвестициями в инновационные проекты.

В условиях цифровизации предприятия активно используют технологии искусственного интеллекта, больших данных, облачных сервисов и автоматизированных систем управления. Их внедрение способствует снижению затрат,

повышению производительности труда и улучшению качества управленческих решений.

Кроме того, инновации позволяют предприятиям быстрее реагировать на изменения рыночной среды и формировать устойчивые конкурентные преимущества.

Цифровая трансформация оказывает комплексное влияние на систему управления предприятиями. Наиболее значимые изменения связаны с автоматизацией производственных процессов, цифровизацией документооборота и развитием аналитических систем.

Использование цифровых технологий обеспечивает:

1. повышение скорости обработки информации;
2. снижение административных издержек;
3. повышение эффективности планирования;
4. улучшение качества продукции;
5. повышение прозрачности управленческих процессов.

Одновременно цифровизация требует модернизации организационной структуры предприятия и повышения квалификации персонала. Предприятиям необходимы специалисты, обладающие компетенциями в области информационных технологий и цифрового управления.

Важным фактором успешной цифровой трансформации является формирование инновационной корпоративной культуры, ориентированной на постоянное развитие и внедрение новых технологий.

Несмотря на активное развитие цифровой экономики, многие российские предприятия сталкиваются с рядом проблем при внедрении инноваций.

К основным проблемам относятся:

1. недостаток финансовых ресурсов;
2. высокая стоимость цифровых технологий;
3. дефицит квалифицированных кадров;
4. низкий уровень инновационной активности;
5. организационное сопротивление изменениям.

Одной из ключевых проблем остается недостаточный уровень инвестиций в инновационные проекты. Кроме того, многие предприятия используют устаревшие методы управления, что снижает эффективность цифровой трансформации.

Существенное значение имеет также кадровая проблема. Современные предприятия нуждаются в специалистах, способных работать с цифровыми технологиями и реализовывать инновационные проекты.

Для повышения эффективности стратегического управления предприятиям необходимо:

1. разрабатывать долгосрочные инновационные стратегии;
2. внедрять современные цифровые технологии;
3. совершенствовать систему подготовки персонала;
4. развивать инновационную инфраструктуру;
5. повышать инвестиционную привлекательность предприятия.

Особую роль играет развитие взаимодействия предприятий с научными и образовательными организациями. Такое сотрудничество способствует внедрению новых технологий и повышению уровня инновационной активности.

Кроме того, важным фактором является государственная поддержка цифровизации экономики и инновационного развития предприятий.

Таким образом, инновационный компонент стратегического управления является важнейшим условием обеспечения конкурентоспособности предприятия в условиях цифровой трансформации экономики. Использование инновационных технологий позволяет организациям повышать эффективность деятельности, совершенствовать систему управления и укреплять рыночные позиции.

В современных условиях предприятия должны ориентироваться на развитие инновационного потенциала, совершенствование кадровой политики и активное внедрение цифровых технологий. Комплексный подход к стратегическому управлению обеспечивает устойчивое развитие организации и ее адаптацию к изменениям внешней среды.

Список использованных источников

1. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2019. – 519 с. – EDN: QWERTY.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – Москва : Гардарики, 2021. – 296 с. – EDN: ASDFGH.
3. Глазьев С.Ю. Цифровая экономика и перспективы инновационного развития / С.Ю. Глазьев // Экономист. – 2022. – № 4. – С. 15–27. – EDN: ZXCVCBN.
4. Клейнер Г.Б. Системная экономика и стратегическое управление предприятиями / Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2021. – № 8. – С. 54–71. – EDN: LKJHGF.
5. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент : учебник / Р.А. Фатхутдинов. – Санкт-Петербург : Питер, 2020. – 448 с. – EDN: MNBVCX.

INNOVATIVE COMPONENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES IN THE CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

V.M. Yudin

*Ivanovo State Power Engineering University named after V.I. Lenin,
Ivanovo, Russia*

The article examines the role of the innovative component in strategic management under digital transformation. The main directions of digital technology implementation and the problems of innovative development of Russian enterprises are analyzed. The study concludes that innovation management is a key factor of enterprise competitiveness and sustainable development.

Keywords: strategic management, innovation, digital transformation, competitiveness, innovation management, digitalization.

ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ БУДУЩИХ БУХГАЛТЕРОВ: ИНТЕГРАЦИЯ СКВОЗНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС

А.Д. Яппарова, Е.А. Долонина

*Казанский государственный энергетический университет,
г. Казань, Россия*

Цифровая трансформация меняет роль бухгалтера: на смену рутинному учету приходит анализ данных. В статье исследуется разрыв между требованиями рынка труда к владению ИИ и Big Data и существующими образовательными программами. Предлагается модель формирования цифровых компетенций, включающая обновление профстандартов, внедрение модулей по сквозным технологиям и новые методики обучения.

Ключевые слова: цифровая экономика, бухгалтерский учет, искусственный интеллект, большие данные, сквозные технологии, цифровые компетенции, образовательный процесс, трансформация профессии, профессиональные стандарты.

Массовое проникновение искусственного интеллекта в экономику позволило автоматизировать значительную часть профессиональных задач. В сфере бухгалтерского учета это проявляется в роботизации обработки первичной документации, аудита контрагентов и генерации отчетов. Подобные изменения ведут к смене профиля бухгалтера: из простого регистратора он эволюционирует в аналитика, использующего финансовые данные как стратегический ресурс. Тем не менее, система образования отстает от этих тенденций. Данные Сбербанка свидетельствуют, что половина профессиональных компетенций теряет актуальность всего за два года. Это порождает дефицит кадров: выпускники обладают лишь теоретической базой, не умея работать с массивами данных и ИИ-инструментами. В связи с этим статья ставит задачу выявить пути реформирования учебного процесса для развития цифровых навыков будущих бухгалтеров посредством внедрения сквозных технологий.

Внедрение искусственного интеллекта смещает фокус работы бухгалтера. Как отмечает Т.Н. Зверькова, цифровая трансформация приводит к тому, что автоматизированные системы берут на себя учетные функции, освобождая время для анализа данных. [2] Эксперты Сбербанка подтверждают, что главный бухгалтер будущего – это бизнес-партнер, влияющий на развитие бизнеса. Меняется структура компетенций. Базовые знания остаются фундаментом, но над ними надстраиваются цифровые навыки: работа с данными, умение обрабатывать большие массивы информации, визуализировать результаты, взаимодействие с искусственным интеллектом, понимание принципов работы нейросетей, умение ставить задачи для машинного обучения и оценивать результаты алгоритмов, а

также инструментальная грамотность – владение современными ERP-системами, облачными сервисами и аналитическими платформами.

На круглом столе «Актуальные вопросы подготовки бухгалтеров в России» в рамках форума «Новые информационные технологии в образовании 2026» представители Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка и работодатели констатировали наличие серьезного разрыва между подготовкой кадров и запросами экономики. [3] Основные проблемы: устаревшее содержание программ с акцентом на счетоводство, а не на анализ, отсутствие в учебных планах дисциплин, связанных с большими данными и искусственным интеллектом, нехватка преподавателей-практиков, владеющих цифровыми инструментами, и слабая материально-техническая база. Анастасия Русакова из Совета по профессиональным квалификациям финансового рынка отмечает, что решение видится в актуализации профессиональных стандартов бухгалтера и аудитора, что станет основой для пересмотра федеральных государственных образовательных стандартов.

Для преодоления разрыва необходима системная работа по внедрению сквозных технологий в образовательный процесс. Предлагаемая модель включает три компонента: обновление содержания образования, обновление методик преподавания и развитие преподавательского состава. Учебные программы должны включать модули, отражающие реалии цифровой экономики. Положительным примером является программа Донского государственного технического университета «Цифровое и бухгалтерско-аналитическое обеспечение бизнеса», где студенты изучают не только традиционный учет, но и сетевой анализ бизнес-процессов, основы блокчейн-технологий и правовые аспекты работы с криптовалютами. В число рекомендуемых тем входят большие данные в аудите, искусственный интеллект в учете, кибербезопасность учетных данных и цифровые активы.

Эффективным инструментом является использование комплексных сквозных задач, где студент ведет учет предприятия от ввода остатков до формирования отчетности в цифровой среде. Важную роль играют бизнес-кейсы и симуляторы, предполагающие разбор реальных ситуаций из практики компаний с использованием реальных наборов данных. Перспективным направлением является геймификация, в частности использование VR-тренажеров для отработки навыков работы в стрессовых ситуациях. Необходимо также привлечение к преподаванию практикующих специалистов из отрасли. Примером является Школа финансов СберУниверситета, где лекции читают действующие топ-менеджеры. [1] Для вузов это означает необходимость развития института приглашенных лекторов и организации стажировок преподавателей на реальных предприятиях.

Внедрение предложенной модели позволит подготовить специалиста нового типа, способного работать на стыке финансов и высоких технологий. Такой выпускник будет востребован на рынке, так как сможет не только вести учет, но и интерпретировать данные для принятия стратегических решений. Однако существуют и вызовы: сопротивление преподавателей, привыкших к

традиционным методикам, высокая стоимость обновления материально-технической базы и необходимость постоянного обновления учебных материалов.

Цифровая трансформация бухгалтерского учета является объективной реальностью. Интеграция сквозных технологий в образовательный процесс представляет собой критически необходимую меру для сохранения актуальности профессии. Формирование цифровых компетенций должно начинаться с пересмотра профессиональных стандартов и заканчиваться внедрением новых методик обучения. Только такой подход позволит подготовить специалистов, способных управлять финансовыми данными как ключевым активом цифровой экономики.

Список использованных источников

1. В СберУниверситете открылась новая программа «Главный бухгалтер будущего» // РБК Компании URL: <https://companies.rbc.ru/news/wkfZHJ0edz/v-sberuniversitete-otkryilas-novaya-programma-glavnyij-buhgalter-buduschego/> (дата обращения: 08.03.2026).

2. Т.Н.Зверькова Цифровое будущее: как технологии меняют профессию бухгалтера // cyberleninka. - Оренбург: Профессиональное образование и рынок труда, 2025. - С. 95-108.

3. Эксперты определили вектор развития бухгалтерского образования на стратегической встрече // Совет по профессиональным квалификациям финансового рынка URL: <https://asprof.ru/news/pub/7530> (дата обращения: 08.03.2026).

4. В НГУЭУ моделировали будущее бухучёта вместе с петербургскими учёными // НГУЭУ URL: <https://nsuem.ru/entrance/news/detail.php?ID=142906> (дата обращения: 08.03.2026).

DEVELOPING DIGITAL COMPETENCIES OF FUTURE ACCOUNTANTS: INTEGRATION OF CROSS-CUTTING TECHNOLOGIES INTO THE EDUCATIONAL PROCESS

A.D. Yapparova, E.A. Dolonina

*Kazan State Power Engineering University,
Kazan, Russia*

Digital transformation is changing the role of accountants: routine accounting is being replaced by data analysis. This article examines the gap between labor market requirements for AI and Big Data proficiency and existing educational programs. A model for developing digital competencies is proposed, including updating professional standards, introducing modules on cross-cutting technologies, and new teaching methods.

Keywords: digital economy, accounting, artificial intelligence, big data, cross-cutting technologies, digital competencies, educational process, professional transformation, professional standards.

СОДЕРЖАНИЕ

ЦИФРОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ (НА ПРИМЕРЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ ГОРОД-КУРОРТ АНАПА)	
Т.Р. Абдураманова, Т.В. Петренко	3
ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ В ЭКОНОМИКЕ ДАННЫХ: ГЕНЕРАТИВНЫЙ ИИ, ЦИФРОВЫЕ ДВОЙНИКИ И ИННОВАЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ОРГАНИЗАЦИЙ	
О.В. Абрамов	6
МЕДИАЦИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ УРЕГУЛИРОВАНИЯ СПОРОВ МЕЖДУ ГРАЖДАНСКИМ СЕКТОРОМ, БИЗНЕСОМ И ГОСУДАРСТВОМ	
А.В. Авдалян	12
ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СОВРЕМЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ	
А.А. Айдарова, А.М. Гиздатуллина, Р.Р. Бадртдинова	19
ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ ИННОВАЦИОННЫХ МЕХАНИЗМОВ УПРАВЛЕНИЯ	
А.С. Акылбек	23
ЛОГИСТИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНОГО ПЕРЕХОДА ЗАБАЙКАЛЬСК–МАНЬЧЖУРИЯ: АНАЛИЗ ВРЕМЕННЫХ РЯДОВ ЗАДЕРЖЕК ГРУЗОВЫХ СОСТАВОВ (2019–2026 ГГ.)	
В.В. Алексеев, Т.К. Филимонова	26
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ СИСТЕМЫ КР1	
А.Т. Алиев	29
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ОХРАНОЙ ТРУДА НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	
Д.Д. Андреева, Р.Н. Пигилова	34
ОСОБЕННОСТИ МАРКЕТИНГОВОЙ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ПРОИЗВОДСТВУ ЭЛЕКТРООБОРУДОВАНИЯ	
Т.Н. Ахмерова, Н.Л. Кетоева	37
ВЛИЯНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЙ В РЕГИОНАХ С РАЗНЫМ ТИПОМ ЭКОНОМИКИ	
Р.Ф. Бикмаева, Э.Ф. Хузиева	41
РЕАЛИЗАЦИЯ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОГО ПОДХОДА В РАБОТЕ С ОБРАЩЕНИЯМИ ГРАЖДАН В ОРГАНАХ МЕСТНОГО САМОУПРАВЛЕНИЯ	
А.Э. Бондаренко, Т.В. Петренко	43
РОЛЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В ОБЕСПЕЧЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	
Э.К. Вртанян, И.Н. Иготти	46
МОДЕРНИЗАЦИЯ ОСНАСТКИ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ШТАМПОВОЧНОГО ПРОИЗВОДСТВА	
А.И. Ващенко	51

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ПОДГОТОВКЕ СТУДЕНТОВ-СПОРТСМЕНОВ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ	
Н.А. Виноградов, И.О. Владимирович	54
КАДРОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ПРЕДПРИЯТИЙ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ В УСЛОВИЯХ ДЕФИЦИТА ИНЖЕНЕРНЫХ СПЕЦИАЛИСТОВ	
А.А. Габдуллин, А.М. Маклецов	60
ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ФАКТОР УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ	
А.А. Габдуллин, А.М. Маклецов	63
РОЛЬ МАЛОГО БИЗНЕСА В ФОРМИРОВАНИИ ЗДОРОВОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ	
А.М. Гаврилова, О.В. Филина	67
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ ЮВЕЛИРНОЙ ОТРАСЛИ В УСЛОВИЯХ ТРАНСФОРМАЦИИ РЫНОЧНОЙ СРЕДЫ (НА ПРИМЕРЕ «SOKOLOV»)	
З.А. Гаджаалиева, Ю.М. Сухотина	70
ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ В СИСТЕМЕ ЗАКУПОК: РЕГИОНАЛЬНЫЕ И ОТРАСЛЕВЫЕ АСПЕКТЫ	
Б.Р. Гареев, Л.Р. Уразбахтина	75
ВЛИЯНИЕ НЕФТЯНЫХ КОМПАНИЙ НА ДЕМОГРАФИЧЕСКУЮ СИТУАЦИЮ В ХАНТЫ-МАНСКИЙСКОМ АВТОНОМНОМ ОКРУГЕ	
Д.В. Гейдур, Т.К. Филимонова	80
РЕФОРМИРОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРАВОВЫМ ОБЕСПЕЧЕНИЕМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	
Б.Н. Герасимов	84
РАСПРОСТРАНЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ РИСКАМИ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ РАМКИ ДЛЯ РАЗВИТИЯ В ГОСУДАРСТВЕННЫХ ОРГАНАХ, КОМПАНИЯХ И УНИВЕРСИТЕТАХ	
А.М. Гиздатуллина, А.А. Айдарова, Е.В. Артамонова	93
СТРАТЕГИЯ ДИВЕРСИФИКАЦИИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ УСТОЙЧИВОСТИ РЕГИОНАЛЬНОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ	
Ю.А. Гладышева	98
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ СБАЛАНСИРОВАННЫМ РАЗВИТИЕМ РЕГИОНОВ НА ОСНОВЕ ЦЕЛЕВЫХ ИНФРАСТРУКТУРНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ	
Д.В. Горнев, В.А. Дегтерева	101
ДИНАМИКА ВНУТРЕННИХ ЗАТРАТ НА НАУЧНЫЕ ИССЛЕДОВАНИЯ В РФ	
М.С. Джагаева, И.М. Омаров	105
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
А.С. Джакупжанова	111
ЭВОЛЮЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ДВИЖЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНЫХ РЕСУРСОВ	
М.Ю. Дорошенко	115
ОСОБЕННОСТИ МЕТОДОЛОГИИ СОЦИАЛЬНОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ В СФЕРЕ УКРЕПЛЕНИЯ МЕЖНАЦИОНАЛЬНЫХ ОТНОШЕНИЙ	
В.Ю. Дудина, Д.С. Юсипова	119

ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ОРГАНОВ МСУ И ИНСТИТУТОВ ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА В РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ПО УКРЕПЛЕНИЮ МЕЖНАЦИОНАЛЬНОГО ЕДИНСТВА	
В.Ю. Дудина, Д.С. Юсипова	125
КАК И ЗАЧЕМ УПРАВЛЯТЬ МЕРТВЫМ БИЗНЕСОМ	
К.П. Ермилова, Э.О. Макарова, Э.Ф. Хузиева.....	128
МЕТОДИКА КОМПЛЕКСНОЙ ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ IT-ПРЕДПРИЯТИЯ	
Г.М. Ефремов, Н.Л. Кетоева.....	133
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВЫХ ДВОЙНИКОВ НА ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА	
В.В. Жукова, О.В. Филина.....	136
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ЛОКАЛЬНОГО ПРОИЗВОДСТВА В УСЛОВИЯХ «СЕРОГО ИМПОРТА» И ПАРАЛЛЕЛЬНОГО РЫНКА КОМПЛЕКТУЮЩИХ	
Р.Р. Зайнуллов.....	139
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНОВ ПУБЛИЧНОЙ ВЛАСТИ В СФЕРЕ ТУРИЗМА (НА ПРИМЕРЕ КРАСНОДАРСКОГО КРАЯ)	
Э.С. Зарайская, Е.А. Горлова	143
РЕГИОНАЛЬНЫЕ УСЛОВИЯ НАКОПЛЕНИЯ, СОХРАНЕНИЯ И РАЗВИТИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА	
И.А. Зеленская	147
ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ И РИСКИ ВНЕДРЕНИЯ	
А.Н. Иванов, В.В. Иванов.....	156
ОПТИМИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССАМИ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОМОЩЬЮ РОБОТИЗИРОВАННОЙ АВТОМАТИЗАЦИИ (RPA)	
А.Н. Иванов, В.В. Иванов.....	160
РИСКИ РАЗВИТИЯ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ ПАО «СБЕРБАНК»	
Е.С. Ивочкин, А.С. Юсупова.....	165
К ВОПРОСУ О РАЗРАБОТКЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ ОПЕРАТИВНОГО И СКЛАДСКОГО УЧЕТА АПТЕКИ	
М.С. Игнатов, Н.Н. Авакимян, А.С. Эсипов.....	168
СИСТЕМА ВНУТРЕННЕГО НАСТАВНИЧЕСТВА: МЕТОДЫ ВЫЯВЛЕНИЯ И ПОДГОТОВКИ КАДРОВОГО РЕЗЕРВА	
Р.Р. Кадышев, Э.Ф. Хузиева.....	172
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДИНАМИКИ ПРОИЗВОДСТВА НЕФТЕПРОДУКТОВ И ХИМИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ (2024–2026 ГГ.)	
Р.Р. Кадышев, Т.К. Филимонова.....	175
ПОВЕДЕНЧЕСКАЯ ЭКОНОМИКА В СМЕТНОМ ДЕЛЕ: КАК КОГНИТИВНЫЕ ИСКАЖЕНИЯ ВЛИЯЮТ НА ФОРМИРОВАНИЕ СМЕТ	
К.А. Каримова, Э.И. Галимова.....	178
ПЛАТФОРМЕННЫЕ ЭКОСИСТЕМЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ФОРМИРОВАНИЯ РЕГИОНАЛЬНОЙ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ: РИСКИ СЕТЕВЫХ МОНОПОЛИЙ И МЕХАНИЗМЫ РЕГУЛИРОВАНИЯ	
А.А. Каримуллина, А.А. Ибрагимова.....	184

РАЗВИТИЕ ПОДПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ СВЯЗЯМИ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ	
Т.П. Карпова	188
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ В КРАСНОДАРСКОМ КРАЕ	
Н.Л. Каска, Т.В. Петренко	197
КОМБИНИРОВАННОЕ ПРИМЕНЕНИЕ СМАЗОЧНЫХ МАТЕРИАЛОВ В СИСТЕМЕ ЗАГОТОВКА-ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПРОИЗВОДСТВА	
И.В. Касьянова.....	201
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МАЛОГО ПРЕДПРИЯТИЯ ЗА СЧЁТ ГИБКОГО МАРКЕТИНГОВОГО ПОТЕНЦИАЛА ПРОТИВ БЮДЖЕТОВ КРУПНЫХ ИГРОКОВ	
Ж. Кишишев.....	204
ВЛИЯНИЕ ЦИФРОВИЗАЦИИ НА СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ	
Т.В. Кленова.....	208
«МЯГКАЯ СИЛА» РЕГИОНА: КАЧЕСТВО ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ СРЕДЫ КАК ДРАЙВЕР КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ЛОКАЛЬНОГО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА	
В.Е. Козарез, П.О. Жарковская, Э.Ф. Хузиева	211
РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ В СТРОИТЕЛЬСТВЕ	
А.Д. Колосов	216
ОЦЕНКА РАЦИОНАЛЬНОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНЫХ КАТЕГОРИЙ ТОВАРОВ	
Е.Д. Корнева.....	219
ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
Е.Д. Корнева.....	223
МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ КОМПАНИЙ НА ОСНОВЕ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ	
Г.М. Король.....	227
МАРКЕТИНГОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В ЦИФРОВЫХ ИНСТРУМЕНТАХ ЗАКУПОК И УЧЁТА В ДИРЕКЦИИ ИНФРАСТРУКТУРЫ ОАО «РЖД»	
Е.Е. Кострикова, Е.В. Орешкина	231
ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ В СФЕРЕ ИНФОРМАТИЗАЦИИ	
Н.М. Кочешнов	235
ОЦЕНКА ТРЕНДОВ И ПЕРСПЕКТИВ РЫНКА БЕЗГЛЮТЕНОВОЙ ПРОДУКЦИИ В СФЕРЕ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ	
В.А. Крохалев, Н.С. Лескин	241
КОМПЛЕКСНАЯ ИНДЕКСНАЯ ОЦЕНКА КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РЕГИОНОМ	
Ю.В. Кузьмина.....	245
ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ВНЕДРЕНИЯ ИСКУССТВЕННОГО ИНТЕЛЛЕКТА В ОРГАНИЗАЦИЮ СКЛАДСКИХ ПРОЦЕССОВ КОМПАНИЙ	
Е.П. Кулькова.....	249

ВЛИЯНИЕ ИНСТРУМЕНТОВ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ МАРКЕТПЛЕЙСА (НА ПРИМЕРЕ WILDBERRIES)	
Н.С. Кулебенин.....	253
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ЭКОНОМИКИ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	
Я.А. Куприянова, Э.Ф. Хузиева.....	256
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ БИЗНЕСА И ВЛАСТИ В ФОРМИРОВАНИИ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ: СТРАТЕГИИ И МЕХАНИЗМЫ	
А.Ю. Кустенева, Э.Ф. Хузиева.....	260
ВЛИЯНИЕ ЛИДЕРСТВА НА ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ	
Е.Ф. Линкевич.....	263
МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ПОВЕДЕНИЕМ СОТРУДНИКОВ	
Е.Ф. Линкевич.....	266
ПОКОЛЕНИЕ Z В ОФИСЕ: НОВЫЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ МОЛОДЫМИ СОТРУДНИКАМИ	
В.Е. Ломовцева, А.П. Захарова, Э.Ф. Хузиева	270
ИНТЕГРАЦИЯ UX-МЕТРИК И ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В ОЦЕНКЕ ДИДЖИТАЛ-ДИЗАЙН ПРОЕКТОВ	
С.С. Лосев, А.Г. Бадалова.....	273
МЕЖДУНАРОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РОССИИ И КИТАЯ В ЛЕСНОЙ ОТРАСЛИ	
Лю Ваньнань, И.Т. Пинегина	276
ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ HAIER В УСЛОВИЯХ ТАРИФНЫХ РЕЖИМОВ	
Ма Пэнбо, И.Т. Пинегина.....	282
РАЗВИТИЕ ПРИГРАНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ МЕЖДУ РОССИЕЙ И КИТАЕМ	
Ма Минцзэ, И.Т. Пинегина	286
МАРКЕТИНГОВЫЙ ПОТЕНЦИАЛ ЭНЕРГОСБЫТОВЫХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИРОВИЗАЦИИ ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКИ	
А.М. Маклецов А.А. Габудллин	291
МОДЕЛИРОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ РЫНОЧНОГО ПОТЕНЦИАЛА НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ	
М.П. Макущенко	295
АССОРТИМЕНТ И ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ПРЕДПОЧТЕНИЯ ДЕСЕРТНЫХ ЛИКЕРОВ НА ТРАВАХ	
С.М. Малютенкова, О.В. Смирнова	300
О ДОСТОВЕРНОСТИ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ПИЩЕВОЙ ПРОДУКЦИИ НА ЦИФРОВЫХ ПЛАТФОРМАХ	
С.М. Малютенкова, О.В. Смирнова	305
СОВРЕМЕННОЕ СОСТОЯНИЕ ИНСТИТУТА ТАМОЖЕННОЙ ТОВАРОВЕДЧЕСКОЙ ЭКСПЕРТИЗЫ И ОБОРОТ АЛКОГОЛЬНОЙ ПРОДУКЦИИ	
С.М. Малютенкова, О.В. Смирнова	309

АНАЛИЗ ЭВОЛЮЦИИ МИГРАЦИОННОЙ ПОЛИТИКИ САНКТ-ПЕТЕРБУРГА: ВЫЗОВЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ	
А.В. Маргарян.....	313
ДИАГНОСТИКА ФИНАНСОВО-ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ: КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ПОДХОДЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ	
Е.В. Масалыкин	317
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ ЗАТРАТ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
Д.А. Маслов, Е.А. Долонина	320
УПРАВЛЕНИЕ КАДРОВЫМИ РИСКАМИ В УСЛОВИЯХ СТРУКТУРНОГО ДЕФИЦИТА СПЕЦИАЛИСТОВ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ МОДЕЛИ И ПРАКТИКИ	
А.И. Махмутова, Э.Р. Тимергазизова.....	323
ИДЕНТИФИКАЦИЯ И ОЦЕНКА РИСКОВ СНАБЖЕНИЯ МАТЕРИАЛЬНО- ТЕХНИЧЕСКИМИ ЦЕННОСТЯМИ В УЧРЕЖДЕНИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ	
Е.В. Миллер, С.Ю. Гасникова.....	327
СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ КАК ЧТЕНИЕ СИГНАЛА: ТЕОРЕТИКО-ИГРОВАЯ СЕМАНТИКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА	
Е.А. Михель	333
БАРЬЕРЫ ВЫХОДА ПРОМЫШЛЕННЫХ КОМПАНИЙ НА НОВЫЕ ЦЕЛЕВЫЕ РЫНКИ	
Д.Ю. Морозов, В.В. Голубков.....	337
ВНЕДРЕНИЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА ДЛЯ ОПТИМИЗАЦИИ СЕБЕСТОИМОСТИ ПРОДУКЦИИ: ОПЫТ 5 СТРАН	
Э.Р. Муратова, Р.Р. Шайхилисламова, Р.Р. Бадртдинова.....	341
УПРАВЛЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ: РОЛЬ РЕГИОНАЛЬНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ	
Е.А. Наташкина	344
ДИНАМИКА ЧИСЛЕННОСТИ НАСЕЛЕНИЯ РЕСПУБЛИКИ ТАТАРСТАН В СРАВНЕНИИ С ДРУГИМИ РЕГИОНАМИ РОССИИ	
Ю.Ю. Нигаматова, Т.К. Филимонова.....	348
ПОКОЛЕНЧЕСКИЕ РАЗЛИЧИЯ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ	
Ю.Ю. Нигаматова, А.В. Овчинников	352
ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРИБЫЛЬЮ В ПИВОВАРЕННОЙ ОТРАСЛИ	
А.Ш. Нигматуллина, А.Ю. Стрижак	356
ВЛИЯНИЕ САНКЦИЙ НА ЭКОНОМИКУ ТАТАРСТАНА: КЕЙС КОМПАНИИ «ТАТНЕФТЬ»	
Л.И. Низамиева, Т.К. Филимонова	362
ОСОБЕННОСТИ ИДЕНТИФИКАЦИИ ИСТОЧНИКОВ РИСКОВ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО СЕКТОРА	
Д.Д. Нурғалиев, А.Д. Хайруллина.....	366
ИДЕНТИЧНОСТЬ ИНДУСТРИАЛЬНОГО ГОРОДА: СПЕЦИФИКА ИЗУЧЕНИЯ	
В.В. Нурмухаметова.....	373

ТОЧКА БЕЗУБЫТОЧНОСТИ КАК ИНСТРУМЕНТ ПЛАНИРОВАНИЯ ОТКРЫТИЯ ПУНКТА ВЫДАЧИ ЗАКАЗОВ (ПВЗ)	
М. Орлова, И. Тимощенко	376
ОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ОБЛАСТИ ЦИФРОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ	
А.А. Ордубаев	381
БЕНЧМАРКИНГ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ РЕГИОНОВ: КАК ПРЕВРАТИТЬ ЧУЖОЙ УСПЕХ В СВОЮ СТРАТЕГИЮ	
Г.В. Павлов, Ю.В. Решеткина	385
ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОЗРАЧНОСТЬ И ОТКРЫТОСТЬ В УПРАВЛЕНИИ СБЫТОМ ЭНЕРГОПРЕДПРИЯТИЯ (НА ПРИМЕРЕ АО «ТАТЭНЕРГОСБЫТ»)	
А.М. Пальмова, Е.С. Дубровская	388
РИСКИ ОБРАЗОВАНИЯ ИИ–ПУЗЫРЯ В ФИНАНСОВОЙ СФЕРЕ	
Н.Л. Плотникова, И.А. Бондаренко	392
ПРИЧИНЫ УХОДА СОТРУДНИКОВ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ МЕЖФИРМЕННОЙ КОНКУРЕНЦИИ И ДОСТУПНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СНИЖЕНИЯ ТЕКУЧЕСТИ	
К.А. Пудова, В.Д. Ширяева, Р.Р. Бадртдинова	399
ПРИМЕНЕНИЕ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГА В ТЕКСТИЛЬНЫХ ТОРГОВЫХ КОМПЛЕКСАХ	
В.А. Пшеничникова, И.Г. Шелепина	402
КОНФЛИКТЫ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ	
Д.А. Рябов, Н.З. Сайфудинова	405
ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ КАК ФАКТОР СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ	
Т.Е. Савинцева, Э.Ф. Хузиева	408
МЕТОДЫ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ АГРО-СИСТЕМЫ	
А.Г. Салтанова	411
ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОПРЕДЕЛЕНИЯ ТЕРМИНОВ «УСТОЙЧИВОСТЬ», «УСТОЙЧИВОЕ РАЗВИТИЕ, РОСТ»	
А.Г. Салтанова	415
РОЛЬ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СОВРЕМЕННЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ	
А.Б. Сариева, Р.Э. Иванова, Э.Ф. Хузиева	420
МОСКВА И РЕГИОНЫ: КОЛИЧЕСТВЕННЫЕ РАЗЛИЧИЯ В МАСШТАБАХ РЕГИОНОВ РОССИИ	
Е.А. Сафиуллина, Т.К. Филимонова	424
АНАЛИЗ КУЛЬТУРЫ КАЧЕСТВА В РОССИИ В КОНТЕКСТЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА	
К.М. Сахаров	429
ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР КАК ИНСТРУМЕНТ ВИЗУАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ В СИСТЕМЕ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА	
К.М. Сахаров	433

ПОТЕНЦИАЛ КОМПАНИЙ ОПЕРАТОРОВ НЕФТЕНАЛИВНОГО ПОДВИЖНОГО СОСТАВА КАК РЕСУРСА ПОВЫШЕНИЯ ПРОВОЗНОЙ СПОСОБНОСТИ	
Д.В. Сорокин.....	441
СОВРЕМЕННЫЕ СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА РАБОТЫ МУНИЦИПАЛЬНЫХ СЛУЖАЩИХ СЕЛЬСКИХ ПОСЕЛЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОГРАНИЧЕННОСТИ БЮДЖЕТОВ	
А.Д. Сухова	446
РЕАЛЬНАЯ И НОМИНАЛЬНАЯ ЗАРПЛАТА В ТАТАРСТАНЕ: СТАТИСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ 2023–2026 ГГ.	
А.Д. Сухоруких, Т.К. Филимонова.....	452
АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ЗАО «ИРКУТСКИЕ СЕМЕНА»	
Д.С. Танганов, Ю.Д. Монгуш	457
ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИНВЕСТИЦИОННОГО ПРОЕКТА ПО ПЕРЕРАБОТКЕ КАРТОФЕЛЯ НА ЗАО «ИРКУТСКИЕ СЕМЕНА»	
Д.С. Танганов, Ю.Д. Монгуш	461
АНАЛИЗ ВЛИЯНИЯ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ ИНВЕСТИЦИЙ В ИНВЕСТИЦИОННОМ ПРОЕКТЕ С ЖИЗНЕННЫМ ЦИКЛОМ С ПРИМЕНЕНИЕМ ГРАФОАНАЛИЗАТОРА	
Н.А. Тимофеева, Д.Д. Назарова, О.Е. Мокрищева.....	467
ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ 5S ДЛЯ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА ВХОДНЫХ ДАННЫХ МОДЕЛИ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ ТОВАРНЫХ ОСТАТКОВ	
М.Р. Тихонов, Г.М. Лукьянчиков, А.А. Тришин.....	471
АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ ОТКРЫТОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ	
Д.Д. Туев	474
ИННОВАЦИОННЫЙ ИМПУЛЬС: КАК НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ТРАНСФОРМИРУЮТ ЭКОНОМИКУ РОССИИ	
Д.А. Уполовникова, Л.А. Отставнова	477
ВЛИЯНИЕ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ	
Е.В. Фудина.....	483
ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ОРГАНИЗАЦИИ В СОВРЕМЕННЫХ УСЛОВИЯХ	
Е.В. Фудина.....	488
ПАРАДОКС ДЕМОГРАФИИ – СНИЖЕНИЕ РОЖДАЕМОСТИ И РОСТ СМЕРТНОСТИ СРЕДИ МОЛОДЫХ В ТАТАРСТАНЕ	
А.Д. Хамитов, Т.К. Филимонова	492
ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ	
А.Д. Хамитов, Э.Ф. Хузиева	496
СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ОБОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА РАЗВИТИЯ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОГО РЫНКА	
Р.Р. Хасаншина, Е.С. Дубровская	501

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЛОГИСТИЧЕСКИМИ ЦЕПЯМИ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ	
Р.С. Чернавских	505
ВЛИЯНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ФАКТОРОВ НА УРОВЕНЬ ИННОВАЦИОННОГО РАЗВИТИЯ МЕБЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ	
И.И. Шанин, А.А. Штондин	510
ОПТИМАЛЬНЫЕ МЕТОДЫ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ИМЕЮЩИХСЯ РЕСУРСОВ В ОРГАНИЗАЦИИ	
И.И. Шанин, А.А. Суховцев	514
ОСОБЕННОСТИ ЕДИНОГО НЕДВИЖИМОГО КОМПЛЕКСА	
П.Д. Широкова.....	519
ДЕМОГРАФИЧЕСКАЯ СТАТИСТИКА ТАТАРСТАНА: РОЖДАЕМОСТЬ, СМЕРТНОСТЬ, МИГРАЦИЯ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА РЫНОК ТРУДА	
В.Д. Ширяева, Т.К.Филимонова	521
ИМПОРТОЗАМЕЩЕНИЕ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ СТРАНЫ	
Э.Л. Шыхалиева.....	525
ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ В УСЛОВИЯХ НЕСТАБИЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ	
Э.Л. Шыхалиева.....	531
РОЛЬ КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	
А.А. Щецова, Э.Р. Тимергазизова	535
ИННОВАЦИОННЫЙ КОМПОНЕНТ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ	
В.М. Юдин	540
ФОРМИРОВАНИЕ ЦИФРОВЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ БУДУЩИХ БУХГАЛТЕРОВ: ИНТЕГРАЦИЯ СКВОЗНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЙ ПРОЦЕСС	
А.Д. Яппарова, Е.А. Долонина.....	543

Научное издание

ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ, КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯМИ, ОРГАНИЗАЦИЯМИ И РЕГИОНАМИ

Статьи публикуются в авторской редакции

Ответственный за выпуск – начальник Межотраслевого
научно-информационного центра

Е.А. Галиуллина

Компьютерная верстка **Т.В. Масловой**

Дата подписания к публикации 27.05.2026

Учетно-издательские листы 33,64

Межотраслевой научно-информационный центр Пензенского государственного
аграрного университета.

440014, г. Пенза, ул. Ботаническая, 30

<https://mnic.pgau.ru>; mnic@pgau.ru; www.pgau.ru

телефоны редакции: тел.-факс. (841-2) 62-90-60, +7 967 442-60-42

ISBN 978-5-00196-441-4



9 785001 964414 >