

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Министерство промышленности и науки Свердловской области
Свердловская региональная общественная организация
Вольного экономического общества России
Уральский государственный экономический университет
Студенческое научное общество УрГЭУ



КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТЕРРИТОРИЙ

М а т е р и а л ы
XXIX Всероссийского экономического форума
молодых ученых и студентов

(Екатеринбург, 16–21 апреля 2026 г.)

Часть 3



ОБРАЗОВАНИЕ.
БИЗНЕС.
ВЛАСТЬ.
НАУКА.
ИНСТИТУТЫ
ГРАЖДАНСКОГО ОБЩЕСТВА

Екатеринбург
2026

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Министерство промышленности и науки Свердловской области
Свердловская региональная общественная организация
Вольного экономического общества России
Уральский государственный экономический университет
Студенческое научное общество УрГЭУ



КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТЕРРИТОРИЙ

Материалы
XXIX Всероссийского экономического форума
молодых ученых и студентов

(Екатеринбург, 16–21 апреля 2026 г.)

Часть 3

*Направления: 17. Маркетинг и менеджмент:
инновации, конкуренция, угрозы и возможности; 18. Повышение уровня
конкурентоспособности регионов и муниципальных образований;
19. Внешизоэкономическая деятельность: теория и практика;
20. Конкурентные вызовы в управлении человеческими ресурсами;
21. Мир человека: исторические и культурные
измерения конкурентоспособности*

Екатеринбург
2026

УДК 332.1
ББК 65.04
К64

Ответственные за выпуск:

доктор экономических наук, профессор,
и. о. ректора Уральского государственного экономического университета
Я. П. Силин

доктор экономических наук, доцент, проректор по научной работе
Уральского государственного экономического университета
В. Е. Ковалев

К64 Конкурентоспособность территорий : материалы XXIX Всероссийского экономического форума молодых ученых и студентов (Екатеринбург, 16–21 апреля 2026 г.) : в 3 частях / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации и др.; ответственные за выпуск : Я.П. Силин, В.Е. Ковалев. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2026. — Часть 3. Направления : 17. Маркетинг и менеджмент: инновации, конкуренция, угрозы и возможности; 18. Повышение уровня конкурентоспособности регионов и муниципальных образований; 19. Внешнеэкономическая деятельность: теория и практика; 20. Конкурентные вызовы в управлении человеческими ресурсами; 21. Мир человека: исторические и культурные измерения конкурентоспособности. — 216 с.

Рассматриваются актуальные проблемы, тенденции и перспективы развития российских территорий в современных условиях. Особое внимание уделено перспективам повышения конкурентоспособности предприятий и территорий в условиях новых вызовов.

Для студентов, участвующих в научно-исследовательской работе, магистрантов и аспирантов.

УДК 332.1
ББК 65.04

© Авторы, указанные в содержании, 2026
© Уральский государственный
экономический университет, 2026

Направление 17.

Маркетинг и менеджмент: инновации, конкуренция, угрозы и возможности

А. А. Абрамов

Государственный университет управления, г. Москва

Исследование используемых маркетологами поведенческих факторов в розничном ритейле

Аннотация. Статья анализирует поведенческие факторы в розничном ритейле на примере *X5 Group* с позиций поведенческой экономики. На основе теорий Д. Канемана, А. Тверски и Р. Талера определены когнитивные искажения, лежащие в основе маркетинговых инструментов розничных сетей. Опрос покупателей выявил противоречие: 68 % респондентов не замечают влияния магазинов, но более половины совершают импульсные покупки под действием исследуемых факторов. Обосновывается необходимость учета поведенческих факторов в условиях спада потребительского спроса.

Ключевые слова: поведенческие факторы; розничный ритейл; *X5 Group*; поведенческая экономика; когнитивные искажения.

Современный розничный ритейл высококонкурентен. *X5 Group* — крупнейший игрок российского продуктового ритейла: по итогам 2025 г. выручка выросла на 18,8 % до 4,64 трлн р., 80,5 млн покупателей — члены программы лояльности *X5 Club*. Генеральный директор *X5 Group* И. Шехтерман на *X5 Dialog-2025* отметил, что в августе рост розничного рынка РФ составил всего 5 % (абсолютный минимум), 79 % потребителей экономят, ключевой фактор покупки — цена¹. В таких условиях поведенческие маркетинговые инструменты становятся критически важными.

Канеман и Тверски в теории перспектив доказали, что люди нарушают рациональный выбор из-за неприятия потерь и эффекта фрейминга [3]. Р. Талер обосновал эффект владения и ввел понятие «психологического счета» [1]. Вместе с Санстейном он предложил механизмы «подталкивания» и концепцию «архитектуры выбора» [2].

Цель статьи — проанализировать, какие поведенческие факторы используются маркетологами *X5 Group* и насколько осознанно потребители на них реагируют.

¹ Игорь Шехтерман: рост потребления в рознице достиг минимума и продолжает сокращаться // Retail.ru. URL: <https://www.retail.ru/news/igor-shekhterman-rost-potrebleniya-v-roznitse-dostig-minimuma-i-prodolzhaet-sokr-1-oktyabrya-2025-269724/> (дата обращения: 14.03.2026).

Гипотеза: большинство потребителей подвержены маркетинговым уловкам, но не осознают этого. *X5 Group* активно использует поведенческий маркетинг: сегментацию по поколенческой теории, геймификацию в программе лояльности «Пакет», красные/желтые ценники, акцию «1+1», размещение акционных товаров у касс.

Методология основана на анкетировании 108 покупателей¹ и анализе научных источников. Результаты опроса выявили устойчивое противоречие. 68 % не замечают влияния магазинов, 82 % не знают термина «эффект якоря», 74 % не обращают внимания на выкладку товаров. Однако 58 % покупали из-за «хит продаж», 63 % подвержены влиянию дегустаций, 66 % совершали импульсные покупки у кассы, 61 % — с торца стеллажа, 59 % выбирают товар под влиянием кешбэка. 67 % уверены в полном контроле над покупками — главное противоречие опроса, соответствующее теории перспектив [3].

Потребители, не зная «эффекта якоря», попадают под его действие. *Katner* и *Jianu* подтверждают: продукты с «якорением» выбираются чаще, пользователи не осознают влияния, но воспринимают такие системы как технически менее совершенные [4]. Маркировка «хит продаж» эксплуатирует эвристику социального доказательства. Положительный фрейминг выраженный в словах «экономия», «кешбэк» эффективнее отрицательного. Дегустации создают эффект временного владения: расставание с продуктом — потеря, которую люди избегают сильнее, чем стремятся к приобретениям (63 % опрошенных подтвердили влияние).

Исследование подтвердило гипотезу: большинство покупателей не осознают поведенческих факторов, но их поведение демонстрирует обратное. В условиях снижения спроса понимание этих факторов критически важно для удержания потребителей. *Melati* и *Purwanto* отмечают, что импульсивные решения покупателей приносят продавцам экономические выгоды [5].

Решение состоит не в усилении манипуляций, а в создании «этичного вовлечения»: понятных систем навигации, снижающих когнитивную нагрузку. Как подчеркивают Талер и Санстейн, эффективные стратегии «подталкивания» работают без ограничения свободы выбора [2].

Библиографический список

1. Талер Р. Новая поведенческая экономика. Почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать / пер. с англ. А. Прохоровой. М.: Эксмо, 2018. 379 с.

¹ Исследование используемых маркетологами поведенческих факторов в розничном ритейле (форма для заполнения). URL: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfLLTxXgKc1tJN8W_sDTZdo8FJGT7Q-BHvYTbvV6LmtbTye6g/viewform (дата обращения: 14.03.2026).

2. Талер П., Санстейн К. Nudge. Архитектура выбора. Как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье / пер. с англ. Е. Петровой. 2-е изд. М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. 237 с.

3. Kahneman D., Tversky A. Prospect theory: An analysis of decision under risk // *Econometrica*. 1979. Vol. 47, no. 2. P. 263–291.

4. Katner K., Jianu R. The effectiveness of nudging in commercial settings and impact on user trust // CHI EA'19: Extended Abstracts of the 2019 CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (Glasgow, May 4–9, 2019). New York: Association for Computing Machinery, 2019. Art. LBW2716.

5. Melati I., Purwanto B. M., Caturyani Y. et al. The mediation effect of the urge to buy impulsively on grocery online impulse buying decisions // *Cogent Business & Management*. 2024. Vol. 11, Issue 1. Art. 2316941.

Научный руководитель: Г. П. Сорокина,
доктор экономических наук, доцент

Е. А. Андрющенко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Формирование репутации инструментами социального маркетинга

Аннотация. В статье рассматривается социальный маркетинг как стратегический инструмент корпоративной социальной ответственности, направленный на формирование репутационного капитала компании. Обосновано влияние социально ориентированной деятельности на потребительское поведение через концепцию «ценностного потребления». Показана роль социально-инфраструктурных проектов и цифровых методов анализа в объективной оценке общественного доверия к бизнесу.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность; КСО; социальный маркетинг; деловая репутация; ценностное потребление; репутационный капитал.

В современной архитектуре глобальных экономических отношений корпоративная социальная ответственность (КСО) претерпела существенные изменения, окончательно трансформировавшись из добровольной инициативы в обязательный элемент стратегического управления организациями любого масштаба. В эпоху цифровизации, КСО становится гигиеническим фактором существования крупного бизнеса, где любая активность оценивается стейкхолдерами через призму прозрачности и соответствия глобальным целям устойчивого развития¹.

¹ *Постановление* Правительства РФ от 21 сентября 2021 г. № 1587 «Об утверждении критериев проектов устойчивого (в том числе зеленого) развития в Российской Федерации и требований к системе верификации инструментов финансирования устойчивого развития в Российской Федерации».

Одним из инструментов КСО является социальный маркетинг — вид маркетинга, использующий маркетинговые инструменты для изменения поведения людей с целью получения общественного блага, а не для получения прибыли. Цель социального маркетинга — изменение поведения целевой аудитории для решения конкретной социальной проблемы. Впервые социальный маркетинг определил Ф. Котлер в 1971 г. так: это понимание людей и общение с ними с целью изменения их поведения для решения социальной проблемы.

Многочисленные исследования последних лет четко указывают на то, что современный потребитель все больше склонен к так называемому «ценностному потреблению». Это означает, что при абсолютном равенстве цены и качества предлагаемого продукта или услуги итоговый выбор покупателя падает на ту компанию, которая обладает более прозрачным и привлекательным социальным профилем. Особое аналитическое значение в структуре корпоративной социальной ответственности сегодня занимают комплексные социально-инфраструктурные проекты:

- строительство жилья в HR-репутации. В современных условиях нарастающего дефицита квалифицированных кадров, строительство корпоративного жилья или внедрение программ льготного субсидирования ипотеки становится базовым фактором укрепления HR-бренда организации;

- образовательная инфраструктура. Современная КСО-стратегия неразрывно связана с развитием качественного человеческого капитала через масштабные образовательные инициативы. Прямые инвестиции корпораций в строительство детских садов, инновационных школ и университетов позволяют эффективно решать острую проблему социального застоя общества;

- спортивная инфраструктура. Важной частью КСО является строительство современных общественных пространств, масштабных спортивных арен и комфортных зон, что напрямую способствует повышению общего «индекса счастья».

Реализация подобных проектов активно способствует накоплению регионального социального капитала — сложной системы неформальных связей и доверия внутри сообщества, где компания-инвестор естественно становится центром, собирая вокруг себя интересы различных социальных групп.

В эпоху тотальной цифровизации всех сфер жизни общества методологический аппарат оценки корпоративной репутации существенно изменился благодаря передовыми инструментами интеллектуального анализа больших данных (Big Data). С научной точки зрения внедрение таких технологий позволяет аналитикам навсегда уйти от субъективности

традиционных социологических опросов к непрерывному и объективному мониторингу «репутационного фона» организации. Согласно актуальным данным рейтингов именно цифровая репутация становится наиболее динамичным и точным индикатором, позволяющим фиксировать любые изменения в отношении общества к компании практически мгновенно после публичного запуска любого крупного проекта¹. Одним из наиболее признанных инструментов является индекс *RepTrak*, который оценивает репутацию через семь ключевых измерений: продукты, инновации, условия труда, управление, социальная ответственность, лидерство и финансовые результаты. Наряду с ним широко используются позиции в специализированных ESG-рэнкингах и результаты регулярных социологических опросов целевых аудиторий.

В конечном итоге, эффективно управляемый репутационный капитал выступает «страховкой» акционерной стоимости: в случае кризисных ситуаций компании с высоким уровнем доверия теряют в капитализации значительно меньше и восстанавливаются быстрее, чем их менее ответственные конкуренты.

Научный руководитель: *О. И. Попова*,
кандидат социологических наук, доцент

А. И. Бекетов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Анализ и совершенствование маркетинговой деятельности российского дистрибьютора грузовых автозапчастей в условиях импортозамещения

Аннотация. Статья посвящена исследованию маркетинговой деятельности российского дистрибьютора грузовых автозапчастей в условиях импортозамещения на примере компании *TruckMotors*. Проведен анализ по модели 7P, выявлены ключевые внутренние и внешние факторы, влияющие на эффективность деятельности компании. Предложены конкретные рекомендации по совершенствованию маркетинговой стратегии с учетом текущих рыночных условий.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия; дистрибьютор; грузовые запчасти; импортозамещение; комплекс маркетинга 7P.

Российский рынок грузовых автозапчастей переживает значительные изменения вследствие санкционных ограничений и активного

¹ *Deloitte's 2023 Gen Z and Millennial Survey reveals workplace progress despite new setbacks: News Release // Deloitte. URL: <http://www.deloitte.com/kz/ru/about/press-room/2023-gen-z-and-millennial-survey.html> (02.02.2026).*

развития процессов импортозамещения. Компании вынуждены адаптироваться к новым условиям, усиливая контроль над качеством продукции, оптимизируя логистику и активно внедряя цифровые технологии. По данным А. В. Салниковой, легализация параллельного импорта привела к увеличению объема контрафактной продукции на рынке автозапчастей, что подчеркивает необходимость повышения прозрачности цепочки поставок и ужесточения стандартов качества [3, с. 129]. Одновременно, как отмечают эксперты отрасли, цифровизация каналов продаж и автоматизация складских операций способствуют росту продаж даже в сложных политических и экономических обстоятельствах [2, с. 67]. Исследование основано на применении комплексной модели 7P, охватывающей все элементы маркетинговой деятельности: product (продукт) — ассортимент товаров и услуг; price (цена): ценообразование и ценовая политика; place (место): географическое присутствие и логистика; promotion (продвижение): рекламные и коммуникационные усилия; people (люди): персонал и взаимодействие с клиентами; process (процессы): внутренние процедуры и обслуживание клиентов; physical evidence (физическое окружение): материальная составляющая бизнеса (инфраструктура, бренд) (см. таблицу).

Анализ по модели 7P¹

Элементы модели	Описание
Product	Компанией реализован широкий ассортимент оригинальных и аналоговых запчастей. Тенденцией стало увеличение доли российских аналогов, что позволило повысить устойчивость компании к внешним шокам. За период исследований доля российских аналогов выросла на 22 %, что положительно сказалось на общей рентабельности (+ 3–4 %)
Price	Формирование ценовой политики ориентировано на поддержание баланса между конкурентоспособностью и прибыльностью. Ценовая эластичность спроса на грузовые запчасти низкая, однако компания успешно реализует стратегию дифференцированных скидок крупным заказчикам и постоянным клиентам
Place	Широкая региональная сеть филиалов обеспечивает быстрое реагирование на запросы клиентов. Логистическая инфраструктура включает автоматизированные склады, что сокращает сроки поставки и снижает издержки хранения
Promotion	Активно используются традиционные и цифровые каналы продвижения. Особое внимание уделяется развитию собственных цифровых платформ B2B и B2C, что позволило увеличить объем онлайн-продаж на 35 % за последний год. Время обработки заявок сократилось на 20 %, а число ошибок при оформлении уменьшилось на 15 %
People	Повышение квалификации сотрудников и внедрение системы мотивации привели к росту производительности труда на 10–15 %. Клиенты отметили высокое качество консультационной поддержки и профессионализм менеджеров

¹ Составлено по: [1].

Элементы модели	Описание
Processes	Оптимизированы внутренние процессы закупок, инвентаризации и документооборота. Автоматизация процедур значительно ускорила обработку заказов и улучшила точность исполнения обязательств перед клиентами
Physical Evidence	Создан современный корпоративный сайт с удобным интерфейсом и полной информацией о продуктах. Улучшена визуальная идентификация бренда, что способствует повышению узнаваемости и лояльности клиентов

Компания ООО «*TruckMotors*» является одним из крупных игроков на российском рынке грузовых автозапчастей. Компания располагает сетью из 17 региональных представительств и штатом около 700 сотрудников. Основные продукты включают оригинальные и аналоговые комплектующие для коммерческих автомобилей отечественного и зарубежного производства.

На основании проведенного анализа рекомендуется реализовать следующие инициативы: полностью завершить цифровую трансформацию всех бизнес-процессов, обеспечив интеграцию всех подразделений в единую информационную среду; продолжить активную работу по расширению сотрудничества с российскими производителями комплектующих, обеспечивая стабильные поставки и снижение зависимости от импорта; ввести систему регулярного мониторинга ключевых показателей эффективности (KPI), интенсифицировать аналитическую работу по отслеживанию активности конкурентов и своевременному реагированию на изменения рыночной конъюнктуры. Применение комплексной модели 7P позволило проанализировать маркетинговую деятельность компании ООО «*TruckMotors*» и выявить точки роста. Реализация предложенных рекомендаций позволит компании укрепить свои позиции на рынке грузовых автозапчастей в условиях импортозамещения и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. Бекетов А. И., Агабабаев М. С. Анализ рынка грузовых автозапчастей в 2025 г. // Современные проблемы экономики и управления и пути их решения: сб. материалов XII (69) Ежегодной науч.-практ. конф. преподавателей, студентов и молодых ученых Северо-Кавказского федерального университета (Ставрополь, 14–27 апреля 2025 г.). Ставрополь: СКФУ, 2025. С. 68–69.
2. Кудряшов Б. А., Самохвалова Ж. П., Морозов А. С. Тенденции рынка автомобильных запчастей и комплектующих // Современные информационные технологии в образовании, науке и промышленности: материалы XXIII Междунар. конф., XXI Междунар. конкурса науч. и науч.-метод. работ, II Междунар.

конкурса «Нейросетевой рисунок» (Москва, 10–11 ноября 2022 г.). М.: Экон-Информ, 2022. С. 67–71.

3. Сальникова А. В., Молотков А. В. Рынок автозапчастей в условиях легализации параллельного импорта // Вестник университета. 2023. Т. 1, № 6. С. 129–138.

Научный руководитель: М. С. Агабабаев,
кандидат экономических наук, доцент

Ю. В. Васянович

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Киберугрозы и их влияние на маркетинговую деятельность

Аннотация. В статье рассматриваются основные виды киберугроз и их влияние на маркетинговую деятельность современных предприятий. Дифференцированы риски, связанные с утечкой данных, атаками на цифровые каналы продвижения и репутационными потерями. Особое внимание уделяется влиянию киберугроз на поведение потребителей и эффективность маркетинговых инструментов.

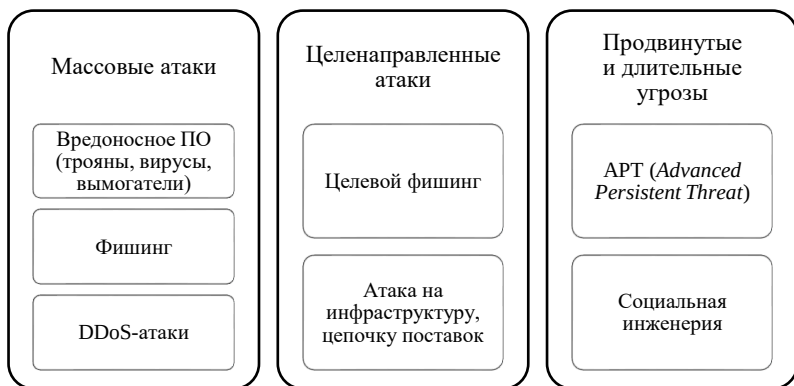
Ключевые слова: киберугрозы; маркетинг; кибербезопасность; утечка данных; цифровой маркетинг; репутация; защита информации.

Современный маркетинг тесно связан с цифровыми технологиями. Компании используют сайты, социальные сети, рекламные платформы и системы аналитики для продвижения товаров и услуг. Это позволяет быстро взаимодействовать с аудиторией, анализировать поведение пользователей и повышать эффективность рекламных кампаний. Однако вместе с развитием цифровой среды растет и количество киберугроз, способных нанести серьезный ущерб бизнесу. В условиях высокой конкуренции даже кратковременные сбои или утечки информации могут привести к потере клиентов и снижению прибыли.

Киберугрозы представляют собой действия, направленные на нарушение работы информационных систем, получение несанкционированного доступа к базам данных и причинение таким образом ущерба организации [1]. Они могут быть как внешними, так и внутренними, связанными с ошибками сотрудников или недостаточной защитой систем. Основные виды киберугроз можно дифференцировать по масштабу, сложности исполнения и потенциальному ущербу для организации (см. рисунок).

Самым распространенным видом атак считается фишинг — массовая рассылка поддельных писем с целью кражи данных или распространения вредоносных файлов. Эти письма часто маскируются под официальные уведомления от банков, сервисов или партнеров. Благодаря

этому злоумышленники получают доступ к аккаунтам сотрудников и клиентов. Объектами фишинга часто оказываются маркетинговые каналы — сайты, рекламные кабинеты и email-рассылки.



Основные виды киберугроз бизнеса

Уязвимости веб-приложений могут привести к взлому сайтов и также потере данных пользователей. Через скомпрометированные аккаунты злоумышленники могут размещать навязчивую вредоносную рекламу или изменять содержание сайта.

Кибератаки приводят к значительным финансовым и репутационным потерям. В первом случае это связано с прямой кражей средств, вынужденными тратами на устранение последствий и усиление защиты. Также возможны косвенные потери, связанные с простоем бизнеса и снижением эффективности маркетинговых активностей.

С точки зрения маркетинга ключевым фактором успешности бизнеса является удовлетворенность и, как следствие, лояльность клиентов, достигаемая через установление доверительных отношений. Если происходит утечка персональных данных или взлом сайта, репутация компании страдает и существенно возрастают риски потерять клиентов. Восстановление репутации требует времени и дополнительных усилий, что снижает эффект от маркетинговых действий. Иногда компаниям приходится даже запускать специальные PR-кампании, направленные на имиджевую реабилитацию.

Кроме того, киберугрозы меняют поведение пользователей. Создавая фейковые страницы, злоумышленники не просто вводят клиентов в заблуждение относительно качества товаров или услуг компании. Они намеренно отпугивают клиентов, в некоторых случаях даже доводят до бойкота продукции. Утрата доверия со стороны клиентов и партнеров по бизнесу неизбежно ведет к ослаблению рыночных позиций компании.

В цифровой экономике обеспечение кибербезопасности становится важной частью маркетинга. Надежная защита персональных данных и информационная прозрачность сервиса непосредственно влияют на выбор клиентов в пользу бренда. Значит, обеспечение безопасности информационных ресурсов компании становится ее значимым конкурентным преимуществом.

Современные предприятия используют различные меры киберзащиты: двухфакторную аутентификацию, регулярный аудит безопасности, мониторинг активности пользователей, защиту персональных данных [2]. Компании без сомнения инвестируют в обучение сотрудников основам кибербезопасности для минимизации рисков, связанных с человеческим фактором.

Таким образом, в цифровой экономике кибербезопасность должна стать неотъемлемой частью маркетинговой стратегии, поскольку киберугрозы оказывают прямое воздействие на эффективность маркетинга, создавая риски финансовых и репутационных потерь.

Библиографический список

1. *Васильев В. И., Вульфин А. М., Кучкарова Н. В.* Оценка актуальных угроз безопасности информации с помощью технологии трансформеров // Вопросы кибербезопасности. 2022. № 2 (48). С. 27–38.
2. *Гладков А. Н., Горячев С. Н., Кобяков Н. С.* Визуализация киберугроз как аспект формирования компетенций в области информационной безопасности // Защита информации. Инсайд. 2023. № 1. С. 32–37.

Научный руководитель: *И. В. Агафонова*,
кандидат философских наук

Е. Е. Вознюк

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинг доверия в визуальной среде тату-индустрии

Аннотация. Статья посвящена анализу роли фото- и видео-контента как ключевого инструмента снижения предполагаемого риска и формирования доверия потенциального клиента в маркетинге тату-услуг. Исследуется структура потребительских рисков и механизмы их устранения через визуальную коммуникацию.

Ключевые слова: тату-индустрия; маркетинг доверия; потребительские риски; визуальный контент; взаимодействие.

Популяризация тату-культуры в современном обществе привела к быстрому развитию отрасли: открываются новые салоны и студии, растет число мастеров, регулярно проводятся тату-фестивали и выставки.

За короткий период произошел существенный сдвиг как в восприятии эстетической составляющей татуировки, так и востребованности процедуры среди широких слоев населения.

Вместе с популярностью возникают специфические трудности и барьеры для всей отрасли. Процесс выбора мастера и принятие клиентом решения практически необратимо изменить свое тело связаны с высоким уровнем тревожности и воспринимаемого риска: результат невозможно оценить заранее, заменить или вернуть обратно, а качественное исполнение полностью зависит от профессионализма и ответственности мастера. Данные обстоятельства требуют особого подхода к построению взаимоотношений с потребителем¹. В результате ключевым фактором успеха в тату-индустрии становится умение формировать доверие потребителя.

Современная стратегия маркетинга в тату-индустрии смещается в сторону концепции маркетинга доверия, ориентированного на формирование уверенности потенциальных клиентов посредством демонстрации компетентности, открытости и надежности рабочих процессов. Использование современных цифровых каналов коммуникации позволяет эффективно решать данную задачу через распространение качественного фото- и видео-контента.

Маркетинг доверия выстраивается на глубоком понимании природы страхов клиента, которые в контексте тату-услуг представляются как многослойная конструкция осознанных рисков.

Ядром всех сомнений является медико-гигиенический (физический) страх, который связан с травмированием кожного покрова. Отсюда страхи заражения инфекциями (ВИЧ, СПИД, гепатит С), аллергических реакций на пигмент, болезненных ощущений, неправильного заживления, образования шрамов или келоидных рубцов. Не менее важным является эстетико-художественный страх клиента получить не тот результат, который ожидался.

Самоидентификационные страхи клиентов заключаются в опасении утратить свою уникальность. Для многих людей тату — это способ выделиться из толпы, подчеркнуть свою оригинальность через визуально выраженную татуировку, наносимую даже на самые открытые участки тела.

Важным является риск временных и финансовых потерь, поскольку тату — дорогостоящая и требующая значительного времени (самого сеанса и периода заживления) инвестиция. Ошибка выбора

¹ *Проектирование систем управления взаимоотношениями с клиентами: учеб. пособие* / С. В. Илюхина, Л. В. Кортенко, Л. А. Сазанова и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. 215 с.

означает безвозвратную потерю денег и времени, что особенно критично в условиях ограниченных ресурсов.

Эмоционально-психологический риск как обобщающий уровень переживаний включает общую тревогу, стресс от нового опыта, страх потерять контроль над ситуацией в процессе длительного сеанса, опасения некорректного межличностного общения с мастером.

Указанные риски существуют в информационном вакууме до момента начала услуги. Задача мастера или студии — заполнить этот вакуум не пустыми обещаниями, а убедительными доказательствами. Визуальный контент становится основным средством материализации доверия.

Визуальная база аргументов, призванная работать с каждым видом рисков, содержится в профессиональном портфолио мастеров¹, к которому в настоящее время предъявляются новые требования: декомпозиция фото и макросъемка вместо общих планов; сравнительные снимки одной и той же работы («свежая/зажившая»), которые наглядно показывают клиентам процесс адаптации рисунка на коже, изменение цвета, исчезновение отека; контекстуализация в естественном положении на теле; документация процесса подготовки к сеансу и кадры ключевых гигиенических процедур, фото стерильной рабочей зоны как визуальные «сертификаты безопасности»; эмоциональные непостановочные портреты довольных клиентов; скриншоты историй клиентов с благодарностью, размещенные в аккаунте мастера с их разрешения.

Такие решения добавляют портфолио аутентичности, превращая клиента в адвоката бренда и снижая социальный риск через демонстрацию одобрения других клиентов. Кроме фотоматериалов, нематериальную тату-услугу в осязаемый доказательный опыт трансформирует также качественный видео-контент (таймлапсы, трансляции, видео-уроки, нарративные серии и пр.)

Синергический эффект использования фото- и видео-контента достигается путем сочетания демонстрационных возможностей изображений и эмоционального воздействия видеороликов, что укрепляет доверие и уменьшает тревогу клиента на каждом этапе взаимодействия от знакомства до завершения сеанса.

Таким образом, в тату-индустрии качественный визуальный контент играет ключевую роль в снижении неопределенности и укреплении доверия клиентов, превращаясь в основное средство построения конкурентного преимущества в чувствительной репутационной среде.

Научный руководитель: *И. В. Агафонова*,
кандидат философских наук

¹ Как создать портфолио тату-мастера // Тату-салон в вашем городе. URL: <https://gdetattoo.ru/kak-sozdat-portfolio-tatu-mastera> (дата обращения: 19.02.2026).

Цифровизация маркетинговых коммуникаций и продаж в условиях экономической стагнации

Аннотация. В статье рассматривается цифровизация маркетинговых коммуникаций и продаж российских компаний в условиях экономической стагнации. Выделены основные направления трансформации: интернет-реклама, performance-маркетинг, мобильные и омниканальные стратегии, использование маркетплейсов. Установлено, что цифровые каналы способствуют оптимизации затрат, удержанию клиентов и росту продаж. Сделан вывод о значении цифровизации как фактора устойчивости и конкурентоспособности бизнеса.

Ключевые слова: цифровизация; маркетинговые коммуникации; цифровой маркетинг; продажи; экономическая стагнация; интернет-реклама; маркетплейсы; омниканальность.

В условиях экономической стагнации российские компании сталкиваются со снижением спроса, усилением конкуренции и необходимостью повышения эффективности маркетинговых расходов. В этих условиях цифровые коммуникации становятся важным инструментом адаптации бизнеса, обеспечивая точный таргетинг и гибкость управления бюджетами.

Основные тенденции развития цифрового маркетинга в России отражены в динамике рекламных бюджетов и структуре потребительского поведения. Как показывают официальные данные, в 2023 г. расходы на цифровую рекламу в России составили порядка 634,9 млрд р., что подтверждает рост инвестиций бизнеса в digital-каналы на фоне экономической неопределенности¹. В 2024 г. российский рекламный рынок продолжил рост: по данным АКАР, общий объем рекламных расходов превысил 904 млрд р., при этом интернет-реклама сохраняет лидирующую долю в структуре рынка, подтверждая устойчивую роль digital-коммуникаций².

В табл. 1 отражена динамика общего объема рекламного рынка и цифровых рекламных бюджетов в России. Несмотря на экономическую стагнацию, наблюдается устойчивый рост объема интернет-рекламы как части общей структуры расходов, что свидетельствует о стратегическом смещении компаний в сторону цифровых коммуникаций.

¹ Online advertising totals 634.5 bln rubles in Russia in 2023 — regulator // Interfax. URL: <https://interfax.com/newsroom/top-stories/100786/> (дата обращения: 13.03.2026).

² Advertising (Russian market) // TAdviser. URL: https://tadviser.com/index.php/Article:Advertising_%28Russian_market%29 (дата обращения: 14.02.2026).

Т а б л и ц а 1

Объемы рекламных расходов в России, млрд р.¹

Год	Общий объем рекламного рынка	Объем интернет-рекламы
2023	~731,0 ¹	634,9 ²
2024	904,0 ²	470,2 ²
1Н 2025	450,0 ³	236,0–238,0 ³

Одновременно цифровизация маркетинговых коммуникаций сопровождается изменением моделей взаимодействия с потребителем. Переход на платформенные форматы, активное использование социальных сетей и performance-инструментов обеспечивают более высокую вовлеченность аудитории и лучший контроль над результатами маркетинговых кампаний (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

Основные показатели digital-маркетинга в России²

Показатель	Значение
Доля мобильной рекламы	71 %
Вклад омниканальности в удержание клиентов	+ 23 %
Рост influencer-маркетинга	16,4 → 25,7 млрд дол.
Доля mobile-маркетинга в digital	> 62 %

Российские исследователи отмечают многомерное влияние цифровых технологий на маркетинг [2]. В статье Н. В. Зинина подчеркивается, что основными предпосылками и причинами развития цифрового маркетинга являются переход потребителей в цифровые каналы, возможность таргетирования, использования визуального контента, а также возможность обработки больших данных, позволяющих принимать множество маркетинговых решений [1]. В России маркетплейсы заняли почти 40 % рынка цифровой рекламы, а их доходы от рекламы за два года выросли более чем в 7 раз, анализ которых представлен в исследованиях НИУ ВШЭ.

Проведенное исследование показывает, что цифровизация маркетинговых коммуникаций и продаж является ключевым инструментом адаптации российских компаний к экономической стагнации. Digital-каналы позволяют оптимизировать бюджеты, персонализировать коммуникации и повышать вовлеченность аудитории. Рост интернет-рекламы,

¹ Составлено по: [1]; Advertising (Russian market) // TAdviser. URL: https://tadviser.com/index.php/Article:Advertising_%28Russian_market%29 (дата обращения: 14.02.2026).

² Там же.

развитие социальных сетей и маркетплейсов создают новые точки взаимодействия с потребителями, а омниканальные и мобильные стратегии способствуют удержанию клиентов и росту конверсии. Интеграция платформенных решений, performance-маркетинга и аналитики обеспечивает компаниям конкурентные преимущества. Цифровизация компенсирует ограничения традиционных каналов и формирует основу устойчивого развития бизнеса. Перспективы дальнейших исследований связаны с оценкой ROI digital-кампаний, развитием AI-маркетинга и совершенствованием омниканальных моделей.

Библиографический список

1. *Зинин Н. В.* Современные тенденции развития цифрового маркетинга в России // Актуальные исследования. 2025. № 16 (251), Ч. III. С. 14–18.
2. *Попова О. И.* Роль визуального контента в маркетинговых коммуникациях // Динамика медиасистем. 2026. Т. 6, № 1. С. 158–162.

Научный руководитель: *Т. Л. Сысоева*,
кандидат экономических наук, доцент

М. С. Горенкова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинговые исследования как основа проектирования эффективных пользовательских интерфейсов

Аннотация. В статье обосновывается необходимость проведения маркетингового исследования как обязательного стартового этапа при создании интерфейсов. Отмечается, что анализ рыночной ниши, целевой аудитории и конкурентов напрямую влияет на уникальность сайта, его удобство для пользователя и, как следствие, на прибыльность компании.

Ключевые слова: маркетинговый анализ; анализ конкурентов; целевая аудитория; сайт; интерфейс.

В условиях высокой конкуренции за внимание потребителя участники рынка все чаще прибегают к использованию искусственного интеллекта в создании интерфейсов, что представляется большой ошибкой, поскольку делает их решения шаблонными. Чтобы выделиться среди конкурентов и создать по-настоящему качественный полезный сайт, недостаточно просто красивого дизайна или ожидаемых опций. Нужен комплексный подход, стартовым этапом которого является маркетинговое исследование. Оно помогает определить целевую аудиторию с ее запросами, оценить конкурентную среду и собственный потенциал.

Базовый набор маркетинговых решений, которым пользуется большинство веб-дизайнеров, традиционно включает анализ бизнес-ниши,

конкурентов и целевой аудитории. На основе этих данных разрабатывается структура, контент, навигация и функционал сайта.

Пользовательский интерфейс — это представление программного обеспечения в виде изображений, звуков, цвета и текстовых сообщений [2]. Проектирование и создание интерфейса является крайне ответственным этапом в разработке любого цифрового продукта, поскольку от него зависит первое впечатление пользователя, его желание остаться на сайте или в мобильном приложении, а значит, в перспективе и конверсия в покупку. Даже второстепенные детали при создании интерфейса критически важны в организации разностороннего воздействия на пользователя.

Прежде чем дизайнер начнет создавать продукт, владелец бизнеса должен ответить ему на три вопроса: «Что предлагаем?», «Кому предлагаем?» и «В чем наше основное преимущество перед конкурентами?». Без изучения этих вопросов невозможно создать ресурс, который станет инструментом для достижения бизнес-целей.

Определяя целевую аудиторию, необходимо обратить внимание на основные «боли», потребности, интересы и страхи потребителей, а также на психографические, демографические и географические характеристики. При сегментации аудитории как наиболее релевантные проявили себя методы составления модели (профайла) пользователя и *Custdev*. И модель, и гипотеза в обоих случаях требуют проверки. Например, для фитнес-студии, специализирующейся на растяжке, первой моделью будет молодая студентка с малым доходом, а второй — женщина средних лет со средним доходом. С помощью *Custdev* мы можем более глубоко изучить оба варианта и проверить сформулированные гипотезы. После проведенного исследования становится понятным, какие визуальные и структурные приемы использовать в дизайне, какой текст и каким шрифтом представить, чтобы точно «отзеркалить» потребности потенциальных клиентов и привлечь их внимание особо настроенным способом.

Конкурентный анализ позволяет оценить текущее положение компании на рынке, сильные и слабые стороны конкурентов. Как результат, мы можем изменить позиционирование компании и скорректировать стратегию продвижения товара/услуги. Для идентификации конкурентов информативными оказываются данные, предоставленные заказчиком во время брифинга, а также тематические запросы в «Яндекс Wordstat». Важно учитывать не только прямых, но и косвенных конкурентов, чтобы комплексно проанализировать положение компании и выявить скрытые угрозы и возможности. Для студии растяжки прямыми конкурентами будут организации, предоставляющие услуги занятий спортом, а косвенными — организации, нацеленные на поддержание тела в здоровой

форме, но другим путем, например, массажные салоны, бассейны, услуги мануальных терапевтов. Опираясь на результаты исследования, дизайнер решает, какой медиаконтент разместить на сайте, чтобы отстроиться от конкурентов, и какую визуальную концепцию выстроить в целом, чтобы «зацепить» пользователя [1].

Составляя структуру сайта, веб-дизайнер применяет метод визуализации пути пользователя (CJM), с помощью которого можно описать эмоции и чувства клиента от первого контакта с компанией до совершения целевого действия на сайте. Результат используют в определении последовательности блоков, расположении кнопок и форм обратной связи, чтобы сделать CJM максимально комфортным и закрыть все его возражения на пути взаимодействия.

Таким образом, маркетинговые исследования помогают создавать сайты, которые становятся эффективным бизнес-инструментом. Глубокий предварительный анализ рынка, конкурентов и особенностей целевой аудитории позволяет точно определить структуру и наполнение сайта, создать контент, который приносит реальную пользу бизнесу.

Библиографический список

1. *Смирнов А. М., Шеломенцева Е. А.* Минимализм в дизайне интерфейса: анализ тенденций и эффективности // *Cifra. Информационные технологии и телекоммуникации.* 2024. № 1 (1). URL: <https://itech.cifra.science/archive/1-1-2024-january/10.18454/itech.2024.1.4> (дата обращения: 25.02.2026).
2. *Тузмухаметова Е. Ю.* Принципы проектирования интерфейсов // *Молодой ученый.* 2023. № 24 (471). С. 35–37.

Научный руководитель: *И. В. Агафонова*,
кандидат философских наук

Е. А. Земскова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Влияние онлайн-отзывов на конкурентоспособность бизнеса в сфере услуг

Аннотация. В статье рассматривается влияние онлайн-отзывов на конкурентоспособность бизнеса в сфере услуг. Выявлены механизмы воздействия отзывов на потребительский выбор, а также основные риски и возможности управления репутацией в цифровой среде. Сделан вывод о необходимости интеграции управления репутацией в конкурентную стратегию предприятия.

Ключевые слова: онлайн-отзывы; управление репутацией; ORM.

В последние несколько лет общее количество проданных товаров или услуг бизнесов стали напрямую зависеть от общедоступной информации

в интернете, которую размещают и находят пользователи. Одним из главных источников информации стали онлайн-отзывы покупателей. В науке данное явление именуется термином ORM (Online Reputation Management). «ORM (Online Reputation Management) — это стратегический процесс, который включает мониторинг и анализ публикаций в СМИ и всего, что есть в интернете о вашем бренде, персоне или продукте. ORM не только про отзывы, но и комментарии, статьи, упоминания, а также обсуждения на форумах и в блогах»¹. Проведенные исследования гласят, что 80 % покупателей обращают внимание на отзывы перед совершением покупки, а 60 % вероятнее откажутся от совершения сделки при наличии негативных отзывов в сети². Данный тезис дает понять, что хорошая репутация в цифровой среде становится ценным нематериальным активом компании, влияющим на ее конкурентоспособность и уровень продаж.

В эпоху цифровизации отзывы в сети начали выполнять функцию «гаранта честности и качества». Потребители проявляют склонность к доверию к мнению других пользователей при отсутствии личного опыта взаимодействия с компанией. Для малого бизнеса, который не может конкурировать с крупными игроками за счет масштаба рекламных бюджетов, репутация становится ключевым конкурентным преимуществом³. В таблице рассмотрено влияние платформ на конкурентоспособность.

Влияние платформ на конкурентоспособность⁴

Платформа	Последствия для бизнеса
Яндекс Карты, 2ГИС	Рост рейтинга с 4,0 до 4,5 звезд увеличивает число обращений на 20–35 %. Рейтинг ниже 3,5 звезд ведет к потере клиентов
Маркетплейсы (Ozon, Wildberries)	95 % потребителей готовы заплатить больше при положительных отзывах. Негатив снижает конверсию
Социальные сети	Игнорирование отзывов подрывает доверие, 77 % считают негативные отзывы очень влиятельными

¹ Что такое ORM и почему это так важно для компаний? // High voltage brain. URL: <http://hvbrains.ru/blog/orm2> (дата обращения: 26.03.2026).

² Там же.

³ Inyang E., White J. From reviews to revenue: Examining the impact of online reputation management on small business performance // Journal of Small Business Strategy. 2026. Vol. 36, Issue 1. P. 17–29.

⁴ Составлено по: Кейс сети салонов оптики: помогли клиенту повысить рейтинг на картах // Ашманов и партнеры. URL: <https://www.ashmanov.com/education/articles/keys-seti-salonov-optiki-pomogli-klientu-povysit-rejting-na-kartakh/> (дата обращения: 26.03.2026); Как отзывы в картографических сервисах влияют на прибыль компаний // Rookee. URL: <https://rookee.ru/blog/kak-otzyvy-v-kartograficheskikh-servisakh-vliyayut-na-pribyl-kompaniy/> (дата обращения: 26.03.2026); Lau N. 17 online review statistics (with new data from 5,000 negative reviews) // Upfirst. URL: <https://upfirst.ai/blog/17-online-review-statistics> (дата обращения: 26.03.2026).

Таким образом, можно сделать вывод, что без систематического подхода к управлению репутацией на платформах и в социальных сетях бизнес рискует потерять возможность влиять на потребительский выбор в пользу совершения целевого действия (покупки), а также уступает конкурентам, уделяющим внимание работе с отзывами.

Подводя итоги, можно отметить, что онлайн-отзывы выступают важным, а иногда и вовсе основным источником информации для потребителей, замещая личные рекомендации и формируя первоначальное доверие к компании¹. Управление репутацией становится для малых предприятий стратегическим ресурсом, позволяющим компенсировать ограниченность рекламных бюджетов за счет высокого рейтинга и позитивного контента.

Практические результаты подтверждают, что рост средней оценки на 0,5 балла ведет к увеличению числа клиентов на 20–35 %², а игнорирование негатива, напротив, приводит к их оттоку.

Таким образом, системная работа с отзывами, а именно регулярный мониторинг, персонализированные ответы, стимулирование лояльных клиентов, должна рассматриваться как неотъемлемая часть конкурентной стратегии. В цифровой экономике репутация становится измеримым активом, от которого напрямую зависят рыночные позиции бизнеса.

Научный руководитель: *Н. Б. Изакова*,
кандидат экономических наук, доцент

¹ Lau N. 17 online review statistics (with new data from 5,000 negative reviews) // Upfirst. URL: <https://upfirst.ai/blog/17-online-review-statistics> (дата обращения: 26.03.2026); Inyang E., White J. From reviews to revenue: Examining the impact of online reputation management on small business performance // Journal of Small Business Strategy. 2026. Vol. 36, Issue 1. P. 17–29.

² Как отзывы в картографических сервисах влияют на прибыль компаний // Rookee. URL: <https://rookee.ru/blog/kak-otzyvy-v-kartograficheskikh-servisakh-vliyayut-na-pribyl-kompaniy/> (дата обращения: 26.03.2026).

Стратегии выживания в бизнесе на примере «Голодных игр»: конкуренция, альянсы и борьба за ресурсы

Аннотация. В статье исследуется феномен гиперконкуренции через призму метафоры «Голодных игр». Рыночная среда рассматривается как некая арена, где выживание организации зависит от управления ресурсами, формирования временных альянсов и способности манипулировать вниманием спонсоров-стейкхолдеров в условиях жесткого дефицита.

Ключевые слова: стратегии выживания; адаптивные стратегии; конкурентная борьба; управление ресурсами; бизнес-альянсы.

Современный рынок все больше напоминает арену знаменитого многосерийного блокбастера «Голодные игры»: правила игры меняются по воле внешних сил — регуляторов и технологических сдвигов, при этом ресурсы перемещаются и распределяются крайне неравномерно. В этой среде бизнес-стратегия перестает быть планом развития и превращается в тактику выживания. Основная задача игрока — не просто победить, а остаться в игре, когда «арена», то есть рыночная ниша, «начинает разрушаться под воздействием инновационных шоков» [3].

В современных рыночных условиях внимание целевой аудитории стало бесценным ресурсом, за который конкурируют бренды. В «Голодных играх» выживание участника напрямую зависит от того, насколько он интересен зрителям и спонсорам. По аналогии можно сказать, что в современном маркетинге роль спонсоров играют инвесторы и лояльные потребители. Компании, обладающие сильным брендом, получают от них «подарки» в виде дешевого капитала или органического охвата [1].

Однако существует и обратная сторона: чрезмерная «зрелищность», например, агрессивный маркетинг, безусловно, может привлечь внимание, но, если за ней не стоит реальный продукт, компания быстро теряет поддержку при первом же кризисе. Стратегия выживания заключается в создании ценности, которая заставляет спонсоров инвестировать в бренд даже в моменты рыночной турбулентности.

Одной из самых эффективных, но и опасных стратегий выживания является формирование динамических альянсов. В условиях дефицита ресурсов компании вынуждены объединяться, чтобы противостоять крупным игрокам, что прослеживается в слиянии и поглощении компаний. Как вариант игровой тактики временного перемирия можно рассматривать вынужденные партнерства компаний. Они объединяются для защиты от общих угроз, однако бизнес-альянсы часто носят

временный характер. Главный риск такой тактики заключается в возможном «предательстве» в момент заметного усиления одного из участников. Эффективный менеджмент предполагает, что альянс создается не ради дружбы, но для контроля «арены» ради достижения стратегической цели [3].

В «Голодных играх» арена может менять свои свойства: внезапно наступает потоп, начинается пожар или появляются новые хищники. В бизнес-ландшафте в качестве таких изменений можно рассматривать инновационные технологии (AI) и регуляторные изменения [3; 4]. Участники «Голодных игр» должны вовремя распознавать катаклизмы и готовить сценарии реагирования. Аналогично и в бизнесе нужно управлять угрозами, осуществляя постоянный мониторинг внешней среды, и при необходимости быстро адаптировать бизнес-процессы к изменившимся условиям.

Стратегия выживания в таком контексте — это своего рода «антихрупкость». Вместо того, чтобы пассивно защищаться от изменений, компания должна использовать «хаос арены» для атаки на менее гибких конкурентов [2]. В игре побеждает не тот, у кого больше ресурсов, а тот, кто быстрее и лучше понимает новые правила. В бизнесе конкурентное преимущество получают те компании, которые относятся к переменам, как к возможности, и вытесняют с рынка тех, кто цепляется за старое.

Сравнительный анализ стратегий выживания участников «Голодных игр» и рыночных игроков можно представить в таблице.

Сравнительный анализ стратегий участников «рыночной арены»¹

Элемент игры	Бизнес-аналог	Стратегия выживания		Риски проигравшего
		«Голодные игры»	Бизнес	
Трибут	Стартап, малый и средний бизнес	Стремление к зрелищности	Поиск рыночной ниши	Поглощение крупными игроками
Спонсор	Инвестор или клиент	Минимизация рисков	Обеспечение лояльности через создание ценности	Отток капитала в кризисной ситуации
Арена	Рыночная ниша	Быстрое реагирование на неожиданные перемены	Адаптация к изменениям правил	Полное исчезновение с арены

Таким образом, стратегии выживания в бизнесе предполагают сочетание долгосрочного видения и высокой адаптивности. Метафора

¹ Составлено по: [4].

«Голодных игр» смещает фокус в понимании современного рынка с обладания ресурсами на искусство адаптации. Умение управлять вниманием аудитории, создание временных союзов и использование изменений среды во благо компании становятся ее конкурентными преимуществами.

Библиографический список

1. Котлер Ф., Картаджайа Х., Сетиаван А. Маркетинг 5.0: технологии следующего поколения. М.: Эксмо; Бомбора, 2023. 272 с.
2. Талеб Н. Н. Антихрупкость. Как извлечь выгоду из хаоса: пер. с англ. М.: КоЛибри, 2023. 768 с.
3. Шваб К. Четвертая промышленная революция: пер. с англ. М.: Эксмо, 2022. 208 с.
4. Agafonova I., Sysoeva T. On the issue of resilience as a factor for business ecosystems sustainable development // E3S Web of Conferences. 2024. Vol. 537. Art. 09005.

Научный руководитель: *И. В. Агафонова*,
кандидат философских наук

А. С. Коновалова, В. А. Касаткина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Формирование уникального торгового предложения и позиционирования бренда спортивных мероприятий

Аннотация. Рассматриваются вопросы разработки уникального торгового предложения и позиционирования бренда в сфере спортивных мероприятий. Подчеркивается значимость понимания потребностей целевой аудитории для создания эмоциональной связи с потребителем. Представлены результаты эмпирического исследования осведомленности о бренде смешанных единоборств «RCC», выявлены ключевые инсайты и сформулированы дифференцирующие элементы УТП.

Ключевые слова: бренд; позиционирование; уникальное торговое предложение; УТП; спортивный маркетинг; смешанные единоборства.

В условиях высококонкурентного рынка спортивных событий бренду важно не просто заявить о себе, но и сформировать устойчивые эмоциональные связи с аудиторией. Отмечается, что в условиях трансформации досуговых предпочтений именно эмоциональная составляющая и вовлеченность болельщиков становятся ключевым капиталом спортивных организаций. Эмоциональная вовлеченность и иммерсивность становятся основой успешного мероприятия [2]. Разработка уникального торгового предложения (УТП) и позиционирования для бренда спортивных мероприятий требует понимания целевой аудитории, ее потребностей и особенностей восприятия спортивного контента.

Цель исследования — определить уникальное торговое предложение и особенности позиционирования бренда спортивных турниров Русской медной компании.

В период с 16 февраля по 2 марта 2026 г. был проведен опрос жителей города Екатеринбурга ($N = 118$), связанный с оценкой уровня осведомленности о бренде «RCC», международного бренда смешанных единоборств, системы профессиональных лиг по смешанным боевым искусствам, боксу, кикбоксингу и кулачным боям¹.

По результатам опроса установлено, что аудитория посещающих спортивные мероприятия составляет не более 45 % от общего числа респондентов. Данный параметр может быть завышен в связи с регулярно проводимыми футбольными матчами в г. Екатеринбург, для посещения которых не требовался паспорт болельщика, что косвенно подтверждается на уровне вопроса «какие спортивные мероприятия вы посещаете», где более 50 % ответили «футбол». 27,9 % опрошенных отмечают низкую информированность о проводимых мероприятиях, 38,2 % считают, что-либо информирование не было своевременным, либо отсутствовала системность в мероприятиях. В современном медиапространстве бренд-медиа становятся эффективным инструментом формирования и удержания интереса целевой аудитории к событию [1]. Также стоит обратить внимание на вариант ответа «Мне не интересны бои местных спортсменов», что может свидетельствовать о значимости для респондентов уровня и статуса спортивного мероприятия. Опрос показал низкий уровень идентификации бренда. Более 60 % респондентов не увидели идентификацию бренда «RCC».

По вышеперечисленным выводам были определены потребности потребителей при выборе спортивного мероприятия:

- посетить спортивное мероприятие, попробовать необычный досуг;
- болеть «за своих» (за любимого бойца или бойца из своего города/региона/страны);
- наладить бизнес-коммуникации с партнерами или внутри компании;
- организовать досуг для своей семьи;
- провести необычным способом досуг с друзьями;
- испытать экстремальные ощущения без вреда для здоровья.

Исходя из этого можно сформулировать основную идею уникального торгового предложения: «RCC — объединяем через спортивные эмоции». Предложенное УТП опирается на ключевой инсайт о том, что посещение спортивных мероприятий относится к социальной активности.

¹ Академия единоборств PMK. URL: <https://rcc-sport.ru/> (дата обращения: 15.03.2026).

На основе результатов опроса определено позиционирование бренда «RCC»: «Захватывающие спортивные события мирового уровня прямо в вашем городе превращают каждый вечер в незабываемое приключение, полное адреналина и совместных эмоций. В отличие от просмотра трансляций дома, RCC дает возможность стать частью живого спортивного матча, ощутить энергию боя и разделить эти мощные впечатления с семьей и друзьями. Доступно, регулярно и всегда рядом».

Данный подход подчеркивают важность учета ценностных ориентаций и социальных установок потребителей при формировании маркетинговых стратегий. Бренд позиционируется не просто как организатор турниров по единоборствам, а как создатель пространства для совместных ярких эмоций и впечатлений.

Библиографический список

1. Попова О. И., Неганов А. Д., Агафонова И. В. Бренд-медиа как инструмент привлечения аудитории // Друкеровский вестник. 2025. № 4 (66). С. 107–117.
2. Сысоева Т. Л., Агабабаев М. С., Акберов К. Ч., Шураев И. А. Оптимизация методики событийного маркетинга на основе концепции иммерсивности: теоретические и прикладные аспекты // Креативная экономика. 2025. Т. 19, № 11. С. 2965–2986.

Научный руководитель: Т. Л. Сысоева,
кандидат экономических наук, доцент

М. А. Кошев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Нейросети в маркетинге: новые инструменты коммуникации для управления полным циклом продукта — от идеи до утилизации

Аннотация. В статье рассматриваются возможности применения нейросетей в маркетинге для управления полным жизненным циклом продукта. Систематизированы теоретические подходы к эволюции маркетинговых коммуникаций, классифицированы направления использования искусственного интеллекта на различных этапах. На примере медицинской сети «Инвитро» разработаны проектные решения по внедрению нейросетевых технологий, дана прогнозная оценка их эффективности.

Ключевые слова: искусственный интеллект; нейросети; маркетинговые коммуникации; жизненный цикл продукта; гиперперсонализация; управление брендом.

В условиях цифровой экономики маркетинговые коммуникации трансформируются под влиянием искусственного интеллекта (ИИ) [1; 2]. Нейросети позволяют управлять продуктом на всех этапах — от

идеи до утилизации, обеспечивая гиперперсонализацию и повышение эффективности бизнеса [3; 4]. Цель работы — разработка рекомендаций по применению нейросетей для управления маркетингом полного цикла продукта.

В ходе исследования систематизирована эволюция маркетинговых коммуникаций от массовых моделей к персонализированному диалогу и концепции управления полным жизненным циклом продукта [1; 2]. Выделены ключевые этапы: массовый маркетинг (1950–1990-е гг.), интерактивная модель (1990–2000-е гг.), эра социальных медиа (2010-е гг.), AI-маркетинг и гиперперсонализация (2020-е гг.—настоящее время), концепция управления полным циклом продукта как новая парадигма маркетинга. Определены ключевые архитектуры нейросетей, применяемых в маркетинге: сверточные сети (CNN) — для обработки визуального контента; рекуррентные сети (RNN) и LSTM — для анализа текстов и временных рядов; трансформеры — для работы с естественным языком; генеративно-состязательные сети (GAN) — для создания контента [4; 5]. Проведена классификация направлений применения нейросетей на пяти этапах жизненного цикла продукта: идея и разработка (анализ рыночных трендов, прогнозирование спроса); вывод на рынок (генерация контента, SEO-оптимизация); рост и зрелость (персонализация, управление рекламными ставками); насыщение и спад (анализ отзывов, программы лояльности); утилизация и постпродажное обслуживание (чат-боты, прогнозирование потребности в сервисе) [3; 5].

Анализ кейсов подтвердил эффективность ИИ: снижение затрат на контент до 73 % (*AI Product Visuals*), рост конверсии до 5 раз (*Monarch 3v1*), снижение CAC на 30–40 % («Село Зеленое»). На примере сети «Инвитро» (35 филиалов, выручка 14,3 млрд р., рост LTV на 57,9 %) разработаны проектные решения: предиктивная аналитика, AI-генератор контента, AI-ассистенты для врачей и франчайзи, гиперперсонализация, AI-операторы, речевая аналитика, мониторинг репутации [5]. Предложены организационные изменения (введение ролей AI-маркетолога, Product Owner) и программа обучения.

Разработана система метрик: метрики модели (точность), операционные (доля автоматизированных диалогов, АНТ), бизнес-метрики (ROMI, CAC, LTV) [4]. Прогноз: автоматизация диалогов — 85–90 %, экономия — 2–3 млн р./мес., рост среднего чека — +15%, снижение затрат на CRM — 20 %, сокращение времени реакции с 5 до 1–2 мин., увеличение возврата из оттока с 3,3 до 5–7 %. Бюджет — 21–32 млн р., окупаемость — 12–18 мес.

Разработанный комплекс рекомендаций позволяет перейти от фрагментарного использования цифровых инструментов к целостной AI-экосистеме маркетинга, обеспечивающей персонализированное

взаимодействие с клиентами на всех этапах жизненного цикла продукта. Реализация предложенных решений позволит повысить эффективность маркетинговых коммуникаций, оптимизировать бизнес-процессы, снизить операционные издержки и укрепить конкурентные позиции компании на рынке. Полученные результаты могут быть адаптированы для других предприятий медицинской сферы и широкого круга организаций, стремящихся к цифровой трансформации и повышению клиентоориентированности.

Библиографический список

1. Измайлова А. А., Солдатова А. В., Бударин А. Г. Применение искусственного интеллекта в цифровом маркетинге компании: анализ кейса // Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23, № 2. С. 332–350.
2. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг менеджмент: пер. с англ. СПб.: Питер, 2021. 848 с.
3. Kshetri N., Dwivedi Y. K., Davenport T. H., Panteli N. Generative artificial intelligence in marketing: Applications, opportunities, challenges, and research agenda // International Journal of Information Management. 2024. Vol. 75. Art. 102716.
4. Kumar V., Ashraf A. R., Nadeem W. AI-powered marketing: What, where, and how? // International Journal of Information Management. 2024. Vol. 77. Art. 102783.
5. Mikalef P., Islam N., Parida V. et al. Artificial intelligence competencies for organizational performance: A B2B marketing capabilities perspective // Journal of Business Research. 2023. Vol. 164 (C). Art. 113998.

Научный руководитель: Л. К. Чеснюкова

Н. М. Круглова, К. А. Чечулина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Психология ценообразования: почему 999 рублей воспринимается лучше, чем 1000

Аннотация. В статье рассматриваются психологические механизмы восприятия цен, лежащие в основе распространенных ценовых стратегий. Анализируются эффект левой цифры, феномен цен с окончанием на «9», якорное ценообразование, премиум-цены и эффект нулевой стоимости. На основе исследований в области поведенческой экономики показано, что ценовые решения потребителей часто носят иррациональный характер. Отдельное внимание уделено практическим рекомендациям, позволяющим снизить влияние ценовых манипуляций.

Ключевые слова: психология потребителя; ценообразование; эффект якоря; премиум-цена; эффект бесплатного; поведенческая экономика.

В традиционных экономических моделях цена рассматривается как объективный показатель стоимости товара, а потребитель — как

рациональный субъект, стремящийся к максимизации выгоды [1]. Однако исследования в области поведенческой экономики и когнитивной психологии показывают, что реальные потребительские решения систематически отклоняются от рациональных моделей [4]. Цена в этом контексте выступает не только экономическим, но и психологическим стимулом.

Одним из известных психологических эффектов, влияющих на наше восприятие цен, считается «эффект левой цифры». Его суть заключается в том, что, глядя на число, наш мозг бессознательно фокусируется на самой первой цифре, отводя ей непропорционально важную роль [3]. Именно поэтому ценник с надписью «999 рублей» кажется нам гораздо привлекательнее, чем «1 000 рублей», хотя разница между ними минимальна.

Экспериментальные исследования в розничной торговле подтверждают, что использование цен с окончанием на «9» способно значительно увеличить объем продаж [2].

Эффект якорения или привязки играет на нашей привычке от чего-то отталкиваться. Первая цифра или цена, которую мы видим, становится тем самым якорем — невидимой точкой отсчета, с которой мы невольно сравниваем все последующее [3]. Именно поэтому на ценниках так часто пишут «старую цену» рядом с новой, а в меню ресторана первым делом показывают самое дорогое блюдо: это задает уровень, на фоне которого остальные варианты кажутся уже вполне приемлемыми.

Даже если якорь не отражает реальной рыночной стоимости, он формирует у потребителя ощущение выгоды последующего предложения.

В условиях неопределенности потребители нередко используют цену как индикатор качества. Высокая цена воспринимается как сигнал надежности, профессионализма или статуса, особенно в сферах услуг и нематериальных товаров.

Тем не менее эмпирические данные показывают, что высокая цена не всегда коррелирует с объективным качеством продукта.

Отдельного внимания заслуживает феномен нулевой цены, который занимает особое место в психологии потребительского выбора. Как показывают исследования, предложения с нулевой стоимостью вызывают у людей гораздо более сильную положительную реакцию по сравнению с любым другим снижением цены — даже весьма существенным, но не доводящим ее до нуля [4].

При этом «бесплатность» часто компенсируется скрытыми издержками, включая последующие платежи или снижение потребительской гибкости.

Анализ психологических механизмов ценообразования помогает понять поведение потребителей и разработать инструменты защиты от

манипуляций. Рассмотрены эффекты левой цифры, якорения, премиум-цен и нулевой стоимости, что позволило выделить закономерности, используемые продавцами. На их основе нами был создан чек-лист для осознанного подхода к покупкам и снижения влияния иррациональных факторов.

На основании изученных материалов нами разработаны Практические рекомендации по снижению влияния ценовых манипуляций:

1. Не обращайте внимания на первую цифру цены: округляйте цену в большую сторону и оценивайте стоимость товара в пересчете на единицу измерения (например, р./кг).

2. Игнорируйте «старую цену»: сравнивайте цену с несколькими другими предложениями на рынке и ориентируйтесь на итоговую стоимость товара. Критерием выгодности выступает соответствие рыночному уровню, а не снижение относительно предыдущей цены.

3. Анализируйте тарифные стратегии: выбирайте продукт или услугу, которые соответствуют вашим потребностям, и не поддавайтесь на уловки продавцов с промежуточными вариантами. Подобное ценообразование направлено на искусственное смещение потребительского выбора в пользу премиального предложения.

4. Оценивайте качество товара: изучайте отзывы, гарантии и условия обслуживания, а не только цену. Высокая цена не является безусловным индикатором качества.

5. Будьте осторожны с «бесплатными» предложениями: проверяйте условия предоставления «бесплатных» товаров и услуг, чтобы не столкнуться со скрытыми издержками.

6. Не поддавайтесь на срочность: делайте паузу перед принятием решения, особенно если речь идет о крупных покупках. Искусственная срочность создается в интересах продавца, а не покупателя.

7. Задавайте себе контрольные вопросы: перед покупкой спросите себя, произведена ли оценка цены, проведено ли сравнение с альтернативными предложениями, оценена ли стоимость в пересчете на единицу измерения и т. д.

Таким образом, ценовые стратегии активно используют особенности человеческого восприятия. Понимание психологических механизмов, лежащих в основе ценообразования, позволяет сформировать более рациональное потребительское поведение.

Библиографический список

1. *Лебедева Е. А., Жданова Н. Е., Бердникова Д. В.* Психология и педагогика: учеб. пособие / под общ. ред. Е. А. Лебедевой. Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. 140 с.

2. *Anderson E. T., Simester D. I.* Effects of \$9 Price Endings on Retail Sales: Evidence from Field Experiments // *Quantitative Marketing and Economics*. 2003. Vol. 1, Issue 1. P. 93–110.

3. *Shampanier K., Mazar N., Ariely D.* Zero as a Special Price: The True Value of Free Products // *Marketing Science*. 2007. Vol. 26, no. 6. P. 742–757.

4. *Tversky A., Kahneman D.* Judgment under uncertainty: Heuristics and biases // *Science*. 1974. Vol. 185, no. 4157. P. 1124–1131.

Научный руководитель: *Е. А. Лебедева*,
кандидат педагогических наук

М. С. Кубланов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Конкуренция за внимание аудитории в социальных сетях: ключевые инструменты дифференциации бренда

Аннотация. В работе рассматривается проблема конкуренции компаний и брендов за внимание аудитории в социальных сетях. Для раскрытия темы используется концепция «экономики внимания» — ее роль в формировании маркетинговых коммуникаций в настоящее время. Раскрываются основные инструменты дифференциации компаний в сети Интернет, их существующие ограничения и барьеры. Акцент делается на большом влиянии стратегии в условиях развития бренда в социальных сетях.

Ключевые слова: экономика внимания; социальные сети; цифровой маркетинг; брендинг; контент; вовлеченность аудитории.

Социальные сети в настоящее время представляют собой неотъемлемый сегмент бизнеса, позволяющий соединить бренд и потребителя. За последние годы произошел огромный скачок в их развитии, появились новые формы взаимодействия внутри социальных медиа, что способствовало развитию новых моделей коммуникации при формировании спроса на товар или услугу. Однако данный прогресс повлек за собой рост объема информации в социальных сетях, что повысило уровень конкуренции между компаниями и создало нежелательный информационный шум.

В таких условиях внимание становится ценным и ограниченным ресурсом. В понимании «экономики внимания»: потребитель распределяет свое внимание между множеством информационных ресурсов, вследствие чего оно становится значимым фактором [4]. К ее признакам можно отнести дефицит внимания при настоящем избытке информации, зависимость распространения контента от алгоритмов цифровых платформ, а также высокую конкуренцию за время потребителя. В отличие от традиционной экономики, она формируется за счет способности привлекать и, самое главное, удерживать внимание аудитории,

когда основной ресурс традиционной экономики — материальные блага. В настоящее время, в эпоху постоянного роста информационного шума, влияние социальных сетей может быть ограничено и использовано не в полной мере [1]. Развивается информационная перегрузка, что снижает вероятность корректного и эффективного донесения информации до потребителя. Социальные сети выполняют функцию продвижения товара или услуги компании на рынке, для чего необходима эффективная контент-стратегия, позволяющая адаптироваться под изменяющиеся условия в медиа [3]. Таким образом, можно выделить несколько инструментов, позволяющих создать дифференциацию бренда: уникальный стиль, идентичность визуала, разнообразие форматов и развитие сообщества [5].

Вышеперечисленные инструменты способствуют повышению дифференциации бренда в социальных сетях, что влияет на успех привлечения потребителей. Уникальный стиль позволяет создать уникальную «картину» о бренде, сделав его отличающимся от остальных. В свою очередь, визуал компании в социальных сетях является одним из основных факторов для создания первого впечатления клиента при ознакомлении с товаром или услугой. Формат публикации влияет на глубину восприятия пользователем информации о компании. В настоящее время огромную роль в формате играет краткость и емкость текста.

Особенную роль играет создание сообщества, поскольку именно оно позволяет формировать устойчивое мнение о бренде в социальных сетях. Комьюнити как явление направлено на усиление лояльности потребителя, его более частое взаимодействие с брендом. Сообщество выступает как инструмент формирования имиджа компании на рынке [2].

Следует отметить, что цифровые платформы постоянно перерабатывают собственные алгоритмы, благодаря чему охват публикаций среди аудиторий может стать ограниченным, и компаниям следует адаптироваться под это для продвижения своих товаров и услуг [4]. Одновременно с этим увеличение количества компаний приводит к увеличению информационного шума. Уникальность контента снижается среди брендов, так как каждая из них заимствует успешные «кейсы», что приводит к утрате оригинальности идей в социальных медиа.

Таким образом, в настоящее время внимание, как фактор, становится ключевым моментом конкурентной борьбы компаний в социальных сетях. Использование социальных сетей требует постоянного мониторинга и реагирования на изменяющиеся условия.

Библиографический список

1. Абубакаров М. У., Медведева О. С. Продвижение в социальных сетях как основа конкурентного преимущества компании // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 10-1 (116). С. 9–12.
2. Зорина М. В., Садковкин А. А. Социальные сети как современный инструмент продвижения бизнеса // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 3-1 (109). С. 133–136.
3. Лужнова Н. В., Усанова Е. А. Роль социальных сетей в интернет-маркетинге // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 3-1 (61). С. 120–123.
4. Михайлов А. Н. Экономика внимания: как бороться за фокус пользователя в условиях переизбытка информации // Вестник науки. 2025. Т. 2, № 4 (85). С. 65–70.
5. Попова О. И. Роль визуального контента в маркетинговых коммуникациях // Динамика медиасистем. 2026. Т. 6, № 1. С. 158–162.

Научный руководитель: *М. С. Агабабаев*,
кандидат экономических наук, доцент

М. С. Курина

Волгоградский государственный университет, г. Волгоград

Роль омниканальной системы SMM-стратегии в усилении конкурентоспособности территорий

Аннотация. В статье рассмотрена роль омниканального SMM в продвижении конкурентных преимуществ территорий. Выявлено, что интеграция цифровых каналов повышает эффективность коммуникаций, узнаваемость и туристическую привлекательность территорий.

Ключевые слова: омниканальность; SMM; маркетинг территорий.

Снижение доступности зарубежных путешествий, связанное с геополитическими, экономическими и логистическими факторами, привело к увеличению туристских потоков внутри страны. Так по данным зампреда правительства РФ Д. Н. Чернышенко внутренний туристический поток в России в 2025 г. вырос на 4,8 % к показателю аналогичного периода прошлого года и достиг 76,2 млн поездок¹. Рост внутреннего туризма увеличивает конкуренцию между регионами за привлечение туристских потоков. Также территории вынуждены конкурировать не только за фактическое посещение, но и за внимание целевой аудитории потенциальных туристов в цифровой среде. В сети Интернет чаще всего

¹ *Малые города, автопутешествия и «русскость»:* как меняется внутренний туризм в 2025 г. // Ведомости. URL: <https://www.vedomosti.ru/analytics/trends/articles/2025/12/08/1161247-malie-goroda-avtoputeshestviya-i-russkost-kak-menyayetsya-vnutrennii-turizm-v-2025-godu> (дата обращения: 05.04.2026).

происходит первый контакт представителей целевой аудитории и региона. В этих условиях возрастает роль интегрированных маркетинговых коммуникаций, прежде всего в социальных сетях, которые становятся ключевым каналом взаимодействия с потенциальными туристами возрастом от 18 до 34 лет¹.

Для современной цифровой среды характерны высокая насыщенность информацией и рассредоточенность внимания пользователей, что на практике осложняет эффективность использования мульти- и кросс-канальных коммуникаций. Аудитория, как правило, взаимодействует сразу с несколькими цифровыми площадками, переключаясь между ними, что требует выстраивания более целостного и логически связанного пользовательского опыта. В связи с этим омниканальный подход рассматривается как один из актуальных форматов организации коммуникаций, так по мнению Д. Н. Курковой, он позволяет выстраивать более устойчивое взаимодействие с аудиторией за счет согласования каналов и учета поведенческих особенностей пользователей².

Практика показывает, что несогласованное между собой использование различных социальных сетей не обеспечивает формирования единого представления о конкурентных преимуществах территории. В результате снижается общая результативность маркетинговых стратегий. В данных условиях становится актуальным переход к омниканальной SMM-стратегии, предполагающей согласованное присутствие региона на различных платформах и их взаимное дополнение в рамках единой коммуникационной системы.

Также стоит учесть, что различные социальные сети решают разные задачи в процессе взаимодействия с аудиторией. Так, VK позволяет не только создавать сообщества, но и выстраивать регулярное взаимодействие с аудиторией за счет своего интерфейса. Использование мессенджеров (например, *Мат*), как показывает практика, делает возможным более персонализированный контакт с пользователями. Платформа «Дзен» чаще используется для публикации развернутых экспертных материалов, что положительно влияет на восприятие имиджа региона. В свою очередь, видеохостинг *RuTube* обеспечивает визуальную демонстрацию особенностей территории, за счет чего формируется более эмоциональное восприятие ее преимуществ.

¹ Названы соцсети, где россияне чаще всего вдохновляются на путешествия // Газета.Ru. URL: <https://www.gazeta.ru/family/news/2025/06/25/26126240.shtml> (дата обращения: 05.04.2026).

² Куркова Д. Н. Новые формы взаимодействия поставщиков и потребителей в цифровой рыночной среде // Научные исследования экономического факультета. 2023. Т. 15, № 1. URL: <https://scires.elpub.ru/jour/article/view/244> (дата обращения: 05.04.2026).

Следует отметить, что омниканальный подход предполагает учет особенностей восприятия информации различными группами пользователей. Применение сразу нескольких форматов — текста, визуальных материалов и аудиоконтента, позволяет воспринимать информацию более полно, что способствует формированию целостного представления о территории. При этом объединение каналов в единую систему коммуникации делает возможным выстраивание последовательного взаимодействия с аудиторией: от первого знакомства с регионом до возникновения устойчивого интереса к его посещению. Такое взаимодействие, в свою очередь, оказывает влияние на уровень конкурентоспособности территории. В результате, реализация омниканальной SMM-стратегии расширению охвата аудитории, увеличению вовлеченности пользователей, росту узнаваемости, а также формированию более устойчивого положительного имиджа и повышению туристической привлекательности.

Таким образом, использование омниканального подхода в SMM можно рассматривать как один из инструментов повышения конкурентоспособности территорий. Его применение позволяет обеспечить более эффективное позиционирование региона в цифровой среде.

Научный руководитель: *Н. С. Мушкетова*,
доктор экономических наук, доцент

В. С. Мананова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Современные методы оценки экономической эффективности инновационных проектов: адаптация к российским реалиям

Аннотация. В статье исследуются методологические подходы к оценке эффективности инновационных проектов в условиях высокой неопределенности. Выявлены ограничения традиционных дисконтированных моделей. Обоснована целесообразность перехода к опционным, вероятностным и гибридным инструментам. На основе данных Росстата определены специфические барьеры инновационного развития в РФ. Предложены адаптированные механизмы: ESG-скорректированное дисконтирование, гибридный индекс приоритизации H-Index и ИИ-цифровые двойники для динамического управления проектами.

Ключевые слова: инновационные проекты; экономическая эффективность; NPV; реальные опционы; ESG-метрики; гибридная оценка; НИОКР.

В условиях санкционного давления и государственного курса на технологический суверенитет инновации трансформировались из фактора конкурентного роста в условие устойчивости бизнеса.

Специфика инновационного проекта определяется высокой технической и рыночной неопределенностью, длительным разрывом между вложениями и отдачей, а также значительной долей нематериальных результатов. Традиционные дисконтированные методы (NPV, IRR, DPP, PI) остаются условным «золотым стандартом» для зрелых инициатив, однако их прямое применение к инновациям ограничено сложностью обоснования ставки дисконтирования и статичностью расчетов, предполагающей неизменность внешних условий, тогда как инновации требуют постоянной адаптации к новым данным¹.

Для преодоления указанных ограничений применяются вероятностные и опционные подходы. Модель реальных опционов (методология П. Ф. Боера) в сочетании с деревьями решений позволяет количественно оценить ценность управленческой гибкости, предоставляя инвестору право корректировать или останавливать финансирование на каждом этапе в зависимости от промежуточных результатов². Анализ методом Монте-Карло заменяет точечные прогнозы распределениями вероятностей, демонстрируя диапазон значений NPV и границы наихудшего/наилучшего сценариев. Качественный скоринг дополняет финансовую картину оценкой научно-технического уровня, рыночного потенциала, стратегического соответствия и ESG-факторов, структурируя экспертное мнение.

Российская специфика накладывает дополнительные барьеры. По данным Росстата, в 2024 г. затраты на НИОКР превысили 1,88 трлн р. (+14 % г/г)³, однако интенсивность НИОКР составляет лишь 0,93 % ВВП, что существенно ниже показателей ЕС (2,2 %), Китая (2,6 %) и США/Японии (3,5 %)⁴. Высокая ключевая ставка ЦБ РФ «обнуляет» долгосрочные денежные потоки при дисконтировании, отсутствие ликвидного рынка интеллектуальной собственности усложняет оценку нематериальных активов, а дефицит квалифицированных кадров остается главным препятствием коммерциализации. Отраслевая статистика подтверждает, что провалы проектов чаще связаны не с технической нерелевизуемостью, а с отсутствием подтвержденного рыночного спроса.

¹ Экономика инноваций: интерактивный учеб. / под ред. Н. П. Иващенко. М.: Экономический факультет МГУ им. М. В. Ломоносова, 2024. URL: <https://books.econ.msu.ru/Economics-of-innovation> (дата обращения: 16.04.2026).

² Там же.

³ Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 16.04.2026).

⁴ РА АК&М: рост затрат крупных корпораций на НИОКР за год составил 13% // Информационное агентство АК&М. URL: https://www.akm.ru/news/ra_ak_m_rost_zatrat_kрупnykh_korporatsiy_na_niokr_za_god_sostavil_13/ (дата обращения: 16.04.2026).

В связи с этим предлагаются три направления адаптации оценочных инструментов. Во-первых, интеграция ESG-метрик: проектам с высокой социально-экологической значимостью рекомендуется применять понижающий коэффициент риска, снижающий ставку дисконтирования на 2–3 %, что повышает их инвестиционную привлекательность и открывает доступ к «зеленому» финансированию. Во-вторых, внедрение гибридного индекса приоритизации (H-Index) по формуле:

$$E = (0,4 \cdot NPV) + (0,3 \cdot ROA) + (0,3 \cdot Score). \quad (1)$$

Модель балансирует финансовую отдачу, операционную эффективность и стратегический скоринг, обеспечивая объективный отбор проектов в условиях ресурсных ограничений. В-третьих, переход к динамическим цифровым двойникам: интеграция макроданных и ИИ-алгоритмов позволяет в реальном времени пересчитывать метрики, своевременно корректируя стратегию или замораживая инициативы до превышения пороговых рисков.

Итак, традиционные методы оценки на основе статичного дисконтирования систематически занижают ценность инноваций, игнорируя факторы высокой неопределенности и управленческой гибкости. Переход к комплексным гибридным моделям, ESG-скорректированному дисконтированию и ИИ-управляемым цифровым двойникам позволит российским компаниям минимизировать инвестиционные риски, повысить отдачу от НИОКР и обеспечить устойчивое технологическое развитие.

Я. А. Миронова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Позиционирование бренда: от классики к AI-инструментам

Аннотация. В условиях высокой конкуренции и информационного шума грамотное позиционирование бренда становится ключевым фактором успеха. В статье рассматриваются современные подходы к определению рыночной позиции бренда, анализируются инструменты и методы дифференциации, а также предлагается пошаговый алгоритм разработки эффективной стратегии позиционирования. Особое внимание уделено влиянию цифровых технологий и искусственного интеллекта на процессы анализа рынка и формирования уникального торгового предложения.

Ключевые слова: позиционирование бренда; рыночная стратегия; УТП; дифференциация; целевая аудитория; конкурентный анализ.

Позиционирование бренда понимается в маркетинге как процесс формирования особого места бренда в сознании потребителей относительно конкурентов. В условиях нарастающего информационного

потока и обилия коммерческих предложений грамотное позиционирование становится необходимым условием для сохранения и устойчивого развития бизнеса. Классическая модель, разработанная Э. Райсом и Д. Траутом на основе принципа «войны за умы», предлагает для успешного позиционирования конкретные инструменты: поиск уникального отличия и закрепление его в сознании потребителя [4]. Современная интерпретация позиционирования уточняет и дополняет эту стратегию, включая четкое определение целевой аудитории, выбор рыночной ниши, понимание конкурентных преимуществ и формулирование уникального торгового предложения (УТП).

Первым этапом формирования рыночного позиционирования является всесторонний анализ рыночной ситуации. Необходимо изучить структуру рынка, выявляя незаполненные ниши, ключевых игроков, потребительские запросы и предпочтения, а также по возможности оценить емкость рынка и темпы роста отрасли. В настоящее время для получения информации о состоянии рынка в реальном времени эффективными являются ИИ-помощники, такие как *Perplexity Sonar Pro*, и другие инструменты веб-поиска.

Следующим шагом в стратегии позиционирования компании становится изучение целевой аудитории, так как именно понимание запросов, болей и ожиданий потребителей является основой создания сильного бренда. Данная задача решается за счет проведения качественных маркетинговых исследований — глубинных интервью или фокус-групп. Современные методы включают также анализ цифрового следа потребителей, сегментацию аудитории на основе поведенческих данных и создание профиля покупателя [3]. Параллельно с этим проводится конкурентный анализ, позволяющий выявить сильные и слабые стороны ключевых рыночных игроков, изучить их маркетинговые стратегии.

Далее на основе проведенного анализа компания разрабатывает уникальное торговое предложение для каждой целевой группы, которое должно быть оригинальным, понятным и обоснованным. УТП и все ключевые сообщения бренда транслируются через всевозможные каналы взаимодействия с потребителями, объединенные в омниканальную модель.

В современных условиях искусственный интеллект позволяет автоматизировать сбор и анализ рыночных данных, проводить предиктивную аналитику потребительского поведения, генерировать персонализированные сообщения для разных сегментов и оптимизировать контент-стратегии в реальном времени. Для создания собственных аналитических AI-инструментов можно воспользоваться платформой Ассистенты.

Современные тренды в позиционировании включают гиперперсонализацию, соответствующую потребительским ожиданиям индивидуального подхода, и адаптацию стратегий под конкретные сегменты на основе анализа данных о поведении и предпочтениях покупателей [1]. Сейчас потребители все чаще выбирают бренды, разделяющие их ценности. Как следствие, экологичность и социальная ответственность становятся конкурентными преимуществами при позиционировании брендов. В эпоху доминирования визуального контента важную роль в позиционировании бренда играют также айдентика и дизайн. Генерация уникальных визуальных образов позволяет создавать запоминающийся имидж бренда [2].

При разработке позиционирования необходимо поддерживать коммуникации во всех точках контакта с потребителем, быстро реагировать на рыночные изменения, отслеживать метрики восприятия бренда. Правильное позиционирование бренда — это непрерывный процесс адаптации к постоянно меняющимся условиям рынка. В условиях цифровой трансформации и роста влияния искусственного интеллекта компании, которые могут эффективно сочетать классические маркетинговые принципы с современными технологиями, получают существенное конкурентное преимущество. Ключевыми факторами успеха по-прежнему остаются понимание потребностей целевой аудитории, адекватная оценка конкурентного ландшафта и создании действительно ценного и привлекательного предложения для потребителей.

Библиографический список

1. Агафонова И. В., Корнильцева Е. Г., Грязных Д. В. Кастомизация как драйвер устойчивого развития бизнеса в условиях цифровой трансформации // Маркетинг в России и за рубежом. 2025. № 6. С. 22–30.
2. Попова О. И. Роль визуального контента в маркетинговых коммуникациях // Динамика медиасистем. 2026. Т. 6, № 1. С. 158–162.
3. Сысоева Т. Л. Продвижение бренда на основе инструментов цифровизации // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26 мая 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 220–222.
4. Траут Д., Райс Э. Позиционирование: битва за умы. Новое издание: пер. с англ. СПб.: Питер, 2025. 320 с.

Научный руководитель: И. В. Агафонова,
кандидат философских наук

Моделирование и оптимизация бизнес-процесса продаж в образовательном центре

Аннотация. В статье исследуются вопросы оптимизации бизнес-процессов продаж и маркетинга образовательного центра на основе моделей AS-IS и TO-BE. Выявлены недостатки действующей системы управления клиентским потоком. Предложена целевая модель распределения функций между маркетингом, продажами и сопровождением клиентов. Обосновано, что внедрение процессного подхода способствует росту эффективности деятельности образовательной организации.

Ключевые слова: образовательный центр; бизнес-процесс; продажи; маркетинг; AS-IS; TO-BE; CRM; эффективность.

Современный рынок образовательных услуг характеризуется высокой конкуренцией и ростом требований клиентов к качеству сервиса. В этих условиях эффективность продаж и маркетинга становится важным фактором устойчивого развития образовательного центра. Для повышения результативности управления целесообразно использовать процессный подход, основанный на моделях AS-IS и TO-BE.

Модель бизнес-процесса — это обобщенная концепция, схема процессов компании и их взаимосвязей. Она описывает причинно-следственную связь между запросом, действием и выполнением процессов¹.

При проектировании бизнес-процессов зачастую создаются функциональные модели двух типов². AS-IS — модель «как есть», модель существующего состояния организации³. Построение модели мы будем осуществлять в онлайн-редакторе в *Bizagi Modeler* (рис. 1).

В модели AS-IS процесс начинается с поступления заявки через сайт, телефон или соцсети. Менеджер консультирует клиента, направляет предложение, оформляет договор, контролирует оплату и сопровождает клиента до выдачи сертификата.

Модель TO-BE описывает целевое состояние процессов после внедрения изменений. Использование данных инструментов дает возможность повысить качество управления и рационально распределить функции между подразделениями (рис. 2).

¹ *Бизнес-модели:* что это такое, виды, структура, создание // Mango Office. URL: <https://www.mango-office.ru/products/calltracking/for-marketing/osnovy/biznes-modeli/> (дата обращения: 15.04.2026).

² *Ермилина Д. А.* Моделирование бизнес-процессов как фактор повышения эффективности деятельности организации // *Экономические системы.* 2025. Т. 18, № 1. С. 107–114.

³ AS-IS модель // Питер Софт. URL: <https://piter-soft.ru/knowledge/glossary/process/as-is-model.html> (дата обращения: 15.04.2026).

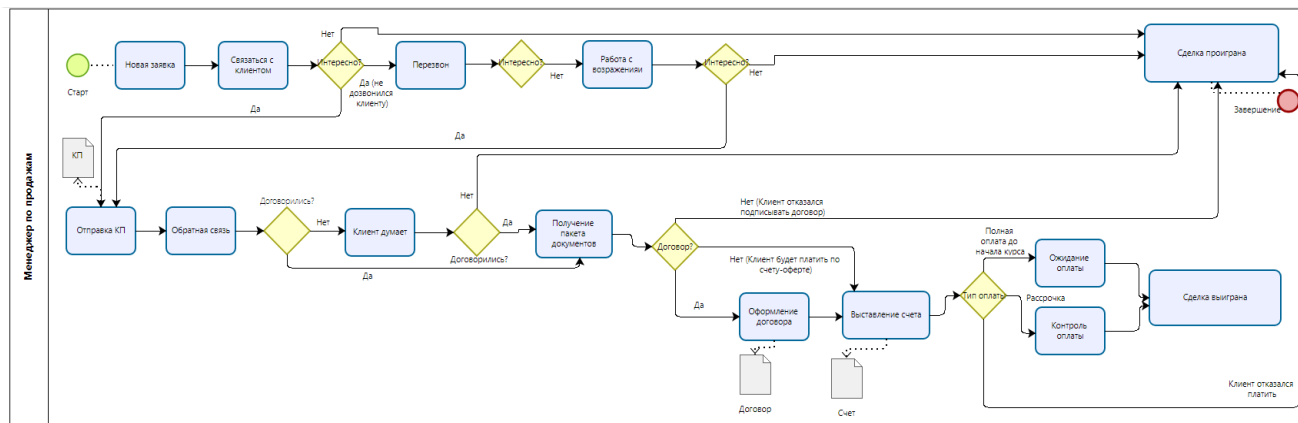


Рис. 1. Бизнес-процесс отдела продаж AS-IS

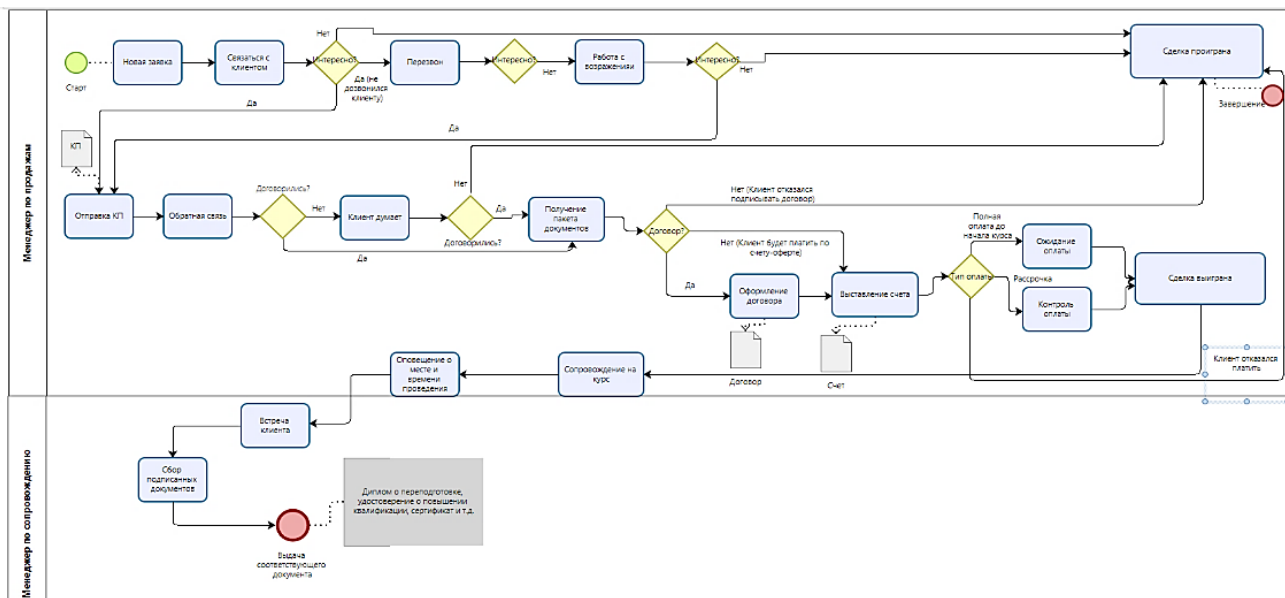


Рис. 2. Модель бизнес-процесса, TO-BE

Проведенный анализ показал, что совмещение функций продаж и сопровождения приводит к снижению производительности труда менеджеров и ухудшению коммерческих показателей. Одновременно недостаточная координация маркетинга и продаж повышает стоимость привлечения клиентов. В модели TO-BE данные функции целесообразно разграничить между подразделениями маркетинга, продаж и сопровождения клиентов.

Предлагаемая модель повышает производительность труда за счет распределения функций между подразделениями: маркетинг отвечает за привлечение заявок, отдел продаж — за сделки, служба сопровождения — за клиентский сервис. Это способствует росту конверсии, сокращению времени обработки обращений, снижению затрат и повышению удовлетворенности обучающихся.

Дополнительным преимуществом модели TO-BE является внедрение цифровых инструментов управления, повышающих прозрачность бизнес-процессов и эффективность управленческих решений. Следовательно, применение моделей AS-IS и TO-BE способствует росту конкурентоспособности и улучшению экономических результатов образовательного центра.

Научный руководитель: *Н. Б. Изакова*,
кандидат экономических наук, доцент

М. Нзвада

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Управление отношениями с клиентами медиакомпаний на рынке Танзании

Аннотация. В статье рассматривается управление отношениями с клиентами (CRM) в компании *Azam Media* в уникальных экономических и инфраструктурных условиях Танзании. На основе данных Управления связи Танзании, отраслевых отчетов и наблюдаемых рыночных тенденций сделан вывод о том, что рыночное лидерство *Azam* является результатом локального подхода к CRM.

Ключевые слова: удержание клиентов; танзанийский медиарынок; стратегия локального контента.

Мировая медиаиндустрия переживает значительный сдвиг от традиционного платного телевидения к стриминговым платформам. При смене канала взаимодействия с клиентами актуальной становится задача обеспечения качественного клиентского опыта [1]. Для развивающихся рынков эта закономерность не является универсальной. Танзания

представляет собой особый случай, где инфраструктурные ограничения и потребительское поведение отличаются от западных и российских моделей. Согласно отчету Управления связи Танзании (TCRA) за декабрь 2025 г., количество активных подписок на платное ТВ в Танзании сократилось на 8,5 % из-за инфляционного давления. Несмотря на это сокращение, *Azam Media* увеличила свою активную абонентскую базу до 1,42 млн — рост более чем на 600 тыс. подписчиков с 2021 г.¹ Данная статья исследует стратегии CRM, которые обеспечили этот рост.

По данным TCRA в Танзании в 2025 г. насчитывается 49,3 млн мобильных интернет-подписок, но большинство из них полагаются на сети 3G/4G, а не на стабильный оптоволоконный домашний интернет². Это различие критически важно: надежный домашний интернет остается роскошью во многих танзанийских домохозяйствах. Кроме того, население регулярно сталкивается с отключениями электроэнергии. В этих условиях спутниковое платное ТВ остается более надежным, чем стриминг, который требует непрерывного подключения к интернету. Танзанийские потребители активно ищут медиа, служащие определенным социальным целям: для мужчин важен местный футбол, который позволяет участвовать в обсуждениях в сообществе после матчей, для женского населения местные сериалы, которые удовлетворяют потребности в развлечении [2]. Анализируя результаты деятельности компаний на медиарынке Танзании, можно выделить несколько стратегий развития взаимоотношений с клиентами:

1. Монополия на местный спорт. В 2021 г. компания *Azam* подписала 10-летнее соглашение с Премьер-лигой Танзании. Эта стратегическая инвестиция создала эффективный барьер для входа конкурентов, которые транслируют только европейский футбол. Кроме того, *Azam* расширила присутствие в области местного бокса и программ с традиционными танцами. Этот культурно-специфичный портфель контента создает уникальное ценностное предложение, которое международные конкуренты не могут дублировать.

2. Гибридная модель распределения. Основным препятствием для удержания клиентов является сложность ежемесячных платежей по подписке. Отличительной особенностью является физическая дистрибуция. Возможность посетить местный небольшой магазин, расплатиться наличными и получить техническую поддержку значительно снижает отток клиентов.

¹ *Indicators of Risks to Media Pluralism // Media Ownership Monitor Tanzania*. URL: <https://tanzania.mom-gmr.org/en/findings/findings/> (дата обращения: 10.04.2026).

² *How digital transformation reshaped society, economy and politics in 2025 // The Citizen*. URL: <https://www.thecitizen.co.tz/tanzania/news/national/how-digital-transformation-reshaped-society-economy-and-politics-in-2025-5310844> (дата обращения: 10.04.2026).

3. Пользовательский интерфейс на суахили. Интерфейс *Azam decoder* полностью доступен на суахили. Интерфейсы конкурентов доступны только на английском языке. На рынке, где многие пожилые пользователи и жители сельской местности плохо владеют английским, интерфейс на национальном языке служит средством удержания клиентов, которое демонстрирует культурное уважение и понимание рынка.

4. Повторное вовлечение в социальные сети. Данные по возрастной сегментации показывают: пользователи старше 35 лет предпочитают обычное линейное телевидение; пользователи от 18 до 34 лет требуют цифрового взаимодействия. *Azam* использует социальные сети и таргетированную видеорекламу для привлечения молодых подписчиков, качество изображения и отзывы сверстников в социальных сетях существенно влияют на покупательское поведение молодежи¹.

Медиакомпания *Azam* учитывает в своей деятельности данные тенденции развития, инвестирует в рабочие процессы в формате HD, расширяет спутниковое соглашение, ориентируется на национальные культурные особенности населения Танзании. Для маркетологов, изучающих развивающиеся рынки, *Azam TV* демонстрирует, что эффективная CRM понимания местной инфраструктуры, языка и культурных приоритетов.

Библиографический список

1. Изакова Н. Б., Капустина Л. М., Овчаренко Ю. А. Факторы удовлетворенности пользователей мобильного банковского приложения // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2024. Т. 13, № 4. С. 106–111.

2. Seseme R. J., Kijazi A. A mixed-methods study to evaluate social media strategies used by Azam TV in re-engagement of inactive customers // Asian Journal of Management, Entrepreneurship and Social Science. 2024. Vol. 4, no. 4. P. 884–898.

Научный руководитель: Н. Б. Изакова,
кандидат экономических наук, доцент

¹ *Indicators of Risks to Media Pluralism* // Media Ownership Monitor Tanzania. URL: <https://tanzania.mom-gmr.org/en/findings/findings/> (дата обращения: 10.04.2026).

От разрозненных каналов к интегрированной экосистеме digital-маркетинга в стратегии бренда

Аннотация. В статье исследуется трансформация digital-маркетинга от набора изолированных инструментов к целостной экосистеме, интегрированной в стратегию бренда. Статья содержит основные характеристики ключевых каналов, описывает алгоритм взаимодействия с клиентом.

Ключевые слова: digital-маркетинг; маркетинговая экосистема; интеграция каналов; стратегия бренда.

В современном мире digital-маркетинг прошел сложный путь трансформации. Все начиналось с использования отдельных инструментов, направленных на решение узких задач. На данный момент digital-маркетинг является сложной экосистемой, управляющей жизненным циклом клиента. Рассмотрим этапы трансформации, взаимодействие и синтез ключевых digital-инструментов в рамках общей стратегии бренда.

Контекстная реклама исторически была первым инструментом digital-маркетинга, который обеспечивал быстрый приток целевого трафика. Объявления выводятся пользователям в зависимости от тематики посещаемых ими интернет-страниц. Хотя первоначальный инструмент демонстрировал эффективность в привлечении новых клиентов, его высокая стоимость и «холодное взаимодействие» с аудиторией побудили к поиску более подходящего инструмента [3].

Следующим этапом стало освоение поисковой оптимизации (SEO) – это комплекс мероприятий по повышению качества сайта для улучшения его видимости в поисковой выдаче. SEO ориентирован на формирование долгосрочного органического трафика и укрепление цифрового авторитета бренда. Этот канал требует значительных усилий по развитию сайта, контента и даже пользовательского опыта, но дает стабильный долгосрочный результат [3].

С ростом влияния социальных сетей одним из ключевых инструментов повышения узнаваемости бренда стала таргетированная реклама (SMM), одновременно настроенная на формирование лояльной аудитории. В ее основу положен визуальный контент, а результативность зависит от точной настройки на конкретные сегменты пользователей в зависимости от их интересов или особенностей поведения. Таргетированная реклама хорошо зарекомендовала себя при работе с уже вовлеченной аудиторией. А вот для «прогрева» и удержания новых пользователей все большую роль играют контент-маркетинг и email-маркетинг. Первый выстраивает коммуникацию с потребителями через полезный

или увлекательный контент, усиливая доверие к бренду. Второй обеспечивает персонализированное взаимодействие за счет прямого обращения через почтовые рассылки.

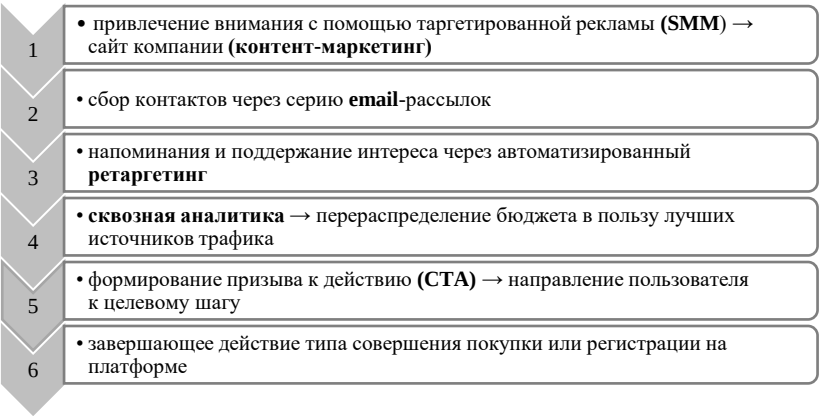
На фоне снижения эффективности традиционной рекламы в современном маркетинге возрастает влияние «лидеров мнений» (блогеров, инфлюенсеров) внутри конкретных сообществ. Такой формат продвижения товаров особенно востребован при работе с поколением Z и миллениалами, для которых «первостепенную роль играют социальное подтверждение и рекомендации» [1].

Продолжением эволюции digital-маркетинга в условиях высокой конкуренции и необходимости быстрого возврата инвестиций стал performance-маркетинг. Его цель заключается в достижении четких измеримых бизнес-показателей, таких как увеличение продаж или повышение конверсии, в максимально короткие сроки.

Основой управления всей цифровой экосистемой выступает веб-аналитика, которую специалисты определяют, как системный подход к сбору, измерению и анализу данных о поведении пользователей.

Таким образом, эффективность современного digital-маркетинга определяется синергией всех перечисленных каналов. Их интеграция позволяет создать целостную бизнес-экосистему, которая управляет жизненным циклом клиента [2].

В модели «пути клиента» в digital-маркетинге реализуется следующая последовательность действий (см. рисунок).



Модель «путь клиента»

Такой подход объединяет усилия различных каналов взаимодействия и способствует формированию лояльного сообщества потребителей.

В настоящее время специалисты сходятся во мнении, что эволюция digital-маркетинга достигла своей финальной стадии — перехода от хаотичного использования отдельных инструментов к созданию автоматизированных экосистем [4]. Успех любой компании становится зависимым от интеграции описанных каналов, а не от их обособленности. При этом клиент остается главным приоритетом маркетинговой системы, а его путь от первого контакта до лояльности оказывается полностью продуманным.

Библиографический список

1. Агафонова И. В. Молодое поколение выбирает: возможности рекламы // Медиакоммуникации в условиях изменяющегося мира: тренды, проблемы, прогнозы: сб. тр. Ставрополь: СКФУ, 2025. С. 47–50.
2. Агафонова И. В., Корнильцева Е. Г., Грязных Д. В. Кастомизация как драйвер устойчивого развития бизнеса в условиях цифровой трансформации // Маркетинг в России и за рубежом. 2025. № 6. С. 22–30.
3. Поддубная М. Н., Панченко Д. В. Тенденции развития digital-маркетинга // Экономика и бизнес: теория и практика. 2025. № 5 (123). С. 293–298.
4. Попова О. И., Сыроева Т. Л., Шихов И. А. Маркетинговая стратегия продвижения в сети Интернет // Фундаментальные исследования. 2024. № 8. С. 93–97.

Научный руководитель: *И. В. Агафонова*,
кандидат философских наук

С. А. Пеннер

Самарский государственный экономический университет, г. Самара

Оценка финансового потенциала производственного предприятия Самарской области

Аннотация. В статье рассматриваются особенности оценки финансового потенциала промышленных производственных предприятий региона и проведения анализа их финансового состояния. Автор выделил основные методы определения финансового потенциала предприятий, занимающихся продукцией машиностроения.

Ключевые слова: финансовый потенциал; эффективность; финансовые ресурсы; финансы; управление.

Финансовый потенциал организации состоит в комплексе мер и ресурсов, применяемых в управлении всеми системами компании. Он направлен на обеспечение стабильной конкурентоспособности, демонстрирует перспективы предприятия в стратегическом значении и отражает возможности компании в долгосрочно поддерживать необходимый уровень финансовых средств. Оценка финансового потенциала как

экономической категории проводится, учитывая ряд параметров [1]: коэффициенты деловой активности и рентабельности (отражает эффективность используемых ресурсов и имеющихся резервов), значения показателей платежеспособности и ликвидности (способности своевременно расплачиваться с краткосрочными обязательствами), величину оборачиваемости всех структурных элементов бухгалтерского баланса, характеристику финансовой устойчивости компании.

При исследовании промышленных производств Самарской области, занятых в сфере тяжелого машиностроения, определяется зависимость региональных возможностей развития от колебаний спроса на внутреннем рынке и от объема вложений в научно-инновационную оснащенность всех механизмов производства [2].

Особенности проведения анализа финансового состояния производственного предприятия содержат в себе следующие аспекты: весомое значение инвестиционных вложений в оборудование, зависимость от производственных мощностей их возможностей и состояния, важность обеспеченность материально-сырьевыми ресурсами, влияние общего и узкоспециализированного технологического развития, уровня научно-технического оснащения, необходимость регулярных значительных вливаний финансовых ресурсов в производство с целью модернизации и адаптации под потребности рынка [4]. В случае исследования организации, занимающейся промышленным производством методами оценки потенциала могут выступать: классический горизонтальный и структурный анализы, исследование динамики относительных показателей, выявление закономерностей внутри отрасли и на рынке в общем, использование факторной модели для оценки воздействия конкретных единичных факторов на общий результат производства, составление всех видов сценария (с учетом рисков и специфики рода деятельности компании) [5]. Например, если рассматривать в качестве промышленного предприятия Самарской области компанию, осуществляющую деятельность в отрасли машиностроения, то для нее существуют нестандартные характеристики финансового потенциала: многофакторность допустимых в использовании моделей, ощутимая продолжительность производственно-финансового цикла, интеграция данных бухгалтерского баланса в особенности операционного и технологического функционирования компании [3].

Таким образом, определение финансовых возможностей предприятия формируется на базе коэффициентов и показателей его деятельности. Нестандартные черты анализа потенциала охватывают все особенности управленческого устройства организации: размер инвестиционного вклада в модернизацию и переоснащение технической базы, привлечение оборотных средств для освоения новых типов продукции, значительность затрат на создание инженерно-технологических новшеств.

Библиографический список

1. Гальперина Ю. В. Повышение конкурентоспособности бизнес-процессов промышленных предприятий // Территория науки. 2023. № 2. С. 5–9.
2. Ефремов А. А. Структура системы управления производственной деятельностью предприятия подшипниковой отрасли // Российская наука: актуальные исследования и разработки: сб. науч. ст. XV Всерос. науч.-практ. конф. (Самара, 17 марта 2023 г.): в 2 ч. Самара: СГЭУ, 2023. Ч. 1. С. 99–100.
3. Романова Е. С., Михинова Л. М. Методические подходы к оценке экономического потенциала организации в условиях цифровой трансформации // Вестник Белорусского государственного экономического университета. 2023. № 3 (158). С. 12–20.
4. Сидоренко М. А. Производственный потенциал предприятия в условиях цифровой экономики // Инновационные подходы развития экономики: проблемы, тенденции, перспективы: сб. тр. Междунар. студенческой науч.-практ. конф. (Орел, 23–24 мая 2023 г.). Орел: Орловский ГАУ, 2023. С. 908–912.
5. Трошина Е. П., Кожевникова И. О., Стадник Е. С. Оценка финансового потенциала организации // Экономика и предпринимательство. 2025. № 9 (182). С. 1273–1278.

Научный руководитель: *Е. П. Трошина*,
кандидат экономических наук, доцент

Р. С. Попов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинг территорий как управленческий инструмент привлечения молодых кадров

Аннотация. В условиях нарастающей межрегиональной конкуренции за квалифицированные кадры удержание молодежи превращается в стратегическую управленческую задачу для российских регионов. На основе анализа трудовых стратегий молодежи и современных концепций маркетинга территорий в статье обоснована необходимость рассмотрения молодых специалистов как отдельной целевой аудитории региона. Предложен подход к формированию маркетинговой стратегии региона, учитывающей ключевые запросы молодежи. Практическая значимость работы состоит в выработке рекомендаций по инновационным инструментам регионального маркетинга для снижения кадрового оттока.

Ключевые слова: маркетинг территорий; молодые кадры; конкурентоспособность региона; региональная конкуренция; трудовая миграция молодежи; управление привлекательностью территории.

Межрегиональная конкуренция за квалифицированные кадры приобретает в современных российских условиях характер системного явления. Устойчивый миграционный отток молодежи из периферийных регионов в крупные агломерации ведет к деградации человеческого

капитала территорий и снижению их долгосрочного экономического потенциала. В данном контексте маркетинг территорий трансформируется из инструмента туристического и инвестиционного продвижения в управленческий механизм формирования кадровой привлекательности региона.

Эффективное управленческое воздействие на процессы кадрового оттока предполагает прежде всего изучение факторов, определяющих миграционное поведение молодежи. Накопленный массив исследований в данной области устойчиво фиксирует две доминирующие причины, побуждающие выпускников вузов покидать регионы: низкий уровень оплаты труда и отсутствие возможности трудоустройства по специальности [1]. Показательно при этом, что большинство молодежи в регионах с отрицательной миграционной динамикой демонстрирует принципиальную готовность к трудоустройству по профилю образования при наличии соответствующих условий, а возможность профессионального роста стабильно занимает позицию ключевого критерия при выборе работодателя. Приведенные данные позволяют утверждать: ключевая проблема состоит не в принципиальном нежелании молодежи оставаться в регионах, а в неспособности региональных систем управления обеспечить и транслировать реальные условия для профессиональной реализации молодых специалистов.

В научной литературе маркетинг территорий определяется как комплекс мер по формированию и продвижению образа региона с целью привлечения инвесторов, жителей и высококвалифицированных кадров, непосредственно влияющий на социально-экономическое развитие территории [3]. Применительно к молодежной аудитории данный инструментарий требует специфической адаптации. Молодые специалисты как целевая группа предъявляют к территории запросы, качественно отличные от запросов туристов или инвесторов: релевантный рынок труда, перспективы карьерного роста, развитая городская инфраструктура. Соответственно, маркетинговая стратегия региона, ориентированная на данную аудиторию, должна включать формирование бренда территории как пространства профессиональных возможностей, партнерство региональных администраций с работодателями и вузами, а также развитие цифровых каналов продвижения карьерных перспектив. Практическим подтверждением результативности такого подхода служит опыт особой экономической зоны «Иннополис» в Республике Татарстан, где целенаправленное позиционирование для IT-специалистов в совокупности с льготным налоговым режимом и развитой университетской инфраструктурой обеспечило формирование устойчивого профессионального сообщества численностью свыше 500 резидентов и более 3 000 новых рабочих

мест. Реализация маркетингового проекта территории при этом предполагает системный анализ внешней и внутренней среды, разработку концепции на основе маркетинг-микса и регулярный контроль достижения поставленных целей [2].

Обобщение рассмотренных теоретических подходов и практических кейсов позволяет выделить три ключевых условия результативности маркетинга территорий в конкуренции за молодые кадры. Первое — содержательное соответствие: маркетинговая стратегия региона должна строиться на верифицированных данных о реальных запросах молодежной аудитории, а не на абстрактном образе привлекательной территории. Второе — институциональная интеграция: эффективное продвижение региона невозможно без устойчивого партнерства администрации, вузов и работодателей, поскольку именно этот треугольник формирует реальные условия для профессиональной реализации молодых специалистов. Третье — системность управления: маркетинг территорий дает устойчивый результат только при наличии долгосрочной стратегии, четко распределенной ответственности и регулярного контроля достижения целей. Совокупность данных условий отличает маркетинг территорий как управленческий инструмент от разовых имиджевых кампаний, не оказывающих значимого влияния на кадровую привлекательность региона.

Библиографический список

1. *Апенько С. Н., Давыдов А. И., Лукаш А. В.* Трудовые стратегии молодежи цифрового поколения: компаративистский анализ регионов с положительной и отрицательной динамикой внутренней миграции // Журнал Сибирского федерального университета. Сер.: Гуманитарные науки. 2024. Т. 17, № 12. С. 2455–2469.
2. *Воскресенская О. В.* Маркетинг территорий как фактор социально-экономического развития, повышения инвестиционной активности и формирования благоприятного имиджа территории // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 4, № 11 (152). С. 52–58.
3. *Широкова Л. В., Смертин Е. Е.* Актуальность маркетинга территорий для социально-экономического развития территорий // Вестник ГТУ. 2025. № 4. С. 608–618.

Научный руководитель: *И. В. Агафонова*,
кандидат философских наук

Разработка программы продвижения новой онлайн-игры на рынке игровых мобильных приложений

Аннотация. Статья посвящена разработке программы продвижения новой мобильной онлайн-игры в жанре стратегии *Rise of Fame: Bloody Age* на российский рынок. Проведен SWOT-анализ с учетом сильных и слабых сторон проекта, а также рыночных возможностей и угроз. На примере конкурентов *Game of War* и *Kiss of War* предложены конкретные маркетинговые решения. Результаты показывают, как SWOT-анализ позволяет выстроить стратегию вывода игры в условиях высокой конкуренции.

Ключевые слова: SWOT-анализ; мобильные игры; продвижение; *Game of War*; *Kiss of War*; *Rise of Fame*; маркетинговая стратегия.

Для определения конкурентных преимуществ на рынке мобильных игр широко применяется метод SWOT. Ситуационный анализ направлен на выявление возможностей и угроз во внешней среде, а также сильных и слабых сторон внутренней среды [1, с. 32]. На пересечении разделов образуются четыре сектора: СИБ, СИУ, СЛВ, СЛУ. Данный метод позволяет определить маркетинговые возможности компании [2].

Рассмотрим метод SWOT-анализа на примере вывода новой мобильной стратегии *Rise of Fame: Bloody Age*. Игровая механика включает: постройку замка, объединение в кланы, PvP-сражения за ресурсы, прокачку героев и гибридную монетизацию (донат + внутриигровая валюта за активность). Анализ проведен с учетом конкурентов *Game of War* и *Kiss of War*¹. Согласно данным аналитики, *Kiss of War* приносит разработчикам около 2 млн долл. ежемесячной выручки только на *Google Play*, что подтверждает высокую емкость рынка и серьезность конкуренции². В то же время исследования рынка показывают, что российский рынок мобильных игр достиг 81 млрд р. по итогам 2024 г., однако удержание пользователей остается ключевой проблемой: после первой недели в игру возвращается лишь 10 % игроков³. Это создает как

¹ Flexion signs second agreement with tap4fun // Flexion. URL: <https://news.cision.com/flexion-mobile/r/flexion-signs-second-agreement-with-tap4fun,c3620382> (дата обращения: 18.04.2026).

² Там же.

³ Что происходит на рынке мобильных игр: как разработчики привлекают и удерживают аудиторию // My Seldon. URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/339595365> (дата обращения: 18.04.2026).

возможности (емкий рынок), так и угрозы (высокие требования к retention) для нового проекта¹ (см. таблицу).

SWOT-анализ программы продвижения игры *Rise of Fame: Bloody Age*

	<i>Возможности:</i> – рост рынка мобильных игр в РФ (81 млрд р. в 2024 г.); – низкий порог входа для новых игроков; – вирусный потенциал в <i>TikTok</i> и <i>YouTube</i>; – гибридные модели монетизации; – тренд на «стратегии с управлением героями»	<i>Угрозы:</i> – высокая конкуренция с <i>Game of War</i> и <i>Kiss of War</i>; – блокировки рекламных кабинетов; – падение удержания (D7 retention ≈ 10–15 %); – ужесточение модерации в <i>App Store</i>; – негативный опыт пользователей с донатом
<i>Сильные стороны:</i> – уникальный сеттинг (кровавое средневековье); – готовая билд-версия игры; – гибкая команда разработчиков; – система клановых событий; – встроенные социальные механики	<i>СИВ:</i> – запустить вирусные челленджи в <i>TikTok</i> с захватом замков; – использовать гибридную монетизацию (баннеры + донат); – привлечь микроблогеров из ниши стратегий	<i>СИУ:</i> – усилить ASO через ключевые слова конкурентов; – внедрить реферальную программу «Приведи клан»; – сделать акцент в рекламе: «честная стратегия без доната на победу»
<i>Слабые стороны:</i> – отсутствие бюджета на массовую рекламу; – нет сформированного комьюнити; – неизвестный бренд; – мало аналитических данных по ретеншну; – слабые серверные мощности	<i>СЛВ:</i> – запустить <i>Discord</i> и <i>Telegram</i>-канал с нуля; – заключить партнерства с небольшими игровыми пабликами; – сделать упор на «ламповое комьюнити» и обратную связь	<i>СЛУ:</i> – арендовать облачные серверы (не строить свою инфраструктуру); – сосредоточиться на органическом трафике (ASO + отзывы); – ограничить первый месяц онлайн до 5 000 игроков

Таким образом, выявление сильных сторон (уникальный сеттинг, клановые события) и слабостей (отсутствие бюджета и комьюнити) позволило сформулировать конкретные действия: развитие ASO-оптимизации, запуск реферальной программы для кланов, использование *TikTok*-блогеров. Анализ внешних возможностей (рост рынка, вирусность) и угроз (низкий retention, демпинг конкурентов) определил приоритеты: фокус на органический трафик, гибридную монетизацию и построение комьюнити². Результаты подчеркивают, что даже при

¹ *Ретеншен* в мобильных играх: как удержать игроков после первого дня? // Astana Hub. URL: <https://astanahub.com/blog/retenshen-v-mobilnykh-igrakh-kak-uderzhat-igrokov-posle-pervogo-dnia> (дата обращения: 18.04.2026); *Что* происходит на рынке мобильных игр: как разработчики привлекают и удерживают аудиторию // My Seldon. URL: <https://myseldon.com/ru/news/index/339595365> (дата обращения: 18.04.2026).

² Там же.

ограниченном бюджете новая игра *Rise of Fame: Bloody Age* способна конкурировать с *Game of War* и *Kiss of War* за счет гибкости и точечных маркетинговых решений.

Библиографический список

1. Изакова Н. Б., Минина Т. Б., Солосиченко Т. Ж. Аналитический маркетинг и управление продажами: учеб. пособие / Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. 257 с.
2. Ластенко В. Как провести SWOT-анализ для маркетинга // Глобус. 2022. Т. 8, № 4 (69). С. 77–80.

Научный руководитель: О. И. Попова,
кандидат социологических наук, доцент

Н. Сулеман

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинговая деятельность организаций на рынке готовой еды Екатеринбурга

Аннотация. В статье обобщены результаты исследования рынка готовой еды Екатеринбурга, которые отражают, что он находится на переломном этапе, характеризующемся высокими темпами спроса, структурной цифровизацией и усилением конкуренции. Выявленные тенденции определяют значимость применения актуальных инструментов для маркетинговой деятельности.

Ключевые слова: рынок готовой еды; конкурентный анализ; маркетинговая деятельность.

Эксперты отрасли, цитируемые в «Коммерсантъ-Урал»¹, охарактеризовали Екатеринбургский сегмент готовой продукции как находящийся на ранней стадии развития. Тем не менее, с объявлением об инвестициях «Фабрики здорового питания» в размере 2 млрд р. в предприятие мощностью 35 тонн в сутки в Екатеринбурге, а также с интенсивным развитием программ собственных брендов национальных розничных сетей, интенсивность конкуренции на Екатеринбургском рынке готовой еды возрастает.

Согласно отраслевому каталогу², в Екатеринбурге зарегистрировано более 50 производителей продуктов питания, предлагающих полуфабрикаты и готовые блюда. Среди них: мелкие кустарные производители (доход менее 5 млн р.), крупные промышленные предприятия

¹ Кухня фабричного масштаба. Под Екатеринбургом за 2 млрд р. построят производство готовой еды // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5410364> (дата обращения: 01.02.2026).

² Производители Екатеринбурга // Производство России. URL: <https://productcenter.ru/producers/r-svierdlovskaja-obl-209/c-iekatierinburg-3746> (дата обращения: 01.02.2026).

(доход более 500 млн р.) Наиболее конкурентоспособными являются предприятия среднего сегмента с доходом от 20 до 80 млн р., поскольку они достаточно велики, чтобы быть значимыми партнерами по розничным поставкам, но достаточно малы, чтобы иметь эффект масштаба, что защищает крупных промышленных производителей. Общий объем рынка готовых блюд в 2024 г. достиг 1 трлн р., что свидетельствует о переходе этой категории в российской розничной торговле продуктами питания из нишевого продукта быстрого приготовления в массовую категорию¹. Индустрия доставки еды в 2024 г. составила около 600 млрд р., а доля электронной коммерции в продажах продуктов питания выросла примерно до 22 % в 2024 г. по сравнению с 8 % в 2020 г.²

Рынок готовой еды B2B становится все более зависимым от использования сложных маркетинговых инструментов:

- контент-маркетинг и подход, основанный на лидерстве мнений, где производители предлагают достоверную информацию и формируют доверие, особенно в отношении качества, безопасности и отслеживаемости, с помощью аналитических отчетов, тематических исследований и спецификаций продукции [1; 4];

- маркетинг, ориентированный на конкретных клиентов (ABM), (розничные сети и операторы HoReCa). Это предполагает персонализированные коммуникации, совместную разработку и долгосрочные отношения [2];

- системы электронных закупок и цифровые B2B-платформы — повышают эффективность и прозрачность в крупных розничных сетях;

- CRM-системы — помогают управлять отношениями с клиентами, отслеживать заказы и продлевать контракты на рынках с высокой концентрацией покупателей [3]. Анализ данных способствует принятию решений на основе фактической информации в разработке продуктов, ценообразовании и прогнозировании, что отражает переход к маркетингу, основанному на данных³.

¹ Продажи готовой еды в ритейле в 2024 г. превысят 1 трлн р. // Инфолайн. URL: <https://infoline.spb.ru/news/?news=287473> (дата обращения: 01.02.2026).

² Российский рынок готовой кулинарии 2025 // РБК. Магазин исследований. URL: <https://marketing.rbc.ru/research/34304/> (дата обращения: 01.02.2026).

³ Российский рынок замороженных полуфабрикатов: итоги 2023 г., прогноз до 2027 г. // NeoAnalytics. URL: <https://www.neoanalytics.ru/rossijskij-rynok-zamorozhennyh-polufabrikatov-itogi-2023-g-prognoz-do-2027-g/> (дата обращения: 01.02.2026); Российский рынок готовой кулинарии 2025 // РБК. Магазин исследований. URL: <https://marketing.rbc.ru/research/34304/> (дата обращения: 01.02.2026).

Библиографический список

1. *Багиев Г. Л., Тарасевич В. М., Анн Х.* Маркетинг: учеб. для вузов. 3-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2007. 736 с.
2. *Ламбен Ж.-Ж., Шулинг И., Касерес Чумпитас Р.* Менеджмент, ориентированный на рынок: стратегический и операционный маркетинг: пер. с англ. СПб.: Питер, 2017. 928 с.
3. *Портер М.* Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость: пер. с англ. 2-е изд. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 714 с.
4. *Kotler P., Keller K. L., Chernev A.* Marketing Management. Global Edition. 16th ed. Pearson, 2021. 832 p.

Научный руководитель: *Е. А. Жадько*,
кандидат экономических наук

М. В. Татаренко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинговые аспекты повышения инвестиционной привлекательности территории

Аннотация. В статье анализируется роль маркетинговых инструментов в повышении инвестиционной привлекательности российских регионов. Отмечается, что рост конкурентоспособности напрямую зависит от реализации комплексной инвестиционно-маркетинговой стратегии, включая цифровизацию бизнес-процессов и формирование благоприятного инвестиционного климата.

Ключевые слова: инвестиционная привлекательность; региональный маркетинг; инвестиционно-маркетинговая стратегия; бренд территории.

В условиях современной экономики конкуренция между регионами за привлечение инвестиционного капитала значительно усилилась. Кроме экономического потенциала и развитости инфраструктуры, инвестиционная привлекательность территории также определяется степенью эффективности применения маркетинговых инструментов, направленных на формирование имиджа и повышение доверия со стороны инвесторов. Анализ динамики российских регионов показывает разнонаправленные тенденции развития. С одной стороны, активное внедрение инноваций и брендинг позволили ряду субъектов РФ укрепить лидирующие позиции. К их числу можно отнести Московскую, Ростовскую области, Краснодарский край, Татарстан. С другой стороны, некоторые регионы (Архангельская область, Забайкалье, Тува) ослабили свои позиции из-за недостаточной информационной открытости и низкой маркетинговой активности.

Неоднородность российских регионов проявляется в значительных различиях по уровню экономического развития, качеству жизни, социальным показателям. Это предоставляет бизнесу широкий спектр возможностей при выборе направления инвестиций от высокодоходных проектов в экономически развитых территориях до вложений с повышенным риском, но потенциально высокой отдачей в менее развитых [3]. Выбор стратегии во многом зависит от целей, наличия ресурсов, глубины анализа, но самое главное — от владения полной и достоверной информацией о каждом регионе. Только на основе совокупных данных можно оценить потенциал территории, выявить ее конкурентные преимущества и определить перспективные направления развития.

Каждый регион должен формировать индивидуальную концепцию и стратегию регионального маркетинга с учетом собственной специфики [1]. Одним из инструментов инвестиционной политики регионов России является инвестиционный маркетинг. Его сущность заключается не только в анализе инвестиционной активности и емкости предприятий и даже отраслей, но и в четком обосновании и реализации инвестиционных программ и проектов в регионе. Стимулирование инвестиционной активности — краеугольный камень эффективного социально-экономического развития региона. Это предполагает создание привлекательных условий для инвесторов, развитие инфраструктуры, совершенствование законодательства и формирование позитивного имиджа региона, в том числе за рубежом. В условиях современной экономики, ориентированной на инновации и креативность, бренд региона становится решающим фактором его конкурентоспособности и устойчивого развития.

При разработке инвестиционно-маркетинговой стратегии важно точно определить потенциальных инвесторов и ресурсную базу региона, сформировать приоритетный перечень проектов для инвестиций. При этом инвестиционно-маркетинговую стратегию регионов можно определить как комплексную систему мер, направленных на привлечение инвестиций за счет повышения инвестиционной привлекательности территории и создания благоприятных условий для развития бизнеса. Ключевыми элементами этой стратегии являются получение реальных средств под конкретные проекты, информационная поддержка инвесторов, установление партнерских связей с местными предприятиями, использование налоговых льгот, субсидий, грантов, развитие социальных программ, направленных на улучшение качества жизни населения, повышение имиджа территории [2].

Для реализации описанной стратегии наиболее эффективными следует считать такие маркетинговые инструменты, как создание и поддержка онлайн-платформы для привлечения и сопровождения инвестиций в регионе, проведение бизнес-мероприятий (форумов, выставок, круглых

столов), презентация региона на различных инвестиционных площадках для расширения партнерства, стимулирование инвестиционного интереса через распространение релевантных информационных материалов. В контексте современных вызовов необходимым условием для повышения конкурентоспособности территорий становится цифровизация бизнес-процессов, в том числе связанных с привлечением инвестиций.

Маркетинговые инструменты являются фундаментальным фактором повышения инвестиционной привлекательности территорий. Их применение обеспечивает регионам формирование устойчивого имиджа и способствует долгосрочному экономическому росту.

Библиографический список

1. Агафонова И. В. Барьеры трансформации системы жизнеобеспечения городского населения и возможности бизнес-экосистем в их преодолении // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы V Урал. экон. форума (Екатеринбург, 19–20 октября 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 170–174.

2. Бодрова Ж. А., Логинов М. П. Повышение конкурентоспособности территорий на основе инвестиционного маркетинга // Региональная экономика: теория и практика. 2017. Т. 15, № 5 (440). С. 859–868.

3. Темирболатова С. Х. Региональные инвестиции и направления инвестиционной политики // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 1 (50). С. 235–240.

Научный руководитель: И. В. Агафонова,
кандидат философских наук

И. Э. Трезубова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Венчурные фонды как источник финансирования инновационных предприятий

Аннотация. В статье анализируется роль венчурных фондов в системе финансирования инновационных предприятий в условиях цифровой трансформации экономики. Рассматриваются особенности венчурного инвестирования, структура его участников и этапы реализации инвестиционных проектов. Выявлены ключевые тенденции развития венчурного рынка, а также его преимущества и ограничения. Обоснована значимость венчурного капитала как инструмента стимулирования инновационной активности и повышения конкурентоспособности экономики.

Ключевые слова: венчурное финансирование; венчурные фонды; инновационные предприятия; инвестиции; цифровая экономика.

В условиях ускоряющегося технологического развития и цифровизации хозяйственной деятельности инновации становятся определяющим

фактором экономического роста. Компании, способные быстро внедрять новые решения, получают значительные конкурентные преимущества. Однако процесс создания инновационного продукта сопряжен с высокой степенью неопределенности, что существенно ограничивает возможности привлечения традиционных источников финансирования. В данной ситуации особую роль приобретает венчурный капитал, ориентированный на поддержку проектов с повышенным уровнем риска.

Венчурные фонды функционируют как специализированные инвестиционные институты, аккумулирующие средства различных инвесторов и направляющие их в перспективные, но недостаточно зрелые компании. Здесь ключевым является потенциальный рост стоимости бизнеса в будущем. Практика показывает, что значительная часть вложений не приводит к ожидаемому эффекту, однако отдельные успешные проекты способны обеспечить многократную окупаемость и сформировать общий положительный результат.

Инновационные предприятия выступают основным объектом венчурного инвестирования. Их деятельность связана с разработкой и внедрением новых технологий, продуктов или бизнес-моделей. Такие компании, обладают высокой степенью гибкости и способны оперативно реагировать на изменения внешней среды. Вместе с тем они испытывают дефицит ресурсов на начальных этапах, когда отсутствуют стабильные доходы и эффективность бизнес-модели.

В систему участников венчурного рынка помимо фондов, значительную роль играют частные инвесторы, корпоративные структуры и государственные организации. Начальные стадии развития проектов часто финансируются за счет средств бизнес-ангелов, а более крупные инвестиции осуществляются фондами и корпорациями. Государство, в свою очередь, способствует формированию благоприятной институциональной среды, поддерживая инновационные инициативы и снижая барьеры для предпринимателей.

Процесс инвестирования реализуется поэтапно и отражает жизненный цикл инновационного проекта. На начальной стадии происходит формирование идеи и разработка концепции продукта. Далее осуществляется создание прототипа и его тестирование, после чего компания переходит к масштабированию и выходу на рынок. На завершающем этапе инвестор осуществляет выход из проекта, фиксируя финансовый результат.

Современное состояние венчурного рынка¹ характеризуется, с одной стороны, ростом объемов инвестиций, что свидетельствует

¹ *Венчурный рынок Москвы. Аналитический отчет за 1-е полугодие 2025 г. // Фонд «Московский инновационный кластер». URL: https://i.moscow/analytics/venture_report_2025H1 (дата обращения: 18.04.2026).*

о повышении интереса к инновационным проектам, с другой стороны, сокращением количества сделок, что указывает на более строгий отбор объектов инвестирования. Инвесторы стремятся снижать риски, отдавая предпочтение компаниям с подтвержденной бизнес-моделью и устойчивыми показателями развития.

Такие отрасли как искусственный интеллект и цифровые сервисы демонстрируют наибольший потенциал роста и привлекают значительные объемы капитала. В российской практике наблюдается увеличение среднего размера инвестиций и концентрация средств в более зрелых проектах¹.

Также, венчурное финансирование связано с рядом ограничений. К числу основных относятся высокий уровень риска, продолжительный инвестиционный цикл и ограниченная ликвидность вложений. Кроме того, доступ к таким инвестициям остается относительно узким, что сдерживает развитие рынка. Вместе с тем данный инструмент играет важную роль в поддержке инновационной активности, обеспечивая условия для появления новых технологий и бизнес-моделей².

Дальнейшее развитие венчурного финансирования во многом зависит от совершенствования инфраструктуры поддержки инноваций. Создание благоприятной среды для стартапов, развитие образовательных инициатив и расширение доступа к информации способны повысить качество проектов и снизить уровень рисков. Значительную роль играет и цифровизация инвестиционных процессов, позволяющая упростить взаимодействие между участниками рынка и повысить его прозрачность.

Таким образом, венчурные фонды являются важным элементом современной финансовой системы, обеспечивающим перераспределение ресурсов в инновационный сектор. Их деятельность способствует ускорению технологического развития и формированию новых конкурентных преимуществ.

¹ *Венчурный рынок Москвы. Аналитический отчет за 1-е полугодие 2025 г.* // Фонд «Московский инновационный кластер». URL: https://i.moscow/analytics/venture_report_2025H1 (дата обращения: 18.04.2026).

² *Фонд венчурных инвестиций — что это и как работает* // Финам. URL: <https://www.finam.ru/publications/item/fond-venchurnykh-investitsiy--chto-eto-i-kak-rabotaet-20250516-1536/> (дата обращения: 18.04.2026).

Разработка ментальной карты для российского производителя силовой гидравлики

Аннотация. В статье рассматривается практическое применение ментальной карты для компании АО «Пневмостроймашина» как инструмента, используемого в процессе разработки эффективных маркетинговых решений.

Ключевые слова: ментальная карта; маркетинг; повышение потребительской удовлетворенности; АО «Пневмостроймашина».

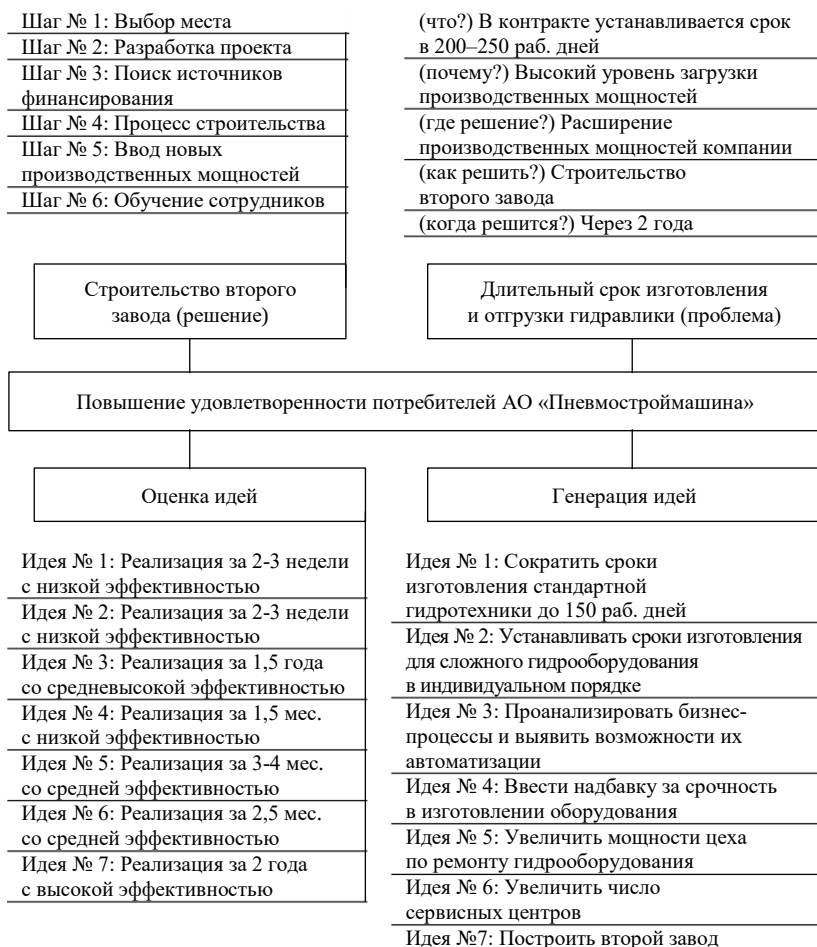
При маркетинговом анализе на различных рынках, компании сталкиваются со следующими проблемами: описание информации представляется в виде больших структурированных текстов на естественных языках; неопределенный характер основных факторов, влияющих на реализацию маркетинговых стратегий, приводит к высокой степени трудоемкости анализа данных стратегий.

Одним из инструментов, используемых для решения подобных маркетинговых задач, является метод майндмэппинга, разработанный в начале 1970-х гг. Т. Бьюзеном, Ю. В. Логинова и И. В. Логинов отмечают, что суть данного метода заключается в компактной систематизации информации посредством построения «семантически связанного дерева, где корнем является исследуемое явление; вершинами — «термины», представленные семантическими выражениями; между терминами заданы связи типа «часть–целое», представленные в виде ребер дерева» [1].

В практическом плане преимущество ментальных карт над традиционными текстовыми отчетами проявляется в нескольких аспектах: «во-первых, они облегчают запоминание информации; во-вторых, позволяют ускорить процесс генерации и фиксирования идей; в-третьих, упрощают анализ сложных концепций, делая их многомерными и наглядными» [2].

Маркетинг имеет особое значение для предприятий-производителей капитальных товаров. Это связано с тем, что данные организации работают в B2B сфере, где цель управления маркетингом заключается в выстраивании долговременных и доверительных отношений с клиентами посредством наиболее полного удовлетворения их потребностей, в результате чего, компанией достигается прибыльность и увеличение рыночной доли. Можно сделать вывод, что ключевым критерием результативности маркетинга для подобных предприятий является уровень удовлетворенности потребителей.

Результат разработки интеллект-карты для российского производителя силовой гидравлики АО «Пневмостроймашина» (критерий «уровень удовлетворенности потребителей») представлен ниже на рисунке.



Ментальная карта предприятия АО «Пневмостроймашина»

Следует отметить, что в последние годы на уровень потребительской удовлетворенности больше всего повлиял срок изготовления и отгрузки гидравлики, который не устраивает покупателей АО «Пневмостроймашина». Но предприятие не может сократить сроки поставок гидрооборудования, из-за высокого уровня загруженности производственных мощностей. В целях решения возникшей проблемы, предложены вышеуказанные варианты.

Несмотря на то, что многие из этих идей можно реализовать достаточно быстро по времени – почти все они имеют низко-средний уровень эффективности. Это связано с тем, что их реализация направлена на косвенное решение проблемы. Для того чтобы улучшить состояние маркетинга, оказываемого компанией в области срока изготовления и отгрузки товара, необходимы мероприятия, которые будут направлены на расширение производственных мощностей предприятия. Исходя из этого, предлагается идея строительства второго завода, которая поможет изменить ситуацию принятия маркетинговых решений в данной области — компания сможет сократить сроки поставок до желаемых потребителями на рынке.

Библиографический список

1. *Логинова Ю. В., Логинов И. В.* Применение семантического анализа в стратегическом маркетинге при использовании инструмента интеллект-карт // Вестник Тюменского государственного университета. Серия: Социально-экономические и правовые исследования. 2024. Т. 10, № 1 (37). С. 103–123.

2. *Морозов В. П.* Технология «mind mapping»: основы и применение в экономической отрасли // Управление экономикой, системами, процессами: сб. ст. по материалам IX Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 15–16 октября 2025 г.). Пенза: ПГАУ, 2025. С. 464–466.

Научный руководитель: *Л. М. Капустина*,
доктор экономических наук, профессор

А. А. Халевина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Двойственность платформенной экономики: между расширением рынков сбыта и потерей коммерческой автономии

Аннотация. В статье исследуется двойственный характер взаимодействия предпринимателей с крупнейшими российскими маркетплейсами в условиях растущей цифровизации экономики. Рассмотрены возможности и ограничения платформенной экономики.

Ключевые слова: электронная коммерция; платформенная экономика; коммерческая автономия; маркетплейсы; конкурентная среда.

В условиях цифровизации экономики и цифровых технологий приоритетом для бизнеса становится переход к электронной торговле, позволяющий снизить издержки и расширить рынки сбыта. Основную роль в данном процессе играют маркетплейсы, предоставляющие логистику и маркетинговую поддержку продавцам [3, с. 76]. Как

показывают исследования на *Wildberries* и *Ozon* приходится 77 % всех заказов и 53 % объема продаж в России [1], что говорит о высокой степени концентрации спроса.

Однако, активное использование маркетплейсов, как основного канала сбыта формирует противоречие между расширением рыночных возможностей продавцов и ограничением их автономии в условиях платформенной экономики.

Маркетплейсы обеспечивают предпринимателям федеральный охват благодаря масштабной логистической инфраструктуре, так по данным на 1 января 2026 г. количество пунктов выдачи заказов составляет 226,4 тыс. по всей территории России¹.

Вместе с тем, предприниматели сталкиваются с рядом жестких ограничений. Ключевым ограничением для предпринимателей является нерегулируемый односторонний рост комиссий маркетплейсов. Маркетплейс помогает продавцу в реализации товаров и получает за это вознаграждение [1, с. 95]. Так, с 9 июня 2025 г. базовая комиссия *Wildberries* в категории одежда увеличилась с 24,5 до 29,5 %, что вынуждает продавцов пересматривать ценообразование и терять покупателей из-за роста цен.

Еще один фактор утраты автономии — наличие скидки постоянного покупателя (СПП), которая формирует для разных пользователей различную эффективную цену покупки [2, с. 1367]. Этот инструмент снижает прозрачность ценообразования: номинальную цену устанавливает продавец, однако итоговая цена покупки формируется платформой. Более того, маркетплейс может устанавливать разный размер СПП для товаров одной категории. Такой подход к формированию цен приводит к неравным условиям конкуренции, при которых продавцы с сопоставимыми издержками оказываются в разных позициях по цене и спросу.

Дополнительное противоречие создают индивидуальные условия торговли для крупных игроков, позволяющие ставить низкие цены и экономить на издержках. Например, на площадке *Wildberries* продавец получает персональные ставки комиссии, а иногда — бесплатную приемку и логистику в обмен на определенный оборот, доли рекламных расходов и соблюдения планов, а нарушение условий может привести к перерасчету всего периода по базовым тарифам².

¹ Разложено по пунктам // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8361521> (дата обращения: 02.02.2026).

² Индивидуальные условия на WB // Будет сделано. URL: <https://willbedone.pro/individualnye-usloviya-na-wb/> (дата обращения: 02.02.2026).

Подводя итоги, можно сказать, что интеграция бизнеса в экосистему маркетплейсов имеет ярко выраженный двойственный характер. Предоставляя инфраструктуру для расширения рынка сбыта, гиганты электронной коммерции формируют жесткую зависимость предпринимателей от площадок.

Ключевым противоречием современной платформенной экономики становится конфликт между потенциальным ростом охватов и фактической потерей коммерческой автономии продавца.

Маркетплейсы создают асимметрию в конкурентной среде через одностороннее нерегулируемое повышение комиссионных тарифов, самостоятельное регулирование итоговой стоимости товара, а также предоставление льготных условий для крупных игроков рынка.

Таким образом, современные маркетплейсы трансформировались из нейтральных витрин в активные регуляторы рынка, диктующие свои правила игры. В сложившихся условиях дальнейшее развитие цифровой торговли требует не только гибкой адаптации стратегий самих продавцов, но и, вероятно, разработки новых правовых механизмов со стороны государства. Это необходимо для обеспечения прозрачности платформенных алгоритмов, сдерживания необоснованного роста тарифов и поддержания здоровой конкуренции.

Библиографический список

1. *Гаспарян Т. С., Малюгин Д. А., Ермакова Е. А.* Финансовый менеджмент и стратегия ценообразования на маркетплейсах // Сибирская финансовая школа. 2025. № 3. С. 92–97.
2. *Закржевский А. Д.* Формирование информационно-аналитического контура мониторинга конкурентной среды на маркетплейсе // Вестник науки. 2025. Т. 2, № 12 (93). С. 1366–1375.
3. *Мусаев А. К.* Маркетплейсы как бизнес-модель: эволюция и тенденции развития в цифровой экономике // Вестник экономики, права и социологии. 2025. № 2. С. 76–79.

Научный руководитель: *Е. Г. Шеина*,
кандидат экономических наук, доцент

Актуальные подходы к ESG-маркетингу и ценностно-ориентированному управлению

Аннотация. В статье обосновывается переход компаний от масштабных публичных ESG-коммуникаций к сдержанным адаптивным стратегиям, позволяющим сохранять легитимность бренда в условиях поляризации общества. Автор подчеркивает, что в российском контексте ценностно-ориентированное управление фокусируется на локальных целях и балансе интересов стейкхолдеров через экспертный контент и закрытые каналы коммуникации. Ключевым выводом работы становится утверждение, что современный ESG-маркетинг строится не на массовом продвижении, а на создании реальной ценности и формировании долгосрочного доверия.

Ключевые слова: ESG-маркетинг; маркетинг; устойчивое развитие; менеджмент.

На современном этапе развития мировой и российской экономики компании сталкиваются с необходимостью пересмотра традиционных маркетинговых и управленческих подходов. Особенно это актуально в условиях растущей поляризации общества и экономической неопределенности, когда ESG-принципы одновременно становятся источником конкурентного преимущества и объектом критики [4]. Новые подходы к ESG-маркетингу и ценностно-ориентированному управлению (value-based management) строятся не на массовой рекламе, а на демонстрации аутентичности, балансе интересов стейкхолдеров и тихой внутренней трансформации бизнеса [2]. Ведущая тенденция представляется как переход от масштабных публичных заявлений к стратегическому молчанию или адаптивным коммуникациям, позволяющим сохранять легитимность бренда [3].

В отличие от традиционного маркетинга, ориентированного на массовое привлечение, ESG-маркетинг и ценностно-ориентированное управление характеризуются длительным циклом принятия решений, участием множества стейкхолдеров и высокой рациональностью [1]. Компании руководствуются не только прибылью, но и долгосрочной легитимностью в глазах общества, инвесторов и регуляторов. Особую значимость приобретают построение взаимовыгодных отношений со стейкхолдерами, персонализированная коммуникация и демонстрация реальной ценности ESG-инициатив. В российском контексте это особенно заметно в банковском секторе и крупных промышленных компаниях, где ESG-стратегии интегрируются в национальные приоритеты развития.

Так ключевыми элементами становятся адаптивные стратегии, учитывающие географическую и ценностную поляризацию общества.

Ценностно-ориентированное управление позволяет балансировать коммерческие, социальные и экологические интересы, укрепляя имидж компании как ответственного партнера [1]. Российские компании фокусируются на локальных целях: технологическом суверенитете, развитии регионов, социальной инфраструктуре и поддержке национальных проектов. Активно используются экспертный контент, вебинары, кейсы устойчивого развития и участие в отраслевых дискуссиях. Контент-маркетинг в ESG-сфере решает задачи построения доверия и управления репутацией.

Ключевые направления актуальных подходов в отношении ESG-маркетинга и ценностно-ориентированному управлению:

- маркетинговая деятельность строится по принципу экспертно-ориентированного контента;
- компании фокусируются на узких целевых аудиториях;
- программы лояльности и партнерские механизмы реализуются с акцентом на ценностно-ориентированное управление;
- осуществляется активное участие в профессиональных экосистемах и ассоциациях.

В результате комплексный подход обеспечивает компаниям устойчивое конкурентное преимущество и адаптацию к современным требованиям рынка. Актуальные маркетинговые стратегии строятся на сочетании цифровых технологий, глубокого анализа стейкхолдеров, интерактивного контента и многоканальности. Это делает управление более персонализированным, адаптивным и ориентированным на долгосрочную ценность.

Библиографический список

1. *Иванченко О. В., Барауля Е. В.* К вопросу о развитии цифровых коммуникаций в современном digital-маркетинге // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2024. Т. 31, № 2. С. 66–74.
2. *Мхитарян С. В., Оботнина А. А.* ESG-маркетинг в развитии адаптивных компетенций корпоративных структур // Практический маркетинг. 2025. № 6 (336). С. 15–18.
3. *Чулок А. А.* Маркетинг в эпоху турбулентности: пересмотр основ на базе форсайта // Российский журнал менеджмента. 2025. Т. 23, № 2. С. 203–225.
4. *Agafonova I., Sysoeva T.* On the issue of resilience as a factor for business ecosystems sustainable development // E3S Web of Conferences. 2024. Vol. 537. Art. 09005.

Научный руководитель: *Т. Л. Сысоева*,
кандидат экономических наук, доцент

Особенности маркетинга китайской корпорации *Xiaomi*

Аннотация. Рассматриваются факторы успеха и риска в маркетинговом управлении крупного производителя смартфонов *Xiaomi*. Получен вывод о том, что в компании сформирована уникальная модель совместного создания ценности, эффективно интегрированы онлайн и офлайн каналы сбыта.

Ключевые слова: корпорация *Xiaomi*; маркетинг; управление маркетингом; ориентация на пользователя; лояльность к бренду.

Среди многочисленных китайских технологических компаний траектория развития *Xiaomi* является весьма показательной. Корпорация совершила стремительный скачок от стартапа к ведущему мировому производителю смартфонов благодаря своей уникальной маркетинговой стратегии. В данной статье анализируются основные характеристики модели управления маркетингом *Xiaomi* в трех измерениях: ориентированная на пользователя философия, маркетинговый комплекс 4Р и формирование лояльности к бренду.

К основным характеристикам маркетинга *Xiaomi* можно отнести следующие:

– Философия управления маркетингом, ориентированная на пользователя. *Xiaomi* создала механизм «участия»: привлекая первых пользователей к участию в предоставлении предложений по функциям системы и обратной связи через форум MIUI, превращая потребителей из пассивных покупателей в активных соавторов продукта. Эта модель «совместного создания с пользователем» привела к двойному эффекту: во-первых, разработка продукта точно соответствует потребностям пользователей; во-вторых, глубоко вовлеченные пользователи формируют прочные эмоциональные связи и идентификацию с брендом, становясь ключевыми узлами в сарафанном маркетинге *Xiaomi*. «Приверженность ориентации на пользователя является ключевым шагом для компаний в управлении и реализации своих маркетинговых стратегий на стратегическом уровне»¹.

– Стратегия дифференциации в рамках маркетингового комплекса 4Р. С точки зрения продуктовой стратегии, *Xiaomi* создала продуктовую матрицу «смартфоны × экосистема IoT × умные автомобили». Смартфоны служат точками входа в рынок, продукты IoT расширяют точки взаимодействия с пользователями, а умные автомобили представляют собой

¹ Zhai Z., Liang L., Sun Y. et al. User-oriented corporate marketing strategy management — a case study of Xiaomi Corporation // China Market. URL: <https://guoyanwang.clcn.net.cn/webui/DocSummary.aspx?docid=8131491&leafid=86> (дата обращения: 01.03.2026).

будущую кривую роста. Такая структура продуктов создает синергетический эффект перекрестных продаж и привязки пользователей — когда потребители приобретают несколько продуктов экосистемы *Xiaomi*, общая стоимость перехода на другую марку значительно возрастает. *Xiaomi* претерпела трансформацию от чисто онлайн-модели к модели «новой розничной торговли». На ранних этапах компания полагалась на каналы электронной коммерции и социальные сети для продвижения, что значительно снизило затраты на каналы. В последние годы она ускорила развитие своей офлайн-сети *Xiaomi Home*, сформировав интегрированную модель «генерации онлайн-трафика, офлайн-опыта и омниканальных продаж». Исследования показали, что «продвижение через интернет-платформы, сочетание онлайн- и офлайн-продаж, построение экосистемы *Xiaomi* и совместное использование ресурсов являются ключевыми факторами значительного повышения влияния бренда *Xiaomi* и его конкурентоспособности на рынке»¹.

— Механизм формирования лояльности к бренду. Путь формирования лояльности *Xiaomi* можно охарактеризовать как трехэтапную модель: «опыт использования продукта → доверие пользователей → принадлежность к сообществу». Ежегодные запуски новых продуктов и взаимодействие в сообществе повышают уровень отношений с пользователями с «транзакционных» до «эмоциональных». Имидж бренда, доверие пользователей и удовлетворенность пользователей оказывают значительное положительное влияние на лояльность клиентов к бренду *Xiaomi*.

Позиционирование бренда как «экономически эффективного» может препятствовать его дальнейшему росту, создавая проблемы в изменении восприятия потребителей на рынке товаров премиум-класса. Кроме того, с быстрым расширением продуктовой линейки, обеспечение стабильного контроля качества продукции экосистемы стало ключевым фактором, влияющим на общий имидж бренда. Для решения этих проблем предлагаются следующие рекомендации по оптимизации: во-первых, содействие «деперсонализации» активов бренда, перенос доверия потребителей с основателя на системы и продукты компании; во-вторых, усиление технологического нарратива на рынке товаров премиум-класса, поддержка премиального статуса бренда за счет ключевых инноваций; в-третьих, разработка системы оценки качества продукции экосистемы.

¹ Niu W., Hu R., Yu Z. et al. Research on the coordinated development of corporate brand marketing and market expansion—a case study of Xiaomi Corporation // China Market. URL: <https://guoyanwang.clcn.net.cn/DRCNet.Mirror.Documents.Web/DocSummary.aspx?DocID=8003546&leafID=86> (дата обращения: 01.03.2026).

Практики маркетингового управления Xiaomi демонстрируют конкурентную логику технологических компаний в цифровую эпоху: перестройка процессов разработки продуктов с учетом потребностей пользователя, реконструкция каналов и моделей коммуникации с учетом особенностей интернета, а также повышение пожизненной ценности пользователя за счет сотрудничества в рамках экосистемы. Пример Xiaomi показывает, что дифференцированная маркетинговая стратегия является ключевой движущей силой для компаний, стремящихся к устойчивому конкурентному преимуществу.

Научный руководитель: *Л. М. Капустина*,
доктор экономических наук, профессор

Я. А. Шитенкова

*Брянский филиал Российского экономического университета
имени Г. В. Плеханова, г. Брянск*

Санкции, импортозамещение и «свои» экосистемы: как ограничения рожают новые рынки

Аннотация. Данная статья посвящена анализу влияния внешних санкционных ограничений на процесс структурной перестройки российской экономики в период 2022–2026 гг. В работе прослеживается эволюция от политики вынужденного импортозамещения к стратегическому формированию национальных цифровых, промышленных и сервисных экосистем. Основной тезис заключается в том, что санкции выступают катализатором, создающим институциональные и рыночные предпосылки для возникновения новых секторов, ниш и бизнес-моделей.

Ключевые слова: санкции; импортозамещение; экосистемы; новые рынки; цифровая экономика; технологический суверенитет.

Введенные с 2022 г. внешние санкции привели к фундаментальной перестройке российской экономики. Первоначальный шок был вызван массовым уходом зарубежных компаний, блокировкой международных финансовых операций, ограничения доступа к критическим технологиям и нарушением глобальных логистических связей. Однако в период с 2024 по 2026 гг. санкции стали не просто препятствием, но и мощным катализатором для возникновения новых рынков, движимых принципами импортозамещения и формированием собственных — национальных, региональных и отраслевых — экономических экосистем [1].

По мнению А. Н. Спартака, санкции вынуждают мир ускорять возвращение производств на родину и формировать новые цепочки создания стоимости [3]. В России это привело к более чем 40 %-ному увеличению числа новых промышленных предприятий в станкостроение,

микроэлектроника, фармацевтика и производство медицинского оборудования. Параллельно наблюдается значительный рост спроса со стороны бизнеса и государства на отечественное программное обеспечение: к началу 2026 г. доля российских операционных систем, СУБД и офисных пакетов на рынке государственных закупок и корпоративных заказов достигнет 67 %.

В последние годы набирают популярность так называемые «свои» экосистемы. Это комплексные платформы, которые объединяют производство, логистику, финансы и торговлю на единой цифровой основе. Примерами служат развитие национальной платежной системы (карта «МИР», СБП), промышленные площадки с локализованными поставками комплектующих, цифровые двойники в энергетике и машиностроении. Эти экосистемы не просто заменяют ушедшие зарубежные решения (SAP, Oracle, Siemens, Microsoft), но и меняют правила игры на рынке, перенося фокус с глобальной стандартизации на адаптацию к местным требованиям.

Из-за санкций в России возникли новые рынки. Появились компании по параллельному импорту, развиваются отечественные аналоги зарубежных программ CRM и ERP для малого и среднего бизнеса, открываются центры для reverse-engineering. По оценкам экспертов, к 2026 г. эти новые рынки будут стоить больше 1,5 трлн р. с ростом 25–30 % в год.

Ключевым результатом стало изменение потребительского поведения. Согласно опросам ВЦИОМ, 72 % россиян предпочитают отечественные бренды при сопоставимом качестве и цене. Это уменьшило вероятность легкого возврата иностранных брендов.

Однако не стоит поддаваться чрезмерному оптимизму, поскольку создание новых рынков в условиях ограничений несет в себе системные риски. Среди них: риск возникновения неконкурентных монополий или олигополий в закрытых системах; снижение технологического уровня и увеличение затрат при импортозамещении, особенно в мелкосерийном производстве; а также долгосрочное препятствие для международного сотрудничества из-за фрагментации глобального цифрового пространства, что особенно проблематично для регионов, зависящих от ресурсов и экспорта [2].

Несмотря на санкции, российская рыночная экономика не разрушается, а претерпевает значительные изменения. Российские компании, в том числе малые инновационные, успешно занимают освободившиеся ниши – от промышленного программного обеспечения и отечественной электроники до логистики и фармацевтики. Главная задача теперь — не просто заместить импорт, а обеспечить здоровую конкуренцию внутри

новых экономических систем, чтобы избежать монополии, технологического застоя и роста цен. Будущие исследования должны сосредоточиться на долгосрочной стабильности этих рыночных механизмов и сравнении их эффективности в разных регионах России.

Библиографический список

1. *Никонова А. А.* Технологический суверенитет России: исследование и моделирование с позиций системной трансформации экономики // *π-Есопоту*. 2023. Т. 16, № 5. С. 22–37.

2. *Полтерович В. М.* Еще раз о том, куда идти: к стратегии развития в условиях изоляции от Запада // *Журнал Новой экономической ассоциации*. 2022. № 3 (55). С. 238–244.

3. *Спартак А. Н.* Переход к новому мировому экономическому порядку: этапы, ключевые черты, вызовы и решения для России // *Российский внешне-экономический вестник*. 2022. № 7. С. 7–29.

Научный руководитель: *И. А. Мороз*,
кандидат исторических наук, доцент

Направление 18.

Повышение уровня конкурентоспособности регионов и муниципальных образований

Е. В. Бородина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Проблемы обеспечения устойчивого развития экономической и социальной сферы региона (на примере реализации муниципальных программ г. Шадринска)

Аннотация. В статье рассматриваются проблемы устойчивого развития социально-экономической сферы региона через призму реализации муниципальных программ на примере муниципального образования — г. Шадринск (Курганская область).

Ключевые слова: устойчивое развитие региона; муниципальные программы; эффективность бюджетных расходов.

В городе Шадринске с 2023 по 2025 гг. реализовывалось 22 муниципальных программы.

Как показал анализ, доля программных расходов в бюджете города превышает 89 % (см. рисунок), что свидетельствует о программном формате управления. Наибольший удельный вес приходится на программу «Развитие образования в городе Шадринске» — от 50,4 % в 2023 г. до 56,8 % в 2025 г. от всех программных расходов.

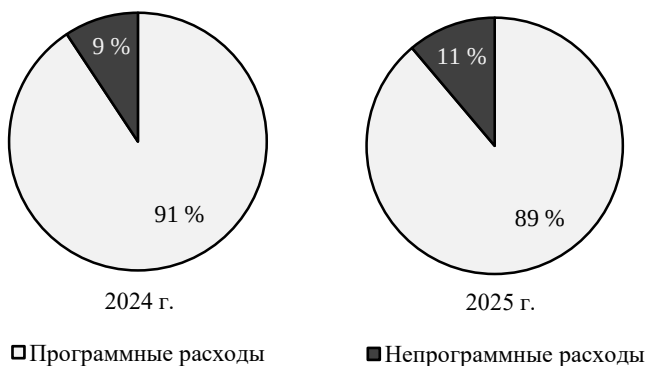
Анализ выявил две группы проблем, препятствующих устойчивому развитию региона:

- 1) финансово-ресурсные ограничения;
- 2) взаимодействия и вовлеченности.

Муниципальная программа финансируется из бюджетов трех уровней¹. Доля бюджета города Шадринска составляет ежегодно менее 50 %, наименьшее значение в 2024 г. 37,4 %². Что замедляет процесс исполнения программы.

¹ Постановление Администрации г. Шадринска от 27 октября 2020 г. № 1772 «Об утверждении муниципальной Программы „Развитие образования в городе Шадринске“» (в ред. от 12 ноября 2025 г.).

² Бюджет для граждан // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального образования — город Шадринск Курганской области. URL: <https://shadrinskoe-r45.gosweb.gosuslugi.ru/ofitsialno/statistika/byudzheth-dlya-grazhdan/> (дата обращения: 01.02.2026).



Программные и непрограммные расходы бюджета
МО — город Шадринск по годам¹

Например, для того чтобы произвести ремонтные работы с долей софинансирования из бюджета другого уровня необходимо не только заключить договор с подрядчиком, но и подписать соглашение с областным Департаментом, осуществляющим финансирование данной отрасли. При чем денежные средства для оплаты услуги поступают при условии исполнения соглашения (после того как в Департамент поступают документы, подтверждающие выполнение работ). Так же в соглашении может быть прописано условие финансирования: «денежные средства в размере софинансирования перечисляются после 100 % оплаты контракта». То есть из бюджета города Шадринска надо выплатить полную стоимость контракта, и только после этого из областного бюджета поступит доля софинансирования.

Взаимодействие между структурами. Например, на директора школы возложили обязанность капитального ремонта. Для принятия работ в данном случае необходимо специальное образование, директору в данной ситуации сложно контролировать процесс и принять выполненные работы.

¹ Составлено по: О достигнутых значениях показателей для оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления муниципального образования — город Шадринск за 2024 г. и планируемых значениях на 3-летний период: доклад // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального образования — город Шадринск Курганской области. URL: https://shadrinskoe-r45.gosweb.gosuslugi.ru/deyatelnost/napravleniya-deyatelnosti/ekonomika-goroda/otsenka-effektivnosti/otsenka-effektivnosti_707.html (дата обращения: 01.02.2026); Бюджет для граждан // Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального образования — город Шадринск Курганской области. URL: <https://shadrinskoe-r45.gosweb.gosuslugi.ru/ofitsialno/statistika/byudzheta-dlya-grazhdan/> (дата обращения: 01.02.2026);

Так же при ремонте одна из школ столкнулась с недобросовестным подрядчиком. Работы не были сделаны в срок, контракт был расторгнут¹. Сроки изменили, результат — дети 1 сентября пошли учиться в другое здание.

Для перехода к устойчивому развитию предлагается:

1. Усилить контроль за качеством работ.
2. Изменить подход к системе софинансирования из бюджетов других уровней, при заключении контрактов выделять в муниципалитет всю сумму, предназначенную в соглашении на исполнение данного контракта, не дожидаясь актов выполненных работ.
3. Вовлечение граждан и бизнеса в реализацию программ повысит их эффективность и социальную значимость:
 - развивать инициативное бюджетирование. Позволить жителям напрямую участвовать в выборе проектов для финансирования;
 - активнее привлекать бизнес к реализации программ;
 - организовывать общественные слушания, опросы и обсуждения ключевых проектов, чтобы учитывать мнение граждан и бизнеса.

Научный руководитель: *Н. Н. Пасмурцева*,
кандидат экономических наук, доцент

М. А. Вялых, М. А. Мартыанова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Влияние строительства на конкурентоспособность территорий Российской Федерации

Аннотация. В статье рассматривается влияние строительства на конкурентоспособность территорий. Кроме того, рассматриваются основные проблемы вида деятельности строительство и пути их решения.

Ключевые слова: строительство; вид деятельности; территория.

Конкурентоспособность территорий зависит от уровня развития многих видов экономической деятельности на ней, в том числе от развития строительства, так как это один из ключевых видов деятельности экономики страны.

Строительство — вид экономической деятельности, удовлетворяющий потребности человека в зданиях и сооружениях путем выполнения деятельности по возведению, реконструкции, ремонту, реставрации,

¹ *Официальный сайт органов местного самоуправления муниципального образования — город Шадринск Курганской области. URL: <https://shadrinsk.gosuslugi.ru/> (дата обращения: 25.03.2026).*

благоустройству объекта, сносу, консервации не завершённого строительством объекта, включая выполнение организационных мероприятий¹.

Таким образом, строительство можно охарактеризовать с помощью макроэкономических показателей. По нашему мнению, наиболее важным является такой показатель как объем работ, приходящийся на душу населения, т. к. он демонстрирует потребности имеющегося населения.

По табл. 1 видны сильные различия данного показателя. Объем работ строительства на душу населения во все рассмотренные годы растет, где-то даже почти в 2 раза за весь период, однако показатели даже близко не равны. Так, с 2020 по 2022 гг. включительно лидером по показателю являлся УрФО, на втором месте был ДФО. С 2023 г. ДФО занял первое место, кроме того, ежегодно объем работ строительства в ДФО на душу населения превышал среднероссийский показатель более чем в 1,5 раза. А вот федеральным округом с наименьшим показателем бесспорно является С-КФО, составляя менее 65 % от среднероссийской величины. Такая ситуация демонстрирует изменение приоритетов и активное освоение новых, ранее сильно менее развитых, территорий, в том числе за счет дальневосточной и арктической ипотеки.

Таблица 1

Объем работ, выполненный по виду деятельности «Строительство», по федеральным округам на душу населения², млн р.

Территория	2020	2021	2022	2023	2024
Всего в РФ	0,066	0,076	0,090	0,104	0,115
Центральный ФО	0,067	0,075	0,088	0,101	0,106
Северо-Западный ФО	0,081	0,090	0,095	0,108	0,122
Южный ФО	0,046	0,052	0,060	0,071	0,081
Северо-Кавказский ФО	0,043	0,048	0,053	0,062	0,074
Приволжский ФО	0,052	0,063	0,078	0,095	0,105
Уральский ФО	0,122	0,140	0,152	0,162	0,177
Сибирский ФО	0,052	0,067	0,090	0,103	0,111
Дальневосточный ФО	0,102	0,111	0,144	0,188	0,190

Дифференциация и других макроэкономических показателей: величины оплаты труда, количества и качества основных фондов, а также величины инвестиций — формируют ряд проблем развития строительства и соответственно конкурентоспособности, которую вид деятельности обеспечивает территории.

¹ Голубова О. С. Понятие строительства как вида экономической деятельности // Экономическая наука сегодня. 2018. № 7. С. 122–131.

² Составлено по: Регионы России. Социально-экономические показатели. 2025: стат. сб. / Росстат. М., 2025. С. 694.

Проанализировав «Стратегию развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 г. с прогнозом до 2035 г.», мнение независимого строительно-технического эксперта Б. Скупова и мнение эксперта компании АБН-Консалт С. Расолька мы составили следующую таблицу (табл. 2).

Т а б л и ц а 2

**Рекомендации по решению выявленных проблем
в развитии строительства на территориях РФ¹**

Проблема	Пути решения
Заработная плата в строительстве существенно различается в разных ФО страны	– Разработка программ обучения и повышения квалификации; – введение субсидий или налоговых льгот для компаний, которые платят конкурентоспособные зарплаты своим работникам
Высокая степень износа основных фондов, которую даже близко не покрывает коэффициент обновления	– Создание программ по модернизации существующих объектов и замене устаревших фондов; – разработка и реализация государственных программ по обновлению основных фондов в строительстве
Большая концентрация основных фондов строительства в ЦФО	Введение программ, направленных на поддержку строительства в менее развитых регионах
Большое различие ДФО и СФО по показателю инвестиций на душу населения	Разработка специальных программ и льгот для инвесторов, которые хотят вложить средства в СФО

Представленная нами информация подтверждает важность развития строительства для улучшения конкурентоспособности территории, а также освещает имеющиеся проблемы, решив которые территория точно обгонит конкурентов по привлечению инвестиций и будет иметь иные плюсы лидера.

Научный руководитель: *Н. В. Сбродова*

¹ Составлено по: Распоряжение Правительства РФ от 31 октября 2022 года № 3268-р «О Стратегии развития строительной отрасли и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации на период до 2030 г. с прогнозом до 2035 г.»; Строительная революция 2026: реформа СРО — конец эпохи «мертвых душ» // РБК Компании. URL: <https://companies.rbc.ru/news/u17IDtvNIH/stroitel'naya-revolutsiya-2026-reforma-sro---konets-epohi-mertvyyih-dush> (дата обращения: 25.03.2026); Скупов Б. А. Оптимистические перспективы строительной области с 2025 г. // Строительный эксперт. URL: <https://ardexpert.ru/article/27693> (дата обращения: 25.03.2026).

Государственные и муниципальные закупки в субъекте Российской Федерации: современное состояние и перспективы совершенствования

Аннотация. Актуальность заявленной темы обусловлена тем, что нормативно-правовое регулирование государственных и муниципальных закупок находится в режиме постоянной корректировки, а сама контрактная система выступает одним из базовых инструментов управления бюджетными ресурсами на уровне субъекта Российской Федерации и муниципалитетов.

Ключевые слова: государственные и муниципальные закупки; закупки; контрактная система.

Государственные и муниципальные закупки выступают важнейшей подсистемой механизма общественных расходов и представляют собой деятельность по приобретению товаров, работ и услуг за счет публичных финансовых ресурсов различных уровней для обеспечения текущих потребностей государства и муниципалитетов, а также для достижения социально-экономических целей управления территориями.

В рамках настоящей работы анализ порядка осуществления муниципальных закупок проводится на примере МКУ «УГХ»¹. В соответствии со ст. 6 и ст. 36.2 Устава Администрации определяются полномочия в сфере организации закупок товаров, работ и услуг для муниципальных нужд, включая обеспечение потребностей подведомственных учреждений. Указанные положения закрепляют статус администрации как заказчика, определяют ответственность за организацию закупочных процедур, а также основы контроля за их осуществлением².

В настоящий момент МКУ «УГХ» проводят свою деятельность в области закупок на электронной торговой площадке Акционерного общества «Сбербанк-АСТ» и на основном портале закупок³. Шаг за шагом заявка проверяется и проходит все степени контроля. Именно поэтому, существует возможность пресечь негативные последствия контракта, что способствует сохранению бюджетных средств для закупок.

Показатели динамики закупок товаров, услуг и работ для муниципальных нужд по способам размещения за 2020–2024 гг. представлена в таблице.

¹ МКУ «Управление городского хозяйства», г. Каменск-Уральский. URL: <https://ughku.ru/> (дата обращения: 01.02.2026).

² Официальный сайт Администрации Каменского муниципального округа. URL: <https://www.kamensk-adm.ru/> (дата обращения: 01.02.2026).

³ Акционерное общество «Сбербанк-АСТ». URL: <https://www.sberbank-ast.ru/?%06> (дата обращения: 01.02.2026).

**Динамика закупок продукции для муниципальных нужд Администрацией
МО «КГО» и МКУ «УГХ» по способу размещения за 2020–2024 гг.¹**

Наименование	2020		2021		2022		2023		2024		Изменение 2024/2020	
	Цена, млн	Кол- во, шт.	Цена, млн	Кол- во, шт.	Цена, млн	Кол- во, шт.	Цена, млн	Кол- во, шт.	Цена, млн	Кол- во, шт.	Цена, млн	Кол- во, шт.
Закупка у единственного поставщика	5,2	4	5,0	3	4,7	3	4,0	2	3,6	3	-1,6	-1
Конкурентные закупки, в т.ч.	13,0	15	14,2	18	15,3	20	17,8	16	9,9	8	-3,1	-7
– электронный аукцион	12,5	12	13,2	14	14,0	15	17,8	16	9,9	8	-2,6	-4
<i>Всего</i>	<i>18,5</i>	<i>19</i>	<i>19,2</i>	<i>21</i>	<i>20,0</i>	<i>23</i>	<i>21,7</i>	<i>18</i>	<i>13,6</i>	<i>11</i>	<i>-4,9</i>	<i>-8</i>

В 2022 г. доля закупок, осуществленных с помощью электронных аукционов, была ниже, чем в 2023 и 2024 гг. Среди конкурентных методов закупок электронные аукционы являются наиболее распространенными, лидируя как по количеству начатых процедур, так и по общей стоимости контрактов.

Чтобы оценить конкуренцию в контрактной системе, важно обратить внимание на проблемные ситуации. В этом исследовании рассматривалась форма конкурсных процедур, которые были признаны недействительными, что означает, что между участниками не было реальной конкуренции в МКУ «УГХ». Этот обзор поможет лучше понять конкуренцию в сфере муниципальных закупок в МКУ «УГХ».

Данные за 2020–2024 гг. показывают устойчивое снижение доли несостоявшихся процедур как в стоимостном выражении (с 44,80 до 35,01 %), так и по количеству (с 16,10 до 14,86 %). Это свидетельствует о постепенном улучшении качества планирования закупок и подготовки документации, а также о более точном формировании НМЦК и условий контракта, что повышает привлекательность закупок для участников.

Таким образом, в МКУ «УГХ» в ходе анализа были выявлены следующие проблемы:

- нехватка единой правоприменительной практики со стороны надзорных и контролирующих органов;
- в виду заниженной НМЦК (не соответствующей условиям текущей экономике) отсутствие заявок от опытных участников рынка и как следствие отсутствие конкуренции.

На сегодняшний день в РФ существуют некоторые недостатки в исследовании закупочной системы контрактов РФ. Главная цель

¹ Составлено по: Отчет Думы // Дума Каменского муниципального округа Свердловской области. URL: <https://kamensk-duma.ru/deyatelnost/otchety-dumy> (дата обращения: 20.03.2026).

российской системы муниципальных закупок определена в ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» — это обеспечивает открытость и прозрачность системы в течение одного цикла закупок.

Научный руководитель: *И. А. Антипин*,
доктор экономических наук, доцент

М. И. Закарян

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Аукционы на право размещения нестационарных торговых объектов, как инструмент повышения конкурентоспособности муниципального образования

Аннотация. В статье проанализированы аукционы на право размещения нестационарных торговых объектов, проведенные в муниципальном образовании «город Екатеринбург» за 2025 и 2026 гг. выявлена проблема в системе проведения аукционов, решение которой может послужить инструментом для повышения конкурентоспособности муниципального образования.

Ключевые слова: нестационарные торговые объекты; аукционы; потребительский рынок.

Заключение договоров на размещение нестационарных торговых объектов (далее — НТО) через механизм проведения торгов в форме аукционов является одним из стратегических императивов развития потребительского рынка (конкурентная среда), ключевые аспекты которого заключаются в следующем: обеспечение равных условий для доступа к торговым местам, максимизация доходов местного бюджета, снижение уровня теневой экономики, социальная стабильность.

Таким образом организация грамотной системы проведения аукционов — это одна из ключевых задач, стоящая перед органами местного самоуправления для повышения уровня конкурентоспособности муниципального образования.

Размещение НТО на территории муниципального образования «город Екатеринбург» на земельных участках общего пользования осуществляется в соответствии со схемой размещения нестационарных торговых объектов, утвержденной местным правовым актом (далее — схема размещения), и договором, предусматривающим размещение НТО в определенном схемой размещения месте.

В отношении мест размещения НТО, включенных в схему размещения, Администраций города Екатеринбурга в установленные сроки

проводятся торги в форме аукциона на право заключения договоров, предусматривающих размещение НТО¹.

В ходе анализа аукционной документации, размещенной на официальном интернет портале города Екатеринбурга², установлено, что в 2025 г. проведены аукционы по 77 лотам в том числе: 42 — печатная продукция; 9 — продовольственные товары; 5 — вода; 7 — овощи и фрукты; 6 — мороженое; 5 — непродовольственные товары; 2 — мясо и мясопродукты; 1 — цветы и другие растения. Минимальная начальная цена лота составила 34 490,00 р., максимальная начальная цена лота составила 320 410,00 р., средняя цена лота составила 178 587,74 р. При этом по итогам аукционов заключено только 19 договоров, предусматривающих размещение НТО.

За I квартал 2026 г. проведены аукционы по 26 лотам в том числе: 20 — печатная продукция; 4 — продовольственные товары; 1 — мороженое; 1 — непродовольственные товары. Минимальная начальная цена лота составила 45 290,00 р., максимальная начальная цена лота составила 220 579,00 р., средняя цена лота составила 118 677,0 р. При этом по итогам аукционов заключен только 1 договор, предусматривающий размещение НТО (см. таблицу).

Результативность аукционов на право размещения НТО

Период	Количество объявленных лотов	Количество заключенных договоров	Доля заключенных договоров, %	Средняя начальная цена лота, руб.
I квартал 2025 г.	0	0	—	—
II квартал 2025 г.	19	4	21,0	190 384,21
III квартал 2025 г.	22	6	27,2	159 191,58
IV квартал 2025 г.	36	9	25,0	159 191,58
I квартал 2026 г.	26	1	3,8	118 677,00

В результате проведенного анализа аукционной документации установлена взаимосвязь между низким количеством заключенных договоров на размещение НТО и высокой начальной ценой лотов аукционов. Значительное число объявленных лотов не приводит к заключению договоров, что свидетельствует о недостаточной заинтересованности хозяйствующих субъектов в участии в торгах на действующих финансовых условиях. Это позволяет сделать вывод о наличии проблемы, выразившейся в неэффективном механизме формирования начальных цен на

¹ Решение Екатеринбургской городской Думы от 17 марта 2020 г. № 7/32 «Об утверждении Положения «Об условиях размещения нестационарных торговых объектов на территории муниципального образования «город Екатеринбург».

² Аукционы. Нестационарные торговые объекты // Официальный портал г. Екатеринбурга. URL: https://екатеринбург.рф/дляработы/торговля/рынок/аукцион_нто (дата обращения: 16.04.2026).

проведение аукционов, что приводит к снижению инвестиционной привлекательности бизнеса в сфере нестационарной торговли.

Таким образом для повышения конкурентоспособности муниципального образования «город Екатеринбург» органу местного самоуправления необходимо изменить подход в формировании начальной цены лота аукциона. В качестве одного из возможных направлений совершенствования механизма проведения аукционов можно предложить отказ от единовременной платы за право на заключение договора, а начальной ценой лота установить размер годовой платы за размещение НТО. Снижение финансового порога входа облегчит старт для хозяйствующих субъектов и приведет к увеличению числа реальных участников аукционов и, как следствие, повышению эффективности использования мест размещения НТО.

Научный руководитель: *Е. А. Ляшенко*,
кандидат экономических наук

А. Н. Кайгородов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Проблемы реализации государственной программы «Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности»

Аннотация. В статье на основе данных 2022–2024 гг. проводится анализ государственной программы «Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности» (2013–2030 гг.). Выявляются преимущества программы и недостатки, обосновывается необходимость корректировки бюджетной политики и усиления технологической составляющей.

Ключевые слова: государственная программа; общественный порядок; противодействие преступности; бюджетная система; реформирование общественных финансов; эффективность бюджетных расходов.

Эффективность бюджетной системы современной России во многом определяется результативностью государственных программ, которые выступают основным инструментом программно-целевого планирования. Одной из крупнейших является государственная программа «Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности» на период 2013–2030 гг., ответственным исполнителем которой выступает МВД России.

Программа охватывает широкий спектр направлений: от охраны общественного порядка и безопасности дорожного движения до противодействия незаконной миграции, наркообороту и киберпреступности [1, с. 168].

Финансирование программы осуществляется из трех источников: федеральный бюджет, консолидированные бюджеты субъектов РФ, внебюджетные источники. Программа ориентирована не только на оперативные результаты, но и на институциональные преобразования внутри самой системы МВД. На 2013–2020 гг. общий объем ресурсного обеспечения составлял 7 404 835 961,5 тыс. р., из которых федеральный бюджет — 3 764 953 929,2 тыс. р. (около 50,8 %). Динамика финансирования на 2022–2024 гг. представлена в таблице.

**Динамика финансирования государственной программы
«Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности»
на 2022–2024 гг., тыс. р.**

Год	Объем финансирования
2022	760 267 360,6
2023	784 794 412,6
2024	810 673 905,0

Рост финансирования в 2024 г. по сравнению с 2022 г. составил около 6,6 %, что свидетельствует о сохранении приоритета общественной безопасности в бюджетной политике.

Обращает на себя внимание доминирование федерального бюджета: доля регионального софинансирования остается крайне незначительной, что создает риски неравномерности реализации программы в субъектах РФ [2, с. 28].

Государственная программа «Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности» демонстрирует высокую результативность в традиционных сферах (борьба с насильственной преступностью, охрана общественного порядка, качество госуслуг). В то же время новые вызовы (киберпреступность, наркотрафик, низкая раскрываемость) требуют перераспределения бюджетных ресурсов в пользу технологической модернизации и цифровой подготовки кадров. Кадровый дефицит остается системным ограничением, что указывает на необходимость не только увеличения финансирования, но и реформирования системы оплаты труда, социальных гарантий и престижа службы [3, с. 56]. Низкое региональное софинансирование создает риски неравномерности. Рекомендуются внедрение механизмов бюджетного выравнивания и целевых субсидий для проблемных субъектов РФ. Целесообразно пересмотреть методику планирования показателей: плановые значения по ряду направлений (например, доля преступлений в общественных местах 5,54 % при фактическом значении 1,69 %) явно завышены, что снижает мобилизующую функцию программы.

С точки зрения реформирования общественных финансов, программа нуждается в: внедрении регулярной независимой оценки

эффективности бюджетных расходов; переходе к программному бюджету с привязкой каждого мероприятия к конкретному измеримому результату; усилении ответственности главных распорядителей за недостижение показателей.

Реализация государственной программы «Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности» в 2022–2024 гг. позволила удержать общую тенденцию к снижению преступности и добиться значительных успехов в сокращении тяжких насильственных преступлений. Однако рост киберпреступности, кадровый дефицит и низкая раскрываемость требуют оперативной корректировки бюджетной политики.

Библиографический список

1. Баранова С. А. Перспективы развития института участия граждан в охране общественного порядка // Право и государство: теория и практика. 2025. № 2. С. 167–169.
2. Гиоев Г. В., Воротнев А. С. Проблемные аспекты программно-целевого финансирования МВД России // Systems and Management. 2020. Т. 2, № 1. С. 27–43.
3. Дубовихин Д. Б. Оптимизация правового регулирования взаимодействия территориальных органов МВД России на районном уровне с органами местного самоуправления // Международный академический журнал. 2025. № 4. С. 54–57.

Научный руководитель: *В. В. Шведов*,
кандидат исторических наук, доцент

А. А. Копнин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Креативные кластеры как инструмент повышения конкурентоспособности городских территорий

Аннотация. В статье рассматриваются креативные кластеры как современный инструмент повышения конкурентоспособности городских территорий. Показано, что их роль выходит за рамки поддержки отдельных субъектов креативных индустрий и связана с формированием точек роста, развитием деловой и культурной активности, усилением человеческого капитала и территориального бренда.

Ключевые слова: креативные индустрии; креативный кластер; конкурентоспособность территории; городское развитие; территориальный бренд.

В современных условиях конкурентоспособность городских территорий определяется не только промышленной специализацией, объемом инвестиций и состоянием транспортной инфраструктуры,

но и способностью города формировать привлекательную среду для жизни, работы и предпринимательства. В этой логике возрастает значение креативных индустрий, создающих добавленную стоимость за счет интеллектуальной и творческой деятельности, усиливающих локальную идентичность и повышающих качество городской среды. Российские исследования показывают, что развитие креативных индустрий отличается выраженной территориальной неравномерностью, а потому конкурентные преимущества получают прежде всего те территории, которые способны целенаправленно создавать условия для концентрации креативной активности¹.

Одним из наиболее перспективных инструментов такой концентрации выступает креативный кластер. В действующей нормативной рамке он рассматривается не просто как творческое пространство, а как территория, на которой расположены объекты недвижимости и необходимая инфраструктура, используемые субъектами креативных индустрий, и созданы условия для производства, продвижения, распространения и реализации креативных продуктов, а также для развития человеческого потенциала². Повышение конкурентоспособности городской территории под влиянием креативного кластера проявляется по нескольким направлениям:

- во-первых, возникает агломерационный эффект, где концентрация резидентов на одной территории обеспечивает доступ к общей инфраструктуре, снижает транзакционные издержки и повышает интенсивность профессиональных коммуникаций;

- во-вторых, кластер активизирует использование депрессивных или недоиспользуемых городских пространств, включая бывшие промышленные объекты и иные площадки, утратившие прежнюю функцию;

- в-третьих, он усиливает городскую привлекательность для талантов, туристов, малого бизнеса и инвесторов, то есть работает как инструмент пространственного маркетинга и территориального брендинга.

В проекте стратегии развития креативной экономики прямо подчеркивается, что креативные кластеры выступают точками роста, обеспечивают синергию между участниками и способствуют формированию

¹ Акимова О. Е., Волков С. К., Симонов А. Б. Креативные индустрии в России: тенденции развития и потенциал роста // Вестник Московского университета. Серия 6: Экономика. 2022. № 1. С. 96–114.

² Постановление Правительства РФ от 30 мая 2025 г. № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером».

идентичности территории¹. Существенно, что в 2025 г. механизм признания территории креативным кластером получил нормативную определенность. Постановлением Правительства Российской Федерации установлены критерии признания территории креативным кластером, включая минимальный масштаб площадей, наличие инженерной инфраструктуры и достаточную концентрацию субъектов креативных индустрий². Наличие таких критериев позволяет рассматривать креативный кластер как инструмент реальной городской экономической политики, подлежащий планированию и оценке эффективности. Вместе с тем сам по себе факт создания креативного кластера еще не гарантирует повышения конкурентоспособности территории, так методические рекомендации Минэкономразвития России и Региональный стандарт развития креативных индустрий 2.0 показывают, что результат достигается при выполнении нескольких условий: увязке кластера с приоритетной креативной специализацией региона и города, наличии управляющей организации, разработке плана развития, сочетании имущественной, информационной, консультационной и событийной поддержки, включении кластера в систему продвижения территории³.

Таким образом, креативные кластеры следует рассматривать как многофункциональный инструмент повышения конкурентоспособности городских территорий. Они соединяют в себе инфраструктурную, предпринимательскую, культурную и имиджевую составляющие, создают условия для концентрации креативной активности и способствуют формированию новых точек городского роста. Их наибольшая эффективность достигается тогда, когда кластер связан со специализацией территории, опирается на устойчивую модель управления и поддерживается системой городских и региональных мер развития.

¹ *Стратегия развития креативной экономики в Российской Федерации на период до 2036 г.* // Министерство экономического развития РФ. URL: <https://clck.ru/xcBpJ> (дата обращения: 15.03.2026).

² *Постановление Правительства РФ от 30 мая 2025 г. № 789 «Об утверждении критериев признания территории креативным кластером и Правил признания территории креативным кластером».*

³ *Методические рекомендации по развитию креативных (творческих) индустрий в субъектах Российской Федерации* // Министерство экономического развития РФ. URL: <https://clck.ru/kpSAi> (дата обращения: 15.03.2026); *Региональный стандарт развития креативных (творческих) индустрий 2.0* // Агентство стратегических инициатив. URL: <https://asi.ru/library/creative/207126/> (дата обращения: 15.03.2026).

К. И. Петрухина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Туризм в структуре конкурентоспособности Свердловской области

Аннотация. Повышение конкурентоспособности для регионов является важной задачей экономической политики. В статье рассмотрено как туризм влияет на повышение конкурентоспособности региона на примере Свердловской области.

Ключевые слова: туризм; Свердловская область.

Региональная конкурентоспособность — это способность территории конкурировать с другими регионами за ресурсы, инвестиции, человеческий капитал и инновации, обеспечивая устойчивое социально-экономическое развитие. Последнее десятилетие борьба у регионов идет и за турпотоки. Туризм становится важной и динамически развивающейся областью экономики, оказывая мультипликативный эффект на смежные отрасли и формируя положительный имидж территории. Для многих регионов именно туристическая привлекательность становится точкой роста и инструментом повышения конкурентоспособности.

Туристическая отрасль при грамотном управлении может стать одной из ведущих отраслей экономики, обеспечивая приток денежных средств в муниципальный бюджет, инвестиции из вне, создание рабочих мест, развитие малого и среднего бизнесов, улучшение сервиса и качества услуг. Туризм в Свердловской области поддерживается государством через национальные проекты и региональные стратегии. Например, была разработана «Стратегия развития внутреннего и въездного туризма Свердловской области до 2030 г.» и государственная программа «Развитие туризма и индустрии гостеприимства до 2027 г.».

Свердловская область обладает комплексом природных, историко-культурных и промышленных ресурсов. Она входит в топ-10 российских регионов по туристическому потоку и имеет большой туристский потенциал. Согласно данным, расходы туристов в регионе растут: за первые 5 мес. 2025 г. туристы потратили около 8,8 млрд р. — это на 11 % больше, чем в аналогичном периоде прошлого года, что является хорошим мультипликатором для смежных отраслей. Осуществляется и развитие инфраструктуры благодаря национальному проекту «Туризм и гостеприимство». В 2025 г. уже заявлены инвестпроекты на сумму в 10,8 млрд р. для строительства средств размещения (примерно 500 новых мест), а в 2024 г. прибыль от средств

размещения составила 19 млрд р. в области¹. С 1 января 2025 г. в 11 муниципалитетах области введен туристический налог. Эти средства направляются на благоустройство общественных пространств: клумбы и архитектурные элементы, парковки для туристических автобусов и т. д. Это улучшает среду проживания не только для туристов, но и для самих жителей.

Свердловская область активно развивает промышленный туризм. Промышленный туризм включает в себя не только экскурсии на предприятия промышленности, но и является частью профориентации. Школьников и студентов приглашают на экскурсии на заводы, чтобы показать производство и возможные пути карьеры. Такой подход усиливает человеческий капитал: молодежь знакомится с технической сферой и промышленностью региона, и, может быть заинтересована остаться и работать на Среднем Урале². Благодаря стратегии развития промышленного туризма, регион превращает свои заводы и технические объекты в туристические достопримечательности. Это помогает формировать имидж Свердловской области как значимого индустриального центра страны.

Свердловская область обладает и богатым культурным наследием. Развитие культурного туризма помогает жителям осознать ценность своей истории, традиций и ремесел. В Российской Федерации область признана одной из лучших для делового, культурного и событийного туризма³. Проведение фестивалей, спортивных и культурных мероприятий дает мощные инфоповоды, привлекает туристов и СМИ, что усиливает бренд территории.

Такая диверсификация региона делает его конкурентоспособным на разных сегментах туристического рынка и позволяет привлекать разные типы туристов, оставляющих деньги в области. Так, например, за первую половину 2025 г. туристы принесли Среднему Уралу 73,3 млн р. Общий объем инвестиций в туристическую инфраструктуру региона уже достиг 363,9 млн р.⁴

¹ Свердловская область в топ-10 регионов по туристическому потоку // РБК. Екатеринбург. URL: <https://ekb.rbc.ru/ekb/20/10/2025/68f621e69a79474a463c84e9> (дата обращения: 18.11.2025).

² Свердловская область разработала стратегию развития межрегионального промышленного туризма //Официальный сайт Правительства Свердловской области. URL: https://midural.ru/news/on_the_eve/document270954/ (дата обращения: 17.11.2025).

³ Свердловская область в топ-10 регионов по туристическому потоку // РБК. Екатеринбург. URL: <https://ekb.rbc.ru/ekb/20/10/2025/68f621e69a79474a463c84e9> (дата обращения: 18.11.2025).

⁴ Поступления от туризма в Свердловскую область // KU66.ru. URL: https://ku66.ru/news/v_sverdlovskoy_oblasti/sverdlovskaya_oblast_zarabotala_73_milliona_na_turistakh_kuda_poydut_dengi/ (дата обращения: 17.11.2025).

Туристическая отрасль для Свердловской области является стратегическим инструментом повышения конкурентоспособности среди регионов, оказывая влияние на социально-экономические отрасли, имидж и инвестиционную привлекательность. Имеющиеся ресурсы и государственная поддержка превращают локальные точки притяжения в конкурентоспособный продукт на рынке России, способствующем в будущем к увеличению прибыли в бюджет области.

Научный руководитель: *Ю. Н. Огурцова*,
кандидат экономических наук, доцент

А. Е. Посягин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Цифровизация муниципального управления образования: анализ ключевых проблем и перспектив развития

Аннотация. В статье рассмотрены ключевые проблемы цифровизации муниципальных образований. Показан ряд системных трудностей, препятствующих внедрению современных технологий в практику городского управления. На основе анализа обозначены наиболее перспективные направления развития цифровой среды на местном уровне.

Ключевые слова: цифровизация; муниципальное образование; местное самоуправление; системные проблемы; внедрение технологий.

Цифровая трансформация муниципального управления выступает не просто технологическим трендом, а является ключевым фактором качества территориального управления, определяющим скорость предоставления услуг, прозрачность процессов и доверие граждан. На практике переход к «цифровым муниципалитетам» носит неравномерный характер из-за устаревшей инфраструктуры, дефицита компетенций и отсутствия единых подходов. Возникает устойчивое противоречие: федеральные и региональные инициативы формируют нормативную базу, тогда как на местном уровне отсутствуют механизмы учета локальных особенностей, что ведет к низкой эффективности решений и формальному подходу [3; 4]. Таким образом, практика внедрения цифровых решений в муниципальных образованиях позволяет выделить несколько групп проблем, носящих технологический и системный характеры.

Первая группа проблем связана с инфраструктурой. Несмотря на нацпроекты, в большинстве муниципалитетов, особенно в сельской местности и малых городах, сохраняется низкий уровень широкополосного доступа. Даже при технической возможности подключения у местных администраций и социальных учреждений (школ, больниц, домов культуры) зачастую нет необходимого оборудования. Ситуация усугубляется

высоким износом действующих сетей связи, что делает невозможным внедрение современных цифровых сервисов [1].

Вторая группа проблем вызвана кадровым дефицитом. В штате муниципальных администраций зачастую нет ставок для персонала, отвечающего за цифровизацию. Причем ключевая сложность не только в отсутствии технических специалистов, но и в нехватке сотрудников, способных к цифровому управлению: формулировать техзадания, анализировать данные, перестраивать регламенты под новые форматы работы. В итоге внедрение технологий сводится к установке софта без реальной трансформации управленческих процессов.

Третья группа проблем носит финансово-экономический характер. У большинства муниципалитетов попросту нет собственных средств на цифровые проекты, приходится обращаться к вышестоящим бюджетам в рамках госпрограмм. Но такие решения разрабатываются преимущественно на региональном или федеральном уровне без учета местной специфики. А когда финансирование заканчивается, муниципальные образования зачастую не могут сопровождать внедренные системы, что ведет к их деградации либо полному отказу от использования.

Четвертая группа проблем — методологическая и нормативная разрозненность. На сегодняшний день практически отсутствуют единые подходы к оценке уровня цифровизации муниципалитетов. Отчетные показатели обычно фиксируют лишь наличие информационных систем, но не отражают их реальное использование и эффективность. К тому же федеральное и региональное законодательство в этой сфере разрабатывается без учета реальных возможностей муниципальных образований. В итоге формальные требования оказываются невыполнимыми из-за объективных ограничений [2].

Вывод: ключевые проблемы цифровизации муниципалитетов образуют взаимосвязанный комплекс, а не существуют изолированно. Преодоление этой ситуации требует развития трех направлений: единых методик оценки реальной эффективности (а не формального наличия систем); пересмотра финансирования в сторону большей самостоятельности муниципалитетов в определении приоритетов; развития кадровых компетенций в сфере цифрового управления для выстраивания новых административных процессов [4].

Только системный подход переведет цифровизацию из формального в реальный инструмент повышения качества управления территориями.

Библиографический список

1. Каратуева Е. Н. Влияние цифровой трансформации на муниципальное управление // Этносоциум и межнациональная культура. 2023. № 5 (179). С. 45–52.

2. *Саетгареева С. А.* Местное самоуправление и цифровизация: как технологии влияют на уровень участия граждан в управлении муниципальными образованиями // Правовая система и вызовы современности: материалы XXI Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых ученых (Уфа, 5–6 декабря 2024 г.): в 2 ч. Уфа: НИИППГ, 2024. Ч. 1. С. 358–362.

3. *Салихова С. Ф., Егоров С. В.* Цифровизация бюджетного процесса: вызовы и возможности для муниципальных образований // Скиф. Вопросы студенческой науки. 2024. № 12 (100). С. 715–719.

4. *Севастьянов Д. В., Прущак О. В.* Цифровизация образования как фактор устойчивого развития сельских муниципальных образований // Образование и проблемы развития общества. 2023. № 4 (25). С. 40–45.

Научный руководитель: *О. А. Дурандина*,
кандидат экономических наук

Ю. А. Роженок

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Инфраструктурные и кадровые проблемы общего образования как ограничение конкурентоспособности региона

Аннотация. В статье на основе статистических данных за 2020–2024 гг. проанализированы инфраструктурные и кадровые проблемы системы общего образования Свердловской области, которые создают долгосрочные ограничения для конкурентоспособности региона. Рассмотрены: устойчивый рост доли обучающихся во вторую смену как следствие нехватки школьных мест и отставания темпов строительства школ, а также разрыв между привлечением и закреплением молодых педагогов.

Ключевые слова: конкурентоспособность региона; общее образование; человеческий капитал; вторая смена; кадровый дефицит; Свердловская область.

В современных исследованиях региональной экономики качество человеческого капитала признается одним из ключевых факторов конкурентоспособности территории. Фундаментальным институтом, формирующим его, является система общего образования. Анализ проблем этой сферы приобретает особое значение для Свердловской области — крупнейшего промышленного центра России с населением свыше 4,2 млн чел.

Несмотря на устойчивый рост бюджетного финансирования (расходы консолидированного бюджета на образование в 2024 г. достигли 179,35 млрд р., увеличившись на 33% за два года), анализ докладов Министерства образования Свердловской области за 2020–2024 гг. фиксирует

ряд системных проблем, выступающих прямыми ограничениями конкурентоспособности региона¹.

За пять лет (2020–2024 гг.) численность обучающихся в школах выросла с 515,8 до 564,1 тыс. чел., при этом доля обучающихся во вторую смену увеличилась с 20,9 % в 2020 г. до 22 % в 2024 г. В городах-спутниках на 2024 г. ситуация критическая: в Арамилском ГО во вторую смену обучалось 46,1 % школьников; в ГО Среднеуральск — 44 %; в Екатеринбурге — 32,4 %. Приведенные данные напрямую свидетельствуют о недостаточных темпах строительства новых школ.

Для получения качественного образования главным фактором является наличие квалифицированного педагога. Благодаря программе «Земский учитель» и региональным мерам поддержки доля учителей в возрасте до 35 лет выросла с 25,5 до 26,3 % (2020–2022 гг.). Статистика демонстрирует высокую эффективность привлечения начинающих специалистов, но фиксирует недостаточный уровень их долгосрочного закрепления (см. таблицу).

**Динамика численности и структуры педагогических кадров
Свердловской области (2020–2022 гг.)²**

Показатель	2020	2021	2022	Изменение
Общая численность учителей, чел.	30762	30922	30953	+191
Учителя в возрасте до 35 лет, чел.	7844	8013	8152	+308
Доля учителей до 35 лет, %	25,5	25,9	26,3	+0,8
Учителя со стажем до 3 лет, чел.	3054	3081	2693	–361
Доля учителей со стажем до 3 лет, %	9,93	9,96	8,70	–1,23

Данные за 2023–2024 гг. в официальных докладах не приводятся, что не позволяет судить о текущей динамике. Однако независимо от текущей тенденции проблема существовала и была зафиксирована статистически. При росте численности школьников этот аспект требует

¹ Доклад «О состоянии системы образования Свердловской области в 2020 г.» / Министерство образования и молодежной политики Свердловской области. Екатеринбург, 2021. 198 с.; Доклад «О состоянии системы образования Свердловской области в 2021 г.» / Министерство образования и молодежной политики Свердловской области. Екатеринбург, 2022. 205 с.; Доклад «О состоянии системы образования Свердловской области в 2022 г.» / Министерство образования и молодежной политики Свердловской области. Екатеринбург, 2023. 208 с.; Доклад «О состоянии системы образования Свердловской области в 2023 г.» / Министерство образования и молодежной политики Свердловской области. Екатеринбург, 2024. 210 с.; Доклад «О состоянии системы образования Свердловской области в 2024 г.» / Министерство образования Свердловской области. Екатеринбург, 2025. 198 с.

² Составлено по: там же.

внимания. Существует необходимость в стимулировании учителей, особенно молодых, к продолжительной плодотворной работе.

Инфраструктурный дефицит и кадровый разрыв создают долгосрочные риски для качества человеческого капитала в динамично развивающихся территориях Свердловской области и, как следствие, для их конкурентоспособности. Без системного решения этих проблем регион рискует столкнуться со снижением образовательных результатов, что в перспективе ослабит его экономический и инновационный потенциал.

Научный руководитель: *Е. А. Шишкина*,
доктор экономических наук, доцент

М. С. Сенников

*Российская академия народного хозяйства и государственной службы
при Президенте РФ, г. Москва*

Критерии эффективности трансформации государственного и муниципального сектора

Аннотация. Исследуются методологические основы оценки эффективности трансформации государственного и муниципального сектора. Обоснован переход от затратной к результативной модели управления. Предложена многокритериальная система, включающая целевую, институциональную, экономическую и социально-экономическую эффективность. Определены ключевые индикаторы мониторинга и механизмы программно-целевого управления.

Ключевые слова: государственный сектор; муниципальное управление; эффективность; критерии оценки; трансформация; публичные услуги; результативное бюджетирование.

Трансформация государственного и муниципального сектора выступает ключевым фактором обеспечения устойчивого развития территорий. Традиционные подходы к оценке, основанные на соотношении «затраты-результаты», не учитывают многомерность социальных эффектов, что требует перехода к системе, состоящей из множества критериев [3].

Эффективность государственного сектора многогранна. В научной литературе выделяются затратный, целевой, управленческий, воспроизводственный и институциональный подходы. Наиболее обоснованной представляется классификация, включающая целевую, институциональную, экономическую и социально-экономическую эффективность [2; 4].

Целевая эффективность характеризует достижение стратегических приоритетов (инклюзивный рост, развитие человеческого капитала). Институциональная отражает качество управления, прозрачность

решений, уровень доверия бизнеса и домохозяйств. Экономическая эффективность в государственном секторе имеет специфику: общественные блага производятся не для извлечения прибыли, поэтому данный критерий целесообразно применять преимущественно к государственным предприятиям. Социально-экономическая эффективность связывает объем социальных инвестиций с качественными изменениями в уровне жизни [4].

Для оценки трансформации государственного сектора целесообразно использовать систему верифицируемых индикаторов: степень достижения национальных проектов (целевая); время предоставления публичных услуг, доля электронных сервисов, индекс удовлетворенности населения (институциональная); удельный вес расходов на содержание аппарата, фондоотдача учреждений (ресурсно-экономическая); динамика ВРП на душу населения, уровень бедности (социально-общественная) [1]. Переход к результативной модели требует увязки бюджетного финансирования с конкретными результатами [4].

Практическая реализация многокритериального подхода предполагает стандартизацию публичных услуг и внедрение системы мониторинга. Формирование стандартов качества позволяет перейти от сметного финансирования к финансированию по конечным результатам [4]. Особое значение приобретает учет эффектов перераспределения: согласно критериям Парето и Калдора-Хикса, преобразования эффективны, когда улучшение положения одной группы не ухудшает положение других [3].

Таким образом, эффективность трансформации не может измеряться одним показателем. Требуется комплексный подход, интегрирующий целевые, институциональные, экономические и социально-общественные параметры. Практическая реализация предполагает: переход к результативному бюджетированию; развитие системы мониторинга на основе объективных индикаторов; внедрение процедур публичной отчетности. Комплексное применение данных механизмов обеспечит повышение конкурентоспособности территорий.

Библиографический список

1. Бусарова Т. А., Колганова Н. В., Соколова И. С., Щербаков Е. М. Оценка экономического эффекта от внедрения НИОКР на наукоемком предприятии // Вестник НГИЭИ. 2018. № 3 (82). С. 130–142.
2. Герсонская И. В. Виды эффективности государственного сектора экономики и их классификация // Современная экономика: проблемы и решения. 2020. № 5 (125). С. 8–19.
3. Максименко С. Е. Принципы и критерии оценки эффективности функционирования общественного сектора экономики // Информационная безопасность регионов. 2014. № 3 (16). С. 104–109.

4. *Нагимова А. М.* Эффективность деятельности государственных органов управления как фактор повышения качества жизни в регионе: проблемы оценки и измерения: монография. Казань: КГУ, 2009. 188 с.

Научный руководитель: *А. Л. Баранников*,
кандидат технических наук, доцент

И. М. Узрюмова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Направления совершенствования бюджетной политики государства в образовательной сфере

Аннотация. В статье анализируется государственная программа Российской Федерации «Развитие образования» как один из ключевых инструментов бюджетной политики в социально-культурной сфере. На основе данных за 2022–2024 гг. рассматриваются объемы финансирования и фактические результаты реализации программы. Выявляются преимущества и системные недостатки. Формулируются рекомендации по повышению эффективности бюджетных расходов в сфере образования.

Ключевые слова: государственная программа; развитие образования; бюджетная система; реформирование общественных финансов; доступность образования; качество образования; кадровый потенциал; инфраструктура.

Образование является фундаментальной основой социально-экономического развития любого государства. В Российской Федерации программно-целевое управление в этой сфере реализуется через государственную программу «Развитие образования», утвержденную постановлением Правительства РФ от 26 декабря 2017 г. № 1642. Программа охватывает все уровни образования — от дошкольного до среднего профессионального и дополнительного, а также включает направления воспитания, патриотического просвещения, волонтерства и развития талантов. Цель настоящей статьи — на основе фактических данных за 2022–2024 гг. оценить ход реализации программы, выявить ее сильные и слабые стороны, а также предложить направления для совершенствования бюджетной политики в образовательной сфере.

Финансовое обеспечение программы характеризует ежегодный рост финансирования программы, причем доля федерального бюджета составляет около 89 %, а регионального — около 11 %. Это свидетельствует о централизованном характере финансирования и высокой зависимости региональных систем образования от федеральных трансфертов [2].

Анализируя достигнутые результаты и эффекты можно выделить несколько ключевых сильных сторон государственной программы «Развитие образования»: обеспечена 100 %-ная доступность дошкольного

образования для детей от 3 до 7 лет и 98–100 %-ная доступность для детей от 1,5 до 3 лет, планомерно создаются новые места в общеобразовательных организациях, включая сельскую местность и малые города; Россия устойчиво повышает позиции в международных исследованиях качества образования — с 13,8 места в предыдущие периоды до 9,6 места в 2023 г. и 8,4 места в 2024 г., что свидетельствует о росте глобальной конкурентоспособности отечественной образовательной системы; доля детей в возрасте от 5 до 18 лет, охваченных дополнительным образованием, превышает 80 %, функционирует сеть региональных центров выявления талантов, технопарков «Кванториум» и центров «ИТ-куб»; систематическим повышением квалификации охвачено 60 % педагогических работников (в 2022 г.) с ростом в последующие периоды, созданы центры непрерывного повышения профессионального мастерства; вовлеченность граждан в волонтерскую деятельность превысила 15 млн чел., а в систему патриотического воспитания — достигла 38,7 % при плане 24 %; доля выпускников СПО, трудоустроенных по специальности, составила 75,1 % в 2022 г. и 63,1 % в последующие периоды, приблизившись к целевому показателю 63,3 % к 2030 г., а проект «Билет в будущее» охватил более 1,5 млн детей профориентационными мероприятиями.

Наряду с очевидными успехами, программа сталкивается с рядом системных проблем, требующих внимания в рамках реформирования управления общественными финансами [3]. Несоответствие плановых и фактических расходов по отдельным проектам, неравномерность распределения средств между 17 проектами и 11 комплексами мероприятий; значительные межрегиональные различия в качестве образования и вовлеченности граждан (регионы с низкой бюджетной обеспеченностью показывают худшие результаты); отставание сельских школ по качеству образования, материально-технической базе и кадрам [1]; дефицит педагогов по естественно-научным и ИТ-специальностям, слабый приток молодых учителей; избыточное количество ответственных исполнителей (8 ведомств), создающее риски дублирования и несогласованности; контраст между современными технопарками и школами с устаревшей материальной базой; отставание по отдельным показателям (например, охват молодежи проектами в 2023 г. — 8,5 % при плане 9,5 %).

В рамках устранения недостатков рекомендуется: усилить региональное софинансирование для выравнивания межрегиональных различий; создать единый координационный центр для улучшения взаимодействия восьми ведомств-исполнителей; перейти к «напряженному» планированию показателей (без завышения или занижения); внедрить меры привлечения молодых педагогов в сельские школы (жилье, надбавки); продолжить модернизацию инфраструктуры, сокращая разрыв между городскими и сельскими школами и между регионами.

Реализация этих рекомендаций позволит сохранить и приумножить достигнутые успехи, одновременно снизив системные риски и повысив эффективность использования бюджетных средств в сфере образования.

Библиографический список

1. *Гербутова М. В.* Проблемы и перспективы повышения эффективности управления расходами регионального бюджета в свете реализации государственных программ // Студенческий научный форум — 2015: материалы VII Междунар. студ. электрон. конф. (Саратов, 15 февраля – 31 марта 2015 г.). Саратов: Академия Естествознания, 2015. URL: <https://scienceforum.ru/2015/article/2015008874> (дата обращения: 18.03.2026).

2. *Львова М. И.* Финансирование государственных программ Российской Федерации: теория, методология, практика: монография. Екатеринбург: УрГЭУ, 2025. 198 с.

3. *Самков К. Н.* Финансирование реализации национальных и региональных проектов: проблемы и направления устойчивого развития // Финансы: теория и практика. 2021. Т. 25, № 4. С. 24–36.

Научный руководитель: *М. И. Львова*,
кандидат экономических наук, доцент

Н. В. Хомутова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегическое планирование территориального маркетинга как инструмент повышения конкурентоспособности региона

Аннотация. В статье обоснована роль стратегического планирования и территориального маркетинга в повышении конкурентоспособности региона. На основе статистики и рейтингов 2020–2024 гг. проанализированы результаты Свердловской области по семи направлениям маркетинга. Доказано, что приоритет реальных преобразований над коммуникацией обеспечивает устойчивый рост качества жизни и инвестиционной привлекательности.

Ключевые слова: территориальный маркетинг; стратегическое планирование; Свердловская область; Екатеринбург; инвестиционный климат; качество жизни.

В условиях глобальной конкуренции за ресурсы стратегическое планирование развития регионов невозможно без территориального маркетинга — комплекса мер по формированию и продвижению привлекательного образа территории [2, с. 294]. При этом, как подчеркивают В. В. Кулибанова, Т. Р. Тэор и И. А. Ильина, привлекательность бренда региона зависит не только от имиджа, но и от реального качества жизни, формирующего долгосрочную привязанность резидентов

[1, с. 424–426]. Актуальность темы определяется потребностью в переходе от реактивных мер к опережающему, стратегическому управлению конкурентоспособностью региона.

Цель статьи — проанализировать эффективность такого планирования в Свердловской области за 2020–2024 гг. и показать, что основа успешного брендинга — реальные социально-экономические улучшения.

Принцип территориального маркетинга — сначала создается ценность (инфраструктура, качество жизни, поддержка бизнеса), а затем осуществляется ее коммуникация. Свердловская область демонстрирует последовательную реализацию этого принципа¹:

1. Маркетинг имиджа. Индекс качества городской среды Екатеринбурга вырос со 194 баллов в 2020 г. до 245 в 2024 г., а позиция в инвестиционном рейтинге АСИ поднялась с 35-го места до 10-й группы. Это стало возможным благодаря внедрению Регионального инвестиционного стандарта и слаженной работе институтов поддержки инвесторов.

2. Маркетинг привлекательности. Уровень безработицы снизился с 5,8 % в 2020 г. до 1,8 % в 2024 г. Среднемесячная заработная плата в Екатеринбурге достигла 101,6 тыс. р., а реальная заработная плата выросла на 11%. Объем инвестиций в основной капитал области увеличился в 2,15 раза — с 417 млрд р. до 898 млрд р.

3. Маркетинг инфраструктуры. Ввод жилья вырос с 2,37 млн до 3,35 млн м², обеспеченность жильем на одного жителя достигла 30,5 м². Запущены трамвайные линии в г. Верхнюю Пышму (2022) и микрорайон Солнечный г. Екатеринбург (2024).

4. Социальный маркетинг. Доля населения с доходами ниже прожиточного минимума сократилась с 9,0 до 5,9 %. Ежегодно более 900 тыс. жителей получают субсидии на оплату ЖКУ. Охват дошкольным образованием увеличился до 82,4 %.

¹ *Индекс качества городской среды. Екатеринбург 2020–2024 гг.* // Портал мониторинга качества городской среды. URL: <https://индекс-городов.рф> (дата обращения: 01.02.2026); *Национальный рейтинг состояния инвестиционного климата в субъектах РФ* // Агентство стратегических инициатив. URL: https://asi.ru/government_officials/rating/ (дата обращения: 01.02.2026); *Свердловская область в 2010–2024 годах* // Федеральная служба государственной статистики. Свердловская область. URL: <https://66.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/04001-2024-сайт.pdf> (дата обращения: 01.02.2026); *Итоги социально-экономического развития Екатеринбурга* // Официальный портал города Екатеринбург. URL: <https://екатеринбург.рф/дляработы/экономика/развитие/итоги> (дата обращения: 01.02.2026); *Свердловская область заняла второе место в рейтинге событийного потенциала регионов РФ* // Инвестиционный портал Свердловской области. URL: <https://invest-in-ural.ru/news/sverdlovskaya-oblast-devyaty-god-podryad-uderzhivaet-lidiryuyushchie-pozitsii-po-sobyitiynomu-potents/> (дата обращения: 01.02.2026).

5. Маркетинг событий. Свердловская область стабильно занимает 2-е место в РФ по событийному потенциалу. ИННОПРОМ (47 тыс. участников в 2024 г.), *100+ TechnoBuild*, *Ural Music Night* (380 тыс. посетителей) укрепляют имидж региона как делового и культурного центра.

6. Экспортный маркетинг. Индекс обрабатывающих производств в 2024 г. составил 106,6 %. Регион — лидер по выпуску легированной стали и грузовых вагонов, занимает 5-е место в РФ по объему отгруженных товаров в обработке.

7. Индекс IQ Екатеринбурга вырос до 82,4 балла (4-е место в РФ в 2023 г., победа в номинации в 2024 г.). Доля домохозяйств с широкополосным интернетом достигла 83,8 %. Внедрен «Ситуационный центр Главы» с использованием ИИ для обработки обращений граждан.

Проведенный анализ подтверждает, что стратегическое планирование территориального маркетинга в Свердловской области основано на первоочередном создании реальной ценности. Рекордный ввод жилья, рост доходов, снижение безработицы и развитие инфраструктуры стали фундаментом для успешного продвижения региона, что отразилось в повышении инвестиционных и социальных рейтингов. Статья будет полезна специалистам в области государственного и муниципального управления, маркетологам территорий, а также исследователям, занимающимся вопросами стратегического планирования и регионального развития.

Библиографический список

1. Кулибанова В. В., Тэор Т. Р., Ильина И. А. Факторы привлекательности бренда территории для резидентов // Регионоведение. 2025. Т. 33, № 3. С. 424–442.
2. Радченко Т. Е., Якимович Ю. В. Маркетинг территории как инструмент в управлении развитием муниципальных образований // Journal of Monetary Economics and Management. 2025. Спец. вып. № 2. С. 291–297.

Научный руководитель: Н. Ю. Власова,
доктор экономических наук, профессор

Направление 19.

Внешекономическая деятельность: теория и практика

К. А. Вальтер

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Изменения экспортной специализации России в современных условиях

Аннотация. В статье анализируются основные направления трансформации экспортной специализации России в условиях санкционного давления и географической переориентации внешней торговли. Сделан вывод о том, что диверсификация экспорта ускорилась, однако сырьевая составляющая по-прежнему сохраняет доминирующее положение.

Ключевые слова: экспортная специализация; несырьевой неэнергетический экспорт; санкционные ограничения; географическая переориентация; структурная трансформация; национальные валюты.

Изменение внешнеэкономической конъюнктуры в 2022–2026 гг. привело к существенной перестройке российской экспортной модели. Санкционные ограничения, нарушение прежних логистических маршрутов и изменение платежной инфраструктуры усилили необходимость адаптации внешней торговли к новым условиям [1; 2]. В научной литературе подчеркивается, что в 2025 г. внешнеторговая компонента экономического роста России оставалась под давлением ухудшившихся условий торговли, что делает анализ структуры экспорта особенно значимым [3].

Общая динамика экспорта показывает переход от экстремальных значений 2022 г. к более умеренной траектории. По прогнозу Минэкономразвития России, экспорт товаров должен был сократиться с 433,1 млрд долл. США в 2024 г. до 412,9 млрд долл. США в 2025 г. Это свидетельствует о стабилизации внешней торговли на более низком уровне и о постепенном исчерпании эффекта ценового шока, обеспечивавшего сверхвысокие экспортные доходы в 2022 г.¹

При этом товарная структура экспорта изменилась, но не радикально. По данным Росстата, в январе–сентябре 2025 г. минеральные продукты сохраняли доминирующее положение, формируя 55,7 % российского

¹ Прогноз социально-экономического развития Российской Федерации на 2026 г. и на плановый период 2027 и 2028 гг. // Министерство экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/bc142016f6ab3772370bb0b4541fc778/prognnoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_2026-2028.pdf (дата обращения: 01.02.2026).

экспорта. Одновременно усилились позиции металлов и изделий из них, химической продукции, а также машин, оборудования и транспортных средств. Наиболее заметный рост продемонстрировали текстильная группа, машиностроение и химическая промышленность, тогда как экспорт продовольствия сократился. Следовательно, диверсификация действительно происходит, однако она развивается в рамках все еще преобладающей сырьевой модели¹.

Наиболее глубокие изменения затронули географическую структуру экспорта. По данным Банка России, по итогам января–сентября 2025 г. доля поставок в страны Азии выросла до 78 %, тогда как доля Европы сократилась до 14 %, а Африки — до 5 %. Тем самым российский экспорт окончательно сместился в сторону восточного и южного направлений. Такая переориентация означает не просто замену отдельных рынков сбыта, а формирование новой пространственной конфигурации внешней торговли, в которой азиатский вектор стал системообразующим².

Структурная перестройка сопровождалась ростом несырьевого неэнергетического экспорта. По информации Минпромторга России, по итогам девяти месяцев 2025 г. он увеличился на 10 %, а доля дружественных стран достигла 86 %. Основной вклад в рост обеспечили металлопродукция и поставки машиностроительной продукции. Это позволяет сделать вывод о том, что внешнее давление не только сузило традиционные каналы сбыта, но и ускорило перераспределение экспортных потоков в пользу товаров с более высокой степенью переработки³.

Существенным фактором адаптации стала трансформация валютно-расчетной инфраструктуры. В III квартале 2025 г., по данным Банка России, доля рубля в расчетах за экспорт достигла 57 %, а в расчетах за импорт — 55 %. Расширение использования национальной валюты снизило зависимость внешней торговли от валют недружественных юрисдикций и стало одним из инструментов устойчивости экспортной модели в новых условиях⁴.

¹ Социально-экономическое положение России // Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/osn-10-2025.pdf> (дата обращения: 01.02.2026).

² Платежный баланс, международная инвестиционная позиция и внешний долг Российской Федерации в III квартале 2025 г. // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59585/bp_25-3.pdf (дата обращения: 01.02.2026).

³ Роман Чекушов принял участие в заседании Комиссии Госсовета по направлению «Международная кооперация и экспорт» // Министерство промышленности и торговли РФ. URL: <https://minpromtorg.gov.ru/press-centre/news/5d7ea6e1-d027-45e5-bebb-2780eff359be> (дата обращения: 01.02.2026).

⁴ Платежный баланс, международная инвестиционная позиция и внешний долг Российской Федерации в III квартале 2025 г. // Банк России. URL: https://www.cbr.ru/Collection/Collection/File/59585/bp_25-3.pdf (дата обращения: 01.02.2026).

Таким образом, в 2022–2026 гг. российский экспорт прошел через заметную, но незавершенную трансформацию. Ее ключевыми проявлениями стали снижение относительной роли минеральных товаров, рост отдельных сегментов несырьевого экспорта, переориентация на азиатские рынки и расширение расчетов в национальных валютах. Вместе с тем сырьевая специализация продолжает определять основу экспортной структуры, а значит, дальнейшая диверсификация будет зависеть от развития обрабатывающих отраслей, логистики и платежной инфраструктуры.

Библиографический список

1. *Стремоусова Е. Г., Фальченко О. Д.* Трансформация экспорта России в условиях глобальных вызовов // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Т. 236, № 4. С. 314–328.
2. *Стремоусова Е. Г., Фальченко О. Д., Каргаполова П. Н.* Некоторые особенности встраивания российского бизнеса в международные цепи поставок на этапе санкций // Экономика устойчивого развития. 2024. № 3 (59). С. 240–244.
3. *Павлов П. Н.* Оценка внешнеторговой компоненты темпов роста российской экономики в 2025 г. и на период до 2028 года // Российский внешнеэкономический вестник. 2025. № 9. С. 60–68.

Научный руководитель: *В. В. Вязовская*,
кандидат экономических наук, доцент

Л. К. Веров, Е. И. Кругликова

Сибирский институт управления — филиал РАНХиГС, г. Новосибирск

Инвестиции в цифровую инфраструктуру регионов как инструмент устойчивого развития с учетом зарубежного опыта

Аннотация. В работе рассматривается влияние инвестиций в цифровую инфраструктуру на устойчивое развитие регионов в условиях цифровой трансформации экономики. Раскрыта сущность цифровой инфраструктуры как фактора повышения конкурентоспособности территорий, проведен сравнительный анализ зарубежных моделей инвестирования и обозначены основные проблемы и перспективы развития цифровой инфраструктуры в регионах России.

Ключевые слова: цифровая инфраструктура; инвестиции; устойчивое развитие; региональная экономика; цифровизация.

Цифровая инфраструктура выступает базовым элементом современной экономики, обеспечивая повышение эффективности хозяйственной деятельности, расширение доступа к услугам и рост инвестиционной привлекательности территорий. Развитие инфраструктурной базы напрямую

связано с укреплением внешнеэкономического и инвестиционного потенциала регионов, поскольку уровень технологической оснащенности все в большей степени влияет на их конкурентоспособность и включенность в межрегиональные и международные экономические связи [1]. По оценкам Всемирного банка, увеличение проникновения широкополосного доступа на 10 процентных пунктов ассоциируется с приростом экономического роста примерно на 1,30–1,38 процентного пункта¹. Одновременно развитие цифровой инфраструктуры сопряжено с ростом энергопотребления: по данным Международного энергетического агентства, в 2024 г. дата-центры потребили около 415 ТВт·ч электроэнергии, или примерно 1,5 % мирового потребления электроэнергии².

Структурно цифровая инфраструктура включает телекоммуникационные сети, центры обработки данных, облачные и платформенные решения, а также институциональные механизмы, обеспечивающие их функционирование. Ее вклад в устойчивое развитие носит комплексный характер: экономический эффект проявляется в снижении транзакционных издержек и росте производительности, социальный — в расширении доступа к цифровым и государственным услугам, экологический — в оптимизации использования ресурсов при одновременном повышении требований к энергоэффективности инфраструктурных объектов³.

Развитие цифровой инфраструктуры требует значительных капиталовложений и, как правило, опирается на смешанные модели финансирования. В низкорентабельных и удаленных территориях значимую роль играют государственная поддержка и механизмы государственно-частного партнерства, тогда как частный капитал концентрируется в коммерчески привлекательных сегментах⁴.

Сравнительный анализ зарубежного опыта показывает различия в моделях инвестирования. В Европейском союзе доминирует централизованный программный подход: в рамках политики цифрового десятилетия используются крупные инструменты финансирования, включая

¹ *Information and Communications for Development 2009: Extending Reach and Increasing Impact* // World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/841491468326182239/pdf/676200PUB0EPI0067882B09780821389454.pdf>. (дата обращения: 03.02.2026).

² *Energy and AI: Energy demand from AI* // IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/energy-demand-from-ai> (дата обращения: 03.02.2026).

³ *Information and Communications for Development 2009: Extending Reach and Increasing Impact* // World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/841491468326182239/pdf/676200PUB0EPI0067882B09780821389454.pdf>. (дата обращения: 03.02.2026); *Energy and AI: Energy demand from AI* // IEA. URL: <https://www.iea.org/reports/energy-and-ai/energy-demand-from-ai> (дата обращения: 03.02.2026).

⁴ *Innovative Financing Models for Rural Broadband Connectivity* // World Bank. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/504031552458059715/pdf/CCI-RuralBroadband-Report-01302019.pdf> (дата обращения: 03.02.2026).

программу *DIGITAL Europe* с бюджетом 8,1 млрд евро и механизм *Connecting Europe Facility* с финансированием 1,7 млрд евро¹. В США ключевую роль в развитии цифровой инфраструктуры играет частный капитал, который дополняется государственной поддержкой. Одним из центральных инструментов выступает программа *Broadband Equity, Access, and Deployment (BEAD)* с объемом федерального финансирования 42,45 млрд долл. США². В странах Азии наблюдается более высокая концентрация ресурсов и активная роль государства: в Китае развиваются национальные вычислительные хабы и к началу 2025 г. число базовых станций 5G достигло 4,25 млн³.

Российская модель характеризуется положительной динамикой, но сохраняющейся территориальной дифференциацией. По данным НИУ ВШЭ, в 2023 г. доступ к интернету имели 87,9 % домашних хозяйств в России, при этом в городской местности показатель составлял 89,5 %, а в сельской — 83,1 % [2]. При этом инвестиции и цифровая инфраструктура концентрируются преимущественно в крупнейших центрах роста, что ограничивает более равномерное распределение эффектов цифровой трансформации между регионами [1; 2].

Ключевыми ограничениями дальнейшего развития остаются высокие капитальные затраты, длительные сроки окупаемости инфраструктурных проектов, неоднородность институциональной среды и дефицит квалифицированных кадров. В этих условиях повышение эффективности инвестиций требует комплексного подхода, включающего снижение административных барьеров, развитие механизмов ГЧП, расширение региональных инновационных экосистем и повышение качества человеческого капитала.

Таким образом, инвестиции в цифровую инфраструктуру выступают системным инструментом устойчивого развития регионов. Международный опыт показывает, что наибольший эффект достигается при сочетании государственных программ, частного капитала и институциональных

¹ State of the Digital Decade 2024 report // European Commission. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/factpages/state-digital-decade-2024-report> (дата обращения: 03.02.2026).

² *Broadband Equity, Access, and Deployment (BEAD) Program* // National Telecommunications and Information Administration. URL: <https://broadbandusa.ntia.gov/funding-programs/broadband-equity-access-and-deployment-bead-program> (дата обращения: 03.02.2026).

³ *China embraces digital future with growing computing power* // National Development and Reform Commission. URL: https://en.ndrc.gov.cn/news/mediar/sources/202204/t20220407_1321720.html (дата обращения: 03.02.2026); *China home to 4.25 million 5G base stations* // The State Council of the People's Republic of China. URL: https://english.www.gov.cn/archive/statistics/202501/21/content_WS678f999fc6d0868f4e8ef07e.html (дата обращения: 03.02.2026).

механизмов координации. Для России приоритетными направлениями остаются сокращение территориального цифрового разрыва, повышение отдачи от инфраструктурных инвестиций и укрепление внешнеэкономического потенциала регионов.

Библиографический список

1. *Внешнеторговый потенциал предприятий и регионов России: учеб. пособие* / О. Д. Фальченко, В. В. Вязовская, О. М. Плюснина и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2020. 140 с.

2. *Индикаторы цифровой экономики: 2025: стат. сб.* / В. Л. Абашкин, Г. И. Абдрахманова, К. О. Вишневецкий и др. М.: ИСИЭЗ ВШЭ, 2025. 296 с.

Научный руководитель: *Н. Г. Филатова*,
кандидат экономических наук, доцент

В. А. Вундер

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Современные внешнеэкономические стратегии Китая и их влияние на развитие международной торговли

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые направления внешнеэкономической стратегии Китая и их влияние на позиции страны в мировой торговле. Анализируются особенности экспортно-импортной модели, состояние торгового баланса, роль прямых иностранных инвестиций и значение специальных экономических зон в обеспечении устойчивого экономического роста.

Ключевые слова: внешнеэкономическая стратегия; Китай; мировая торговля; экспорт; импорт; торговый баланс; прямые иностранные инвестиции.

В современных условиях внешнеэкономическая деятельность выступает одним из ключевых факторов экономического развития государства, обеспечивая его включение в систему международной торговли, движение капитала и технологий, а также формирование устойчивых связей с зарубежными партнерами [2]. В этой связи особый интерес представляет Китай, который за последние десятилетия существенно укрепил свои позиции в мировой экономике.

На современном этапе Китай занимает одно из ведущих мест в международной торговле. По данным за 2025 г., совокупный объем внешней торговли страны превысил 6,35 трлн долл. США, а экспорт достиг 3,77 трлн долл. США¹. Несмотря на временное снижение

¹ *Exports of goods and services (current US\$) — China* // World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD?locations=CN> (дата обращения: 02.02.2026).

показателя в 2023 г., в последующие годы наблюдалось восстановление экспортной активности, что свидетельствует о высокой устойчивости китайской внешнеторговой модели¹. Одной из важнейших особенностей внешней торговли Китая является преобладание продукции обрабатывающей промышленности [1]. Основным объемом экспорта приходится на готовые изделия, включая электронику, машины, оборудование и текстиль. При этом доля электроники и электротехнических товаров составляет около четверти или даже трети общего объема поставок [1]. Это позволяет сделать вывод о постепенном переходе китайской экономики от модели массового промышленного производства к более сложной и инновационной структуре. Импорт Китая в значительной степени ориентирован на обеспечение внутренних производственных потребностей. В 2025 г. его объем составил 2,58 трлн долл. США². В структуре импорта преобладают нефть, газ, металлы, сырье и комплектующие, необходимые для функционирования промышленного комплекса. Более 60 % импортируемой продукции используется в производственных процессах, что указывает на тесную связь импортной политики Китая с задачами поддержания национального производства [1].

Еще одной характерной чертой внешнеэкономической деятельности Китая является устойчивый положительный торговый баланс. По итогам 2025 г. профицит внешней торговли составил 1,19 трлн долл. США³. Это свидетельствует о высоком уровне конкурентоспособности китайской экономики и ее способности сохранять лидирующие позиции в мировой торговле. Существенной особенностью внешнеэкономической стратегии Китая выступает также широкая география торговых связей. Наряду с США и Европейским союзом возрастает значение стран Азии, Африки и Латинской Америки [5]. Такая диверсификация позволяет Китаю расширять каналы сбыта и снижать зависимость от отдельных регионов, что придает его внешнеторговой политике дополнительную устойчивость [5].

¹ *Exports of goods and services (current US\$) — China* // World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD?locations=CN> (дата обращения: 02.02.2026).

² *Imports of goods and services (current US\$) — China* // World Bank.. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.CD?locations=CN> (дата обращения: 02.02.2026).

³ *Exports of goods and services (current US\$) — China* // World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.EXP.GNFS.CD?locations=CN> (дата обращения: 02.02.2026).; *Imports of goods and services (current US\$) — China* // World Bank. URL: <https://data.worldbank.org/indicator/NE.IMP.GNFS.CD?locations=CN> (дата обращения: 02.02.2026).

Важным направлением внешнеэкономической стратегии Китая остается активное привлечение прямых иностранных инвестиций [4]. Страна сохраняет статус одного из крупнейших мировых реципиентов ПИИ благодаря масштабам внутреннего рынка и инвестиционной привлекательности промышленного сектора. Значительную роль в этом процессе играют специальные экономические зоны, где действуют налоговые льготы, упрощенные административные процедуры и развитая инфраструктура [3]. Данные зоны выступают важным инструментом интеграции Китая в мировую экономику.

Таким образом, внешнеэкономическая стратегия Китая носит системный и стратегически выверенный характер. Высокие экспортные показатели, ориентация импорта на обеспечение национального производства, устойчивый торговый профицит, диверсификация внешнеторговых связей и активное привлечение иностранных инвестиций формируют основу дальнейшего усиления роли Китая в мировой экономике. В совокупности эти факторы обеспечивают стране устойчивые конкурентные преимущества на глобальном уровне.

Библиографический список

1. *Вэй В.* Теория стратегии внешней торговли Китая // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. 2025. № 8. С. 26–31.
2. *Исследование* бизнес-среды во внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие / О. Д. Фальченко, В. И. Майданик, В. Е. Ковалев и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. 135 с.
3. *Калашникова Н. П., Павлова О. К.* Создание свободных экономических зон в Китайской Народной Республике (историко-политологический анализ) // Россия в глобальном мире. 2024. Т. 27, № 4. С. 181–200.
4. *Потапов М. А.* Привлечение прямых иностранных инвестиций в экономику Китая // Проблемы Дальнего Востока. 2025. № 2. С. 43–55.
5. *Шалимова Е. Е., Завгородний А. Ф.* Внешнеторговые отношения стран-членов ЕАЭС с Китайской Народной Республикой на современном этапе развития // Вестник науки. 2025. Т. 4, № 4 (85). С. 147–151.

Научный руководитель: *О. Д. Фальченко*,
кандидат экономических наук, доцент

Оценка эффективности внешнеэкономической деятельности малого и среднего бизнеса

Аннотация. В статье рассматриваются подходы к оценке эффективности внешнеэкономической деятельности малого и среднего бизнеса. Показано, что результативность ВЭД МСП должна определяться на основе системы прямых, относительных и косвенных показателей с учетом внешних рисков и качества экспортной инфраструктуры.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность; малый и средний бизнес; экспорт; импорт; эффективность; показатели оценки; экспортная поддержка.

Внешеэкономическая деятельность выступает значимым фактором развития малого и среднего бизнеса, поскольку способствует расширению рынков сбыта, росту конкурентоспособности и диверсификации доходов. В учебном пособии по бизнес-анализу внешнеэкономической деятельности подчеркивается, что оценка внешнеторговых операций должна учитывать влияние внешней среды, институциональных ограничений и рисков международного бизнеса [4]. В пособии по оценке эффективности внешнеэкономических операций акцентируется необходимость использования стоимостных и относительных показателей экспорта и импорта [6]. Для МСП это особенно важно ввиду ограниченности ресурсов и высокой чувствительности к колебаниям внешней конъюнктуры [4; 6].

Актуальность проблемы подтверждается современной динамикой. По данным ТАСС, выручка сектора МСП по итогам 2023 г. достигла 25,8 трлн р., что на 40 % выше уровня пятилетней давности¹. Российский экспортный центр сообщил, что в 2020–2023 гг. число экспортеров среди МСП выросло на 60 % и достигло 83 тыс. предприятий². Это свидетельствует о повышении роли МСП во внешней торговле и необходимости совершенствования методик оценки эффективности ВЭД.

В научной литературе эффективность ВЭД трактуется как соотношение результата и затрат, связанных с осуществлением внешнеэкономических операций [4; 6]. При этом анализ должен опираться не только на абсолютные финансовые результаты, но и на относительные показатели, отражающие отдачу на вложенные ресурсы [6].

¹ В России выручка малого и среднего бизнеса выросла на 40% за пять лет // ТАСС. URL: <https://tass.ru/ekonomika/20197769> (дата обращения: 15.02.2026).

² Число экспортеров среди МСП выросло на 60%, до 83 тысяч // Российский экспортный центр. URL: https://www.exportcenter.ru/press_center/chislo-eksporterov-sredi-msp-vyroslo-na-60-do-83-tysyach/ (дата обращения: 15.02.2026).

Е. Л. Андреева и А. В. Ратнер отмечают, что в современных условиях оценка ВЭД должна учитывать влияние глобальных вызовов, включая валютные колебания, логистические ограничения, геополитические факторы и институциональные изменения [1]. Е. Л. Андреева, А. В. Ратнер и Е. А. Карагулян дополняют этот подход, обосновывая значимость косвенных показателей, позволяющих оценивать внешне-экономическую деятельность при неполной статистической информации [2]. Для МСП это особенно значимо, поскольку их результаты в большей степени зависят от внешних факторов, чем у крупных компаний [1; 2].

К базовым показателям эффективности относятся экономический эффект экспорта и импорта, экономическая эффективность, рентабельность внешнеторговых операций, коэффициент покрытия импорта экспортом и показатели валютной самоокупаемости [3; 6]. Экономический эффект отражает абсолютный результат операции, тогда как экономическая эффективность показывает относительную отдачу на единицу затрат [3; 6]. Для малых предприятий приоритетны показатели краткосрочной окупаемости, ликвидности и минимизации рисков, тогда как средние предприятия чаще рассматривают ВЭД как инструмент долгосрочного роста и расширения экспортного потенциала [4; 6].

По данным Е. А. Бахтаировой и А. М. Трапезниковой, оценка эффективности ВЭД МСП должна включать анализ качества региональной инфраструктуры поддержки экспорта, поскольку результативность внешнеэкономической активности зависит от доступа к консультационным, финансовым и организационным мерам содействия [3]. А. В. Манукало, в свою очередь, подчеркивает необходимость сочетания универсальных экономических показателей и отраслевых индикаторов, отражающих специфику сектора экономики [5]. Следовательно, система оценки применительно к МСП должна быть гибкой и учитывать размер предприятия, структуру затрат и экспортную специализацию [5].

Зарубежные исследования также подтверждают вклад МСП в развитие экспорта. По данным Межамериканского банка развития, малые и средние предприятия обеспечивают существенную часть долгосрочного прироста экспорта и появления новых экспортных товарных позиций. Это позволяет рассматривать ВЭД МСП не только как источник текущей выручки, но и как фактор расширения рыночных возможностей и укрепления конкурентных преимуществ¹.

¹ *Volpe Martincus C.* The Role of Small and Medium-Size Firms in Countries' Export Growth // IDB Blog: Trade and Investment. URL: <https://www.iadb.org/en/blog/trade-and-investment/role-small-and-medium-size-firms-countries-export-growth> (дата обращения: 15.02.2026).

Таким образом, оценка эффективности внешнеэкономической деятельности малого и среднего бизнеса должна носить комплексный характер и сочетать прямые, относительные и косвенные показатели. Ее методическая база должна учитывать специфику субъектов МСП, влияние внешних рисков, состояние инфраструктуры поддержки и отраслевые особенности экспортно-импортных операций. Рост числа МСП-экспортеров и увеличение выручки сектора подтверждают необходимость дальнейшего совершенствования инструментов анализа результативности ВЭД, тогда как международный опыт демонстрирует значимый вклад МСП в устойчивое развитие экспорта.

Библиографический список

1. *Андреева Е. Л., Ратнер А. В.* Методический подход к оценке региональной ВЭД в условиях современных глобальных вызовов // Российский внешнеэкономический вестник. 2025. № 2. С. 7–24.
2. *Андреева Е. Л., Ратнер А. В., Карагулян Е. А.* Косвенные показатели оценки внешнеэкономической деятельности региона // Российский внешнеэкономический вестник. 2025. № 3. С. 66–81.
3. *Бахтиярова Е. А., Трапезникова А. М.* Совершенствование оценки деятельности по поддержке внешнеэкономической деятельности малого и среднего бизнеса на региональном уровне // Креативная экономика. 2025. Т. 19, № 3. С. 679–694.
4. *Бизнес-анализ внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие* / В. В. Вязовская, Т. В. Зими́на, В. И. Майданик и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. 168 с.
5. *Манукало А. В.* Методические подходы к оценке эффективности внешнеэкономической деятельности агропромышленных компаний // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 10. С. 5801–5810.
6. *Оценка эффективности внешнеэкономических операций: учеб. пособие* / В. В. Вязовская, В. Е. Ковалев, И. Н. Савельева и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. 173 с.

Научный руководитель: *О. М. Плюснина*,
кандидат экономических наук, доцент

Современная внешнеэкономическая деятельность России: роль Китая и новые ограничения развития

Аннотация. Статья посвящена анализу теоретических основ внешнеэкономической деятельности и современных изменений внешней торговли России. Особое внимание уделено трансформации внешнеэкономических связей в условиях санкционного давления, переориентации торговых потоков и изменению логики включения российского бизнеса в международные цепи поставок.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность; международная торговля; экспорт; импорт; санкции; государственное регулирование; Россия.

Внешеэкономическая деятельность (ВЭД) в современной экономике рассматривается как совокупность организационных, производственно-хозяйственных и финансовых отношений между субъектами различных государств. Ее теоретическая база формировалась в рамках классических и неоклассических подходов к международной торговле, прежде всего через идеи абсолютных и сравнительных преимуществ, а в прикладном аспекте дополнялась представлениями о государственном регулировании внешнеторговых потоков тарифными и нетарифными методами [4].

Для России значение ВЭД существенно возросло в условиях геополитической перестройки последних лет. По данным, опубликованным со ссылкой на Федеральную таможенную службу, внешнеторговый оборот России в 2024 г. составил 716,9 млрд долл. США, экспорт — 433,9 млрд долл., импорт — 283,0 млрд долл., а положительное сальдо выросло на 7,8 %¹. В этих условиях ВЭД выступает не только инструментом международного обмена, но и механизмом адаптации национальной экономики к новым ограничениям. В современных условиях санкционного давления трансформация ВЭД России выражается не только в изменении географии торговли, но и в перестройке механизмов участия отечественного бизнеса в международных цепях поставок. Как отмечают Е. Г. Стремоусова, О. Д. Фальченко и П. Н. Каргаполова, на этапе санкций российские компании вынуждены адаптироваться к изменяющимся логистическим маршрутам, новым посредническим схемам и возросшим транзакционным издержкам, что меняет традиционные формы интеграции в мировую экономику [3]. Следовательно, оценка современной ВЭД требует учета не только статистики товарооборота, но и качественных характеристик внешнеэкономических связей.

¹ *Russia's foreign trade surplus up 7.8 pct in 2024 // Xinhua. URL: <https://english.news.cn/europe/20250226/881e83c44c7a4c39b49744429f4b843e/c.html> (дата обращения: 01.02.2026).*

Одной из ключевых тенденций стала переориентация российской торговли на восточное и южное направления. Особенно заметную роль в этом процессе играет Китай. По данным китайской таможенной статистики, в 2024 г. двусторонний товарооборот России и КНР достиг 244,8 млрд долл. США, что стало рекордным значением¹. При этом качественная структура торговли остается асимметричной: российский экспорт по-прежнему формируется преимущественно за счет сырья и продукции первичного передела, тогда как китайский экспорт в Россию ориентирован в основном на готовую промышленную продукцию [1].

История современного российско-китайского взаимодействия может быть разделена на несколько этапов. Для 1990-х гг. была характерна челночная и приграничная торговля, сочетающая бартерные схемы, слабую институциональную оформленность и значительную роль неформальных практик [2]. В 2000–2021 гг. отношения стали более устойчивыми и институционально закрепленными, а после 2022 г. начался этап ускоренного разворота российской внешней торговли на китайское направление [1; 2].

Однако количественный рост товарооборота не означает автоматического повышения экономической эффективности внешнеторговых операций. Существенным ограничителем выступает инфраструктурный фактор. По данным ОАО «РЖД», провозная способность Восточного полигона к 2024 г. достигла 180 млн т², однако транспортная база по-прежнему не полностью соответствует растущим потребностям экспортно-импортных потоков. Кроме того, сохраняются сложности международных расчетов, связанные с усилением банковского контроля, удлинением платежных цепочек и ростом транзакционных издержек³.

Таким образом, внешнеэкономическая деятельность России в современных условиях характеризуется не сокращением международного обмена, а его глубокой трансформацией. Основными чертами этого процесса выступают переориентация торговых потоков, усложнение участия российского бизнеса в международных цепях поставок, усиление инфраструктурных и платежных ограничений, а также сохранение сырьевой специализации экспорта. Это позволяет сделать вывод о необходимости перехода от экстенсивной адаптации к более устойчивой модели ВЭД,

¹ *China-Russia 2024 trade value hits record high* - Chinese customs // Reuters. URL: <https://www.reuters.com/markets/china-russia-2024-trade-value-hits-record-high-chinese-customs-2025-01-13/> (дата обращения: 01.02.2026).

² *Восточный полигон — Трансб и БАМ. Итоги развития в 2013–2024 гг.* // РЖД. URL: <https://cargo.rzd.ru/ru/9787/page/103290?id=19721> (дата обращения: 01.02.2026).

³ *Внешняя торговля России в 2024 году: главные вопросы и возможные решения* // СберПРО. URL: <https://sber.pro/publication/vneshnyaya-torgovlya-rossii-v-2024-godu-glavnie-voprosi-i-vozmozhnie-resheniya/> (дата обращения: 01.02.2026).

основанной на диверсификации экспортной структуры, развитии логистической инфраструктуры и снижении институциональных барьеров.

Библиографический список

1. *Ли Н.* Российско-китайская торговля в условиях глобальных вызовов: динамика, проблемы и перспективы // Конфликтология / nota bene. 2025. № 3. С. 233–247.
2. *Сотникова В. М., Смертин Ю. Г.* Челночная торговля России с Китаем как экономический и социальный феномен 1990-х — 2000-х годов // Клио. 2024. № 8 (212). С. 95–99.
3. *Стремоусова Е. Г., Фальченко О. Д., Каргаполова П. Н.* Некоторые особенности встраивания российского бизнеса в международные цепи поставок на этапе санкций // Экономика устойчивого развития. 2024. № 3 (59). С. 240–244.
4. *Танцевило В. В.* Некоторые теоретические подходы к анализу внешне-экономических отношений // Вестник Томского государственного университета. 2009. № 323. С. 300–303.

А. В. Кельчин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности таможенного контроля товаров при ввозе в качестве вклада в уставный капитал совместных предприятий через границу ЕАЭС

Аннотация. В статье рассматриваются правовые и организационные особенности таможенного контроля товаров, ввозимых в качестве вклада в уставный капитал совместных предприятий через таможенную границу ЕАЭС. Обосновывается необходимость цифровизации контрольных процедур и создания единого электронного реестра оценок таких товаров как инструмента унификации правоприменения и снижения административных издержек.

Ключевые слова: таможенный контроль; ЕАЭС; уставный капитал; совместные предприятия; ввоз товаров; таможенные льготы; цифровизация.

Ввоз имущества в качестве вклада в уставный капитал имеет существенное значение для инвестиционной деятельности и экономического развития. В рамках ЕАЭС такие операции осуществляются в условиях единого таможенного пространства и регулируются Таможенным кодексом ЕАЭС, который закрепляет общие принципы таможенного контроля и применения информационных технологий в таможенной сфере¹. Современные исследования показывают, что эффективность таможенного администрирования во многом определяется согласованностью

¹ *Таможенный кодекс ЕАЭС: приложение № 1 к Договору о Таможенном кодексе Евразийского экономического союза* // ЕАЭС. URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/medialibrary/ead/9.-Tamozhennyi-kodeks-EAES.pdf> (дата обращения: 30.04.2026).

нормативных процедур, использованием цифровых механизмов контроля и уровнем межгосударственного взаимодействия [1; 2]. В связи с этим особую актуальность приобретает поиск решений, позволяющих обеспечить законность предоставления льгот и одновременно сократить административные барьеры для инвесторов.

Правовой режим ввоза товаров в качестве вклада в уставный капитал отличается от обычных внешнеторговых операций. Его специфика состоит в сочетании инвестиционной цели ввоза и необходимости таможенного контроля за соблюдением условий применения льгот. В российской практике освобождение от уплаты ввозной таможенной пошлины предоставляется при соблюдении ряда условий: товары должны ввозиться иностранным инвестором в качестве вклада в уставный капитал, не относиться к подакцизным товарам и рассматриваться как основные производственные фонды. Следовательно, таможенный контроль в данном случае направлен не только на проверку документов, но и на подтверждение целевого характера ввоза¹.

Существенное значение имеет и налоговый аспект. Законодательство предусматривает освобождение от НДС при ввозе технологического оборудования, комплектующих и запасных частей к нему при соблюдении установленных требований². Это означает, что эффективность контроля зависит от правильной квалификации товара, подтверждения его назначения и единообразия подходов к его оценке.

Одной из основных проблем остается отсутствие единого цифрового инструмента, позволяющего таможенным органам государств ЕАЭС оперативно использовать сведения о ранее проведенных оценках аналогичных товаров. Несмотря на развитие информационного обмена и автоматизацию таможенных процедур в Союзе, вопрос унификации оценочной практики сохраняет практическую значимость³. Как отмечается в исследованиях, посвященных организации и таможенному обеспечению внешнеэкономической деятельности, дальнейшее совершенствование таможенного администрирования требует внедрения единых цифровых сервисов, обеспечивающих прозрачность и предсказуемость решений. С теоретико-методологической точки зрения таможенное

¹ Постановление Правительства РФ от 23.07.1996 № 883 «О льготах по уплате ввозной таможенной пошлины и налога на добавленную стоимость в отношении товаров, ввозимых иностранными инвесторами в качестве вклада в уставный (складочный) капитал предприятий с иностранными инвестициями».

² Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая). Статья 150. Ввоз товаров на территорию Российской Федерации и иные территории, находящиеся под ее юрисдикцией, не подлежащий налогообложению (освобождаемый от налогообложения).

³ Цифры и факты 2020: таможенное сотрудничество в ЕАЭС // ЕАЭС. URL: https://eec.eaeunion.org/upload/files/paos/library/3264_ЕЭК_ЦИФ%20-%20таможенное%20сотр-во.pdf (дата обращения: 30.04.2026).

регулирование должно сочетать контрольную, стимулирующую и сервисную функции, особенно в сфере инвестиционных поставок.

В этих условиях создание единого электронного реестра оценок товаров, ввозимых в качестве вклада в уставный капитал, представляется перспективным направлением развития таможенного контроля. Такой реестр позволит сократить число повторных экспертиз, унифицировать методы оценки, повысить прозрачность правоприменения и снизить коррупционные риски. Кроме того, централизованный информационный ресурс способен повысить предсказуемость решений таможенных органов и улучшить инвестиционный климат в пределах ЕАЭС. Реализация данной инициативы предполагает создание технической инфраструктуры, нормативное закрепление статуса реестра, подготовку должностных лиц и пилотное внедрение в отдельных юрисдикциях Союза. В перспективе такой реестр может стать частью единой цифровой системы таможенного контроля ЕАЭС.

Таким образом, ввоз товаров в качестве вклада в уставный капитал совместных предприятий через таможенную границу ЕАЭС представляет собой особый объект таможенного контроля, в котором сочетаются задачи инвестиционного стимулирования и обеспечения законности применения льгот. Дальнейшее совершенствование данной сферы связано с унификацией оценочных подходов, цифровизацией процедур и развитием межгосударственного информационного взаимодействия. Создание единого электронного реестра оценок товаров может стать практическим инструментом повышения прозрачности, сокращения административных издержек и укрепления доверия между государствами-членами ЕАЭС и участниками внешнеэкономической деятельности.

Библиографический список

1. *Организация* и таможенное обеспечение внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие / О. Д. Фальченко, Е. Г. Стремоусова, Д. М. Простова, В. Е. Ковалев. Екатеринбург: УрГЭУ, 2025. 101 с.
2. *Фальченко О. Д., Стремоусова Е. Г.* Теоретико-методологические подходы к таможенному регулированию // Друкеровский вестник. 2025. № 5 (67). С. 264–285.

Научный руководитель: *Е. Г. Стремоусова*,
кандидат экономических наук, доцент

Цифровизация как фактор трансформации внешнеэкономической деятельности на медиарынке

Аннотация. Цифровизация медиарынка изменила внешнеэкономическую деятельность в сфере аудиовизуального контента, трансформировав каналы дистрибуции, модели монетизации и механизмы выхода на зарубежные рынки. Платформизация усилила роль цифровой инфраструктуры, пользовательских данных и персонализированного продвижения, что изменило саму логику международного обращения медиапродукта.

Ключевые слова: внешнеэкономическая деятельность; цифровизация; медиарынок; аудиовизуальный контент; стриминговые платформы; цифровая дистрибуция; платформенная экономика.

В современных условиях внешнеэкономическая деятельность все в большей степени определяется качеством цифровой инфраструктуры, скоростью трансграничного обмена данными и способностью компаний адаптироваться к изменениям международной среды. В научных работах по бизнес-анализу внешнеэкономической деятельности подчеркивается, что эффективность решений в международном бизнесе зависит от оценки внешней среды, рисков и инструментов стратегического анализа [2]. Это положение особенно значимо для медиарынка, где цифровизация изменила не только способы доставки контента, но и экономику его международного обращения.

Масштаб данной трансформации подтверждается статистикой. По оценке Международного союза электросвязи, в 2025 г. интернетом пользовались около 6 млрд чел., или 74 % населения мира¹. Одновременно, по данным ВТО, экспорт цифровых поставляемых услуг в 2024 г. достиг 4,64 трлн долл. США и составил 14,5 % мирового экспорта товаров и услуг². Это означает, что цифровая среда стала базовым пространством внешнеэкономической деятельности в медиасфере.

Традиционная модель международного распространения аудиовизуального контента базировалась на кинотеатральном прокате, телевидении, физических носителях и многоступенчатой передаче прав. Такая система была связана с территориальными ограничениями, временными окнами показа и высокой ролью посредников. Однако цифровизация изменила эту структуру: интернет и стриминговые платформы

¹ *Statistics* // International Telecommunication Union. URL: <https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/pages/stat/default.aspx> (дата обращения: 03.03.2026).

² *Global Trade Outlook and Statistics. April 2025* // World Trade Organization. URL: https://www.wto.org/english/res_e/booksp_e/trade_outlook25_e.pdf (дата обращения: 03.03.2026).

обеспечили переход к модели потребления по запросу, в которой пользователь самостоятельно определяет время, устройство и формат просмотра [1; 3; 4].

С точки зрения внешнеэкономической деятельности это означало снижение барьеров выхода на зарубежные рынки. Значительная часть функций, ранее закрепленных за локальными дистрибьюторами и вещателями, перешла к цифровым платформам. Платформа стала не только каналом распространения, но и инструментом продвижения, монетизации и анализа спроса [1; 3]. В результате международное обращение медиапродукта стало более гибким и менее зависимым от географической локализации.

Одновременно трансформировались бизнес-модели. Исследования показывают, что традиционная продажа прав постепенно уступила место платформенной системе, основанной на подписке, рекламной монетизации и гибридных формах доступа [3]. Это свидетельствует о переходе от разовых сделок к модели длительного удержания аудитории и постоянного обновления контентного предложения. Особую роль приобрели пользовательские данные: платформы анализируют просмотры, поведенческие паттерны и предпочтения аудитории, используя их для персонализации рекомендаций и принятия решений о продвижении контента на внешних рынках [1; 4].

Фактические данные подтверждают устойчивость платформенной модели. По информации РАЭК, в 2023 г. объем рынка стриминговых сервисов в России составил 98 млрд р., а доля этого сегмента достигла 53 % рынка цифрового контента¹. По данным *J'son & Partners Consulting*, выручка российского рынка легальных видеосервисов в 2024 г. достигла 149,97 млрд р. без НДС, что на 34,4 % выше показателя предыдущего года; наиболее динамично рос подписной сегмент SVOD². Эти данные подтверждают устойчивое вытеснение традиционных каналов цифровыми сервисами.

Таким образом, цифровизация изменила ключевые параметры внешнеэкономической деятельности в медиасфере. Во-первых, снизилось значение пространственных барьеров: доступ к зарубежной аудитории обеспечивается через цифровую платформу, а не через физическое присутствие на локальном рынке. Во-вторых, изменилась структура посредничества: платформы взяли на себя часть функций дистрибьюторов, маркетинговых агентств и вещателей. В-третьих,

¹ Экономика Рунета выросла на 40% в 2023 г. // Российская ассоциация электронных коммуникаций. URL: <https://raec.ru/live/raec-news/14444/> (дата обращения: 03.03.2026).

² Атлас рынка легальных видеосервисов России. Итоги 2024 г. // J'son & Partners Consulting. URL: <https://json.tv/analytic/atlas-rynka-legalnyh-videoservisov-rossii-itogi-2024-goda/> (дата обращения: 03.03.2026).

возросла роль цифровых прав, алгоритмического продвижения и аналитики как факторов международной конкурентоспособности.

Библиографический список

1. Бабына Д. А. Развитие стриминговых сервисов в условиях цифровых трансформаций медиасистемы России // Меди@льманах. 2023. № 6 (119). С. 85–92.
2. Вязовская В. В., Зими́на Т. В., Майда́ник В. И. и др. Бизнес-анализ внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие. Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. 168 с.
3. Еникеева Л. А., Смирнов К. Б. Бизнес-модели распространения аудиовизуального контента в сети Интернет // Петербургский экономический журнал. 2021. № 2. С. 99–110.
4. Тесля П. Н. Цифровая трансформация медиарынка и ее последствия // ЭКО. 2020. № 2 (548). С. 81–101.

Научный руководитель: Д. М. Простова,
кандидат экономических наук

А. М. Логинова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Глобальные стратегии удержания талантов: сравнительный анализ и адаптация для международных компаний

Аннотация. В условиях глобальной конкуренции за высококвалифицированные кадры удержание талантов становится важнейшим условием устойчивого развития международных компаний. В тексте обобщены зарубежные практики удержания специалистов и предложены подходы к их адаптации в корпоративной среде.

Ключевые слова: удержание талантов; международные компании; глобальный рынок труда; высококвалифицированные кадры; миграционная политика; кадровая стратегия; корпоративная адаптация.

Глобализация усилила мобильность рабочей силы и одновременно обострила конкуренцию государств и компаний за специалистов высокой квалификации. В научной литературе по бизнес-анализу внешнеэкономической деятельности подчеркивается, что оценка международной бизнес-среды является необходимым условием принятия управленческих решений в международном бизнесе¹. Поэтому удержание талантов следует рассматривать не только как функцию

¹ Бизнес-анализ внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие / В. В. Вязовская, Т. В. Зими́на, В. И. Майда́ник и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. 168 с.

HR-менеджмента, но и как результат воздействия институциональных, экономических и социокультурных факторов¹.

По оценке Всемирного банка, устойчивость миграционных траекторий зависит от соответствия навыков специалиста запросам принимающей экономики и качества механизмов его интеграции в новое общество². Это означает, что эффективное удержание квалифицированных работников требует согласования государственных и корпоративных мер³.

Удержание талантов представляет собой комплексный процесс, включающий привлечение, профессиональную адаптацию и долгосрочное закрепление специалиста в организации. Существенное значение имеют предсказуемость правового статуса, возможности карьерного роста, качество социальной среды и условия для семьи сотрудника⁴.

В Великобритании важную роль играют программы *Global Talent visa* и *Graduate visa*. Первая ориентирована на специалистов в академической сфере, исследованиях, культуре и цифровых технологиях, вторая позволяет иностранным выпускникам вузов остаться в стране после завершения обучения⁵. Такое сочетание формирует устойчивую траекторию перехода от образования к занятости.

В Германии удержание кадров обеспечивается через регулируемую систему интеграции квалифицированных мигрантов. Программа *Opportunity Card* позволяет иностранным специалистам въезжать в страну для поиска работы при соблюдении установленных критериев⁶.

В Нидерландах действует механизм «30% facility», снижающий налоговую нагрузку на иностранных специалистов и частично

¹ *Measuring and Assessing Talent Attractiveness in OECD Countries*. 2nd ed. // OECD. https://www.oecd.org/en/publications/measuring-and-assessing-talent-attractiveness-in-oecd-countries-second-edition_133b6085-en.html (дата обращения: 17.04.2026).

² *World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies* // World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023> (дата обращения: 17.04.2026).

³ *Бизнес-анализ внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие* / В. В. Вязовская, Т. В. Зимина, В. И. Майданик и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. 168 с.; *World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies* // World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023> (дата обращения: 17.04.2026).

⁴ *Measuring and Assessing Talent Attractiveness in OECD Countries*. 2nd ed. // OECD. https://www.oecd.org/en/publications/measuring-and-assessing-talent-attractiveness-in-oecd-countries-second-edition_133b6085-en.html (дата обращения: 17.04.2026); *World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies* // World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023> (дата обращения: 17.04.2026).

⁵ *Apply for the Global Talent visa: Overview* // UK Government. URL: <https://www.gov.uk/global-talent> (дата обращения: 17.04.2026); *Graduate visa: Overview* // UK Government. URL: <https://www.gov.uk/graduate-visa> (дата обращения: 17.04.2026).

⁶ *Opportunity Card Germany* // Make it in Germany. URL: <https://www.make-it-in-germany.com/en/visa-residence/opportunity-card> (дата обращения: 17.04.2026).

компенсирующий расходы на переезд и адаптацию¹. Однако эффективность таких мер наиболее высока в сочетании с качественной городской средой, развитой инфраструктурой и перспективами профессионального роста².

Обобщение зарубежного опыта позволяет выделить основные факторы удержания талантов. Во-первых, это институциональная стабильность, включающая понятные визовые процедуры, прозрачные правила найма и предсказуемость долгосрочного статуса³. Во-вторых, это профессиональные перспективы: доступ к обучению, исследовательской инфраструктуре, международным проектам и внутренней мобильности⁴. В-третьих, важное значение имеет социальная интеграция, предполагающая благоприятные условия жизни, поддержку семьи и культурную адаптацию⁵.

Для международных компаний из этого вытекает необходимость перехода от узкого понимания удержания как системы материального стимулирования к комплексной модели. Такая модель должна включать конкурентную компенсацию, поддержку релокации, языковую и культурную адаптацию. Кроме того, компании должны учитывать

¹ *Coming to work in the Netherlands: 30% facility* // Netherlands Tax Administration. URL: <https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/en/individuals/content/coming-to-work-in-the-netherlands-30-percent-facility> (дата обращения: 17.04.2026).

² *Measuring and Assessing Talent Attractiveness in OECD Countries*. 2nd ed. // OECD. https://www.oecd.org/en/publications/measuring-and-assessing-talent-attractiveness-in-oecd-countries-second-edition_133b6085-en.html (дата обращения: 17.04.2026); *Coming to work in the Netherlands: 30% facility* // Netherlands Tax Administration. URL: <https://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/en/individuals/content/coming-to-work-in-the-netherlands-30-percent-facility> (дата обращения: 17.04.2026).

³ *Measuring and Assessing Talent Attractiveness in OECD Countries*. 2nd ed. // OECD. https://www.oecd.org/en/publications/measuring-and-assessing-talent-attractiveness-in-oecd-countries-second-edition_133b6085-en.html (дата обращения: 17.04.2026); *Apply for the Global Talent visa: Overview* // UK Government. URL: <https://www.gov.uk/global-talent> (дата обращения: 17.04.2026); *Opportunity Card Germany* // Make it in Germany. URL: <https://www.make-it-in-germany.com/en/visa-residence/opportunity-card> (дата обращения: 17.04.2026).

⁴ *Бизнес-анализ внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие* / В. В. Вязовская, Т. В. Зими́на, В. И. Майда́ник и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. 168 с.; *Measuring and Assessing Talent Attractiveness in OECD Countries*. 2nd ed. // OECD. https://www.oecd.org/en/publications/measuring-and-assessing-talent-attractiveness-in-oecd-countries-second-edition_133b6085-en.html (дата обращения: 17.04.2026); *World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies* // World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023> (дата обращения: 17.04.2026).

⁵ *Measuring and Assessing Talent Attractiveness in OECD Countries*. 2nd ed. // OECD. https://www.oecd.org/en/publications/measuring-and-assessing-talent-attractiveness-in-oecd-countries-second-edition_133b6085-en.html (дата обращения: 17.04.2026); *World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies* // World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023> (дата обращения: 17.04.2026).

особенности национальной среды и использовать действующие государственные инструменты принимающей страны. Во многих случаях удержание специалиста возможно не через постоянную релокацию, а через сохранение его участия в международной команде¹.

Таким образом, удержание талантов в международной среде является результатом сочетания государственных и корпоративных механизмов. Наиболее эффективными выступают модели, объединяющие институциональную открытость, карьерные перспективы, финансовые стимулы и социальную интеграцию.

Научный руководитель: Е. Г. Стремоусова,
кандидат экономических наук, доцент

А. В. Осмушин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Роль транснациональных корпораций на мировом рынке

Аннотация. В статье рассматривается роль транснациональных корпораций в современной мировой экономике. Показано, что ТНК выступают одним из ключевых механизмов глобализации, международного движения капитала и трансформации производственных систем, одновременно формируя как возможности, так и риски для принимающих стран.

Ключевые слова: транснациональные корпорации; мировая экономика; глобализация; прямые иностранные инвестиции; международный рынок; принимающие страны.

Глобализация является одной из ключевых тенденций развития современной мировой экономики, поскольку сопровождается усилением взаимозависимости национальных хозяйств, расширением трансграничного движения капитала и формированием международных производственных сетей. В этих условиях особую роль играют транснациональные корпорации. Согласно методологическим материалам ЮНКТАД, многонациональные предприятия представляют собой компании, включающие материнские структуры и их зарубежные филиалы, контролируемые через участие в капитале и управлении². В российской научной литературе ТНК

¹ *Measuring and Assessing Talent Attractiveness in OECD Countries*. 2nd ed. // OECD. https://www.oecd.org/en/publications/measuring-and-assessing-talent-attractiveness-in-oecd-countries-second-edition_133b6085-en.html (дата обращения: 17.04.2026); *World Development Report 2023: Migrants, Refugees, and Societies* // World Bank. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2023> (дата обращения: 17.04.2026); *Visiting Advanced Joint Research Faculty Scheme (VAJRA)* // Anusandhan National Research Foundation. URL: <https://anrfonline.in/ANRF/vajra> (дата обращения: 17.04.2026).

² *World Investment Report 2024. Methodological Note* // UNCTAD. URL: https://unctad.org/system/files/official-document/wir2024_MethodNote_en.pdf (дата обращения: 01.02.2026).

также рассматриваются как важнейший субъект мировой экономики, оказывающий существенное влияние на инвестиционные процессы, международную конкуренцию и развитие национальных рынков [1].

Транснациональные корпорации занимают значимое место в мировом хозяйстве, поскольку объединяют в единой системе производство, инвестиции, технологии и сбыт в разных странах. Их деятельность способствует углублению международной экономической интеграции и формированию глобальных цепочек создания стоимости. В монографическом исследовании Л. М. Капустиной и О. Д. Фальченко подчеркивается, что ТНК выступают важным фактором экономического развития, так как обеспечивают движение капитала, трансфер технологий и организационных практик, а также встраивают принимающие страны в международные рынки [1]. Следовательно, роль ТНК на мировом рынке не сводится к простой коммерческой активности, а носит системный характер. Положительное влияние ТНК на принимающие страны проявляется в нескольких направлениях. Во-первых, их деятельность сопровождается притоком прямых иностранных инвестиций, модернизацией производств и внедрением новых методов управления. Во-вторых, ТНК способствуют расширению занятости, увеличению экспортного потенциала и росту технологического уровня отдельных отраслей. В литературе отмечается, что благодаря своим финансовым и производственным возможностям ТНК концентрируют значительную часть наукоемких производств и стимулируют развитие научно-технического прогресса [1; 4]. Это позволяет рассматривать их как один из факторов ускорения экономического роста и структурной модернизации.

Отдельный интерес представляет отраслевое влияние транснациональных корпораций. Так, В. Е. Ковалев и О. Д. Фальченко, анализируя пищевую промышленность России, отмечают, что присутствие ТНК в данной сфере способствовало усилению конкуренции, внедрению современных технологий и стандартов управления, но одновременно повысило зависимость отдельных сегментов рынка от решений крупных международных игроков [2]. Этот пример показывает, что влияние ТНК на национальную экономику имеет не только макроэкономическое, но и отраслевое измерение.

Вместе с тем воздействие ТНК не является однозначно положительным. Исследователи указывают, что их деятельность может усиливать зависимость принимающих стран от внешнего капитала, вытеснять локальных производителей и закреплять структурные диспропорции. Особенно это проявляется в ситуациях, когда ТНК переносят в принимающие государства трудоемкие или экологически чувствительные производства, сохраняя центры принятия решений за пределами этих стран [3].

Кроме того, в ряде случаев деятельность ТНК сопровождается ростом неравенства между глобализированным сектором экономики и теми отраслями, которые менее интегрированы в международные процессы [5]. Поэтому значение ТНК для мирового рынка необходимо оценивать с учетом качества государственного регулирования. Чем эффективнее принимающая страна использует механизмы инвестиционной, промышленной и внешнеэкономической политики, тем выше вероятность превращения присутствия ТНК в источник долгосрочного развития. В противном случае транснациональные корпорации могут закреплять асимметричную модель включения страны в мировое хозяйство, при которой основные выгоды концентрируются вне национальной экономики [1; 3].

Таким образом, транснациональные корпорации занимают важное место на мировом рынке, выступая одним из ключевых механизмов глобализации, международного движения капитала и трансформации производственных систем. Их деятельность создает для принимающих стран возможности, связанные с инвестициями, модернизацией и ростом занятости, но одновременно порождает риски зависимости, вытеснения местного бизнеса и усиления неравномерности развития. Следовательно, роль ТНК в мировой экономике следует рассматривать как двойственную: они являются одновременно фактором экономического роста и источником новых вызовов для национальных хозяйств.

Библиографический список

1. *Капустина Л. М., Фальченко О. Д.* Транснациональные корпорации: роль в экономическом развитии России. Екатеринбург: УрГЭУ, 2015. 164 с.
2. *Ковалев В. Е., Фальченко О. Д.* Влияние транснациональных корпораций на пищевую промышленность России // *Управленец*. 2015. № 4 (56). С. 49–53.
3. *Поскребышева Н. А.* Экономическая интеграция в рамках современных ТНК: инвестиционный аспект // *Российский внешнеэкономический вестник*. 2011. № 10. С. 109–115.
4. *Трифонов И. В.* Роль транснациональных корпораций в глобализации мировой экономики // *Молодой ученый*. 2013. № 9 (56). С. 243–245.
5. *Шабалина В. С., Черкасова Н. Н.* Деятельность ТНК в современном мире: политический и экономический аспекты // *Тенденции развития науки и образования*. 2016. № 13-3. С. 28–29.

Научный руководитель: *Д. М. Простова*,
кандидат экономических наук, доцент

Современные подходы валютных расчетов во внешнеэкономической деятельности

Аннотация. В статье рассматривается трансформация валютных расчетов во внешнеэкономической деятельности Российской Федерации в условиях санкционного давления и процессов дедолларизации. Особое внимание уделяется расширению использования национальных валют, инструментов хеджирования и криптовалютных механизмов, а также связанных с этим рискам и перспективам развития внешнеторговых расчетов.

Ключевые слова: валютные расчеты; внешнеэкономическая деятельность; хеджирование; дедолларизация; санкции.

В современных условиях особую актуальность приобретает проблема валютных расчетов во внешнеэкономической деятельности Российской Федерации. Значимость данной темы обусловлена тем, что в условиях санкционного давления со стороны западных стран традиционные международные расчетные валюты, прежде всего доллар США и евро, постепенно утрачивают прежнее значение для российских участников внешнеэкономической деятельности [6]. В связи с этим возрастает роль расчетов в валютах иных государств, прежде всего стран, сохраняющих устойчивые торгово-экономические связи с Россией. Цель исследования состоит в анализе современных схем валютных расчетов, применяемых в сфере внешнеэкономической деятельности.

В мире под воздействием санкций произошла коренная ломка традиционной валютной архитектуры. Если ранее доллар США был универсальным средством платежа, то сегодня наблюдается ускоренная дедолларизация. Е. М. Дудкова (2019) [2], А. С. Горда (2024) [1], О. Д. Фальченко, Е. Г. Стремоусова, Е. В. Гришкина (2025) [6] в своих исследованиях подчеркивают, что процесс отказа от доллара особенно активно идет в рамках интеграционных объединений, таких как ЕАЭС, где растет доля расчетов в рублях и национальных валютах стран-участниц, таких как: юань, рупия, Дирхам ОАЭ. В свою очередь В. В. Негревева, Е. И. Алексашкина, И. А. Селезнев (2018) [3] и И. А. Шалаев (2024) [8] говорят о необходимости поиска новых возможностей для международного партнерства, несмотря на угрозы вторичных санкций.

Переход на волатильные национальные валюты дружественных стран порождает новые вызовы, связанные с курсовыми колебаниями. С. В. Сафронов, В. И. Милета (2020) [4], О. Д. Фальченко, А. А. Еремин (2023) [5] подробно анализируют хеджирование как ключевой инструмент повышения эффективности внешнеторговой деятельности, позволяющий зафиксировать неблагоприятный курс и защитить маржинальность

сделки. Особенно актуален этот инструмент при организации ВЭД со странами со слабой национальной валютой. Например, Т. К. Т. Фам, А. А. Гамиловская (2024) в исследовании валютных рисков при работе с Вьетнамом доказывают необходимость использования токенизации для международных расчетов, что позволяет минимизировать потери от курсовых разниц [7].

На рисунке отображены способы расчетов во внешнеэкономической деятельности в условиях дедолларизации.



Способы валютных расчетов во внешнеэкономической деятельности в условиях дедолларизации

Сокращение расчетов долларами и евро привели к активному использованию методов хеджирования для минимизации рисков потери выручки из-за курсовых скачков. Также Россия стремится заключать внешнеторговые контракты с оплатой национальными валютами, такими как: рубль, юань, рупия, дирхам ОАЭ. К тому же в последние годы Российские компании все чаще проводят международные расчеты в криптовалюте, что так же сокращает риски потерь денег из-за курсовых разниц.

Подводя итог, можно констатировать, что система валютных расчетов во внешнеэкономической деятельности РФ прошла путь от шоковой адаптации к формированию новой устойчивой модели. Основными чертами этой модели являются: тотальная дедолларизация с переходом на методы хеджирования и проведение расчетов в национальных валютах стран участников контракта и криптовалютах. Однако, остаются серьезные вызовы, связанные с риском вторичных санкций против банков-посредников и высокой волатильностью региональных валют. В перспективе развитие ВЭД будет зависеть от способности России интегрировать свои платежные системы с финансовыми рынками стран Глобального Юга и внедрять новые технологии.

Библиографический список

1. Горда А. С. Дедолларизация мировой экономики: причины, проявления, последствия // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2024. № 1 (66). С. 52–63.

2. Дудкова Е. М. Дедолларизация в государствах — членах ЕАЭС // Научно-аналитический вестник Института Европы РАН. 2019. № 5. С.85–91.
3. Негреева В. В., Алексаикина Е. И., Селезнев И. А. Исследование актуальных стратегий антикризисного управления в отечественном бизнесе // Научный журнал НИУ ИТМО. Сер.: Экономика и экологический менеджмент. 2018. № 1. С. 144–151.
4. Сафронов С. В., Милета В. И. Хеджирование как инструмент повышения эффективности внешнеэкономической деятельности организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2020. № 4-3. С. 36–40.
5. Фальченко О. Д., Еремин А. А. Хеджирование как инструмент управления валютными рисками во внешнеэкономической деятельности // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2023. № 1. С. 70–84.
6. Фальченко О. Д., Стремоусова Е. Г., Гришкина Е. В. Особенности трансформации трансграничных платежей в условиях санкций: выбор оптимальной схемы для участника ВЭД // ЭТАП: экономическая теория, анализ, практика. 2025. № 3. С. 7–31.
7. Фам Т. К. Т., Гамиловская А. А. Анализ валютного риска при организации ВЭД с республикой Вьетнам // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № s2. Арт. 23FAVN224.
8. Шалаев И. А. Внешнеэкономическая деятельность российских промышленных предприятий в условиях санкций // Форпост науки. 2024. Т. 18, № 1. С. 52–74.

Научный руководитель: О. Д. Фальченко,
кандидат экономических наук, доцент

Е. А. Рослякова

Самарский государственный экономический университет, г. Самара

Проблемы и перспективы реализации совместных внешнеэкономических проектов России и стран-членов МЕРКОСУР

Аннотация. Автор анализирует основные проблемы и перспективы реализации совместных внешнеэкономических проектов Российской Федерации и стран-членов МЕРКОСУР. Рассматривает существующие проекты и предлагает практические рекомендации для дальнейшего развития. В заключении автор подводит итог и считает, что необходимо дальше развивать отношения, но при этом обращать внимание на существующие проблемы.

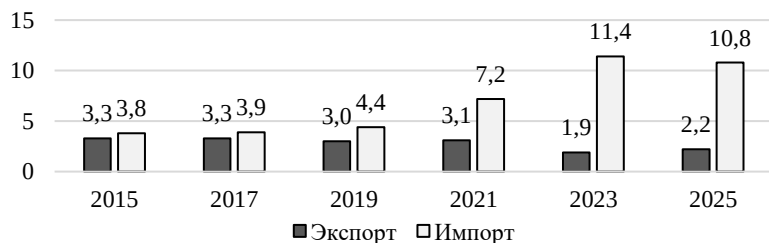
Ключевые слова: МЕРКОСУР; Россия; экспорт; импорт; проект; внешнеэкономический; сотрудничество.

Важным вектором для развития торговых отношений между странами является внешнеэкономическая деятельность. И для того, чтобы поддерживать тесную связь, государства реализуют совместные проекты на мировом уровне. Актуальность данного исследования заключается

в переориентации торговых потоков России из-за изменений глобальных тенденций экономики, приводящих к поиску новых благоприятных рынков. Цель — проанализировать основные проблемы и перспективы реализации совместных внешнеэкономических проектов Российской Федерации и стран-членов МЕРКОСУР. Методы исследования включают в себя анализ, синтез и анализ временных рядов.

Общий рынок стран Южной Америки (МЕРКОСУР) представляет собой интеграционное объединение, созданное 26 марта 1991 г. На сегодняшний день оно является одним из крупнейших региональных блоков, в который входят такие страны, как Аргентина, Боливия, Бразилия, Парагвай и Уругвай. Общий экспорт МЕРКОСУР за 2025 г. составил 407 млрд долл. США, импорт — 350 млрд долл. США¹. Ключевыми двигателями развития регионального блока являются Бразилия и Аргентина, так как по экономическим показателям, их размеры в несколько раз превышают общий объем других стран-участниц.

На рисунке приведен график с данными динамики экспорта и импорта между Россией и странами-участницами МЕРКОСУР за период 2015–2025 гг. в млрд дол. США.



Изменение объемов экспорта и импорта между РФ и странами-членами МЕРКОСУР за период с 2015–2025 гг., млрд дол. США²

По данным рисунка, можно сделать вывод, что за последние десять лет активно развивается импорт из России в страны-члены МЕРКОСУР, экспорт снижается. Причиной уменьшения может быть возникшее санкционное давление или диверсификация поставок внутри РФ.

На данный момент Россия готова рассмотреть возможность заключения соглашения о свободной торговле с региональным блоком МЕРКОСУР, заявил вице-премьер РФ Алексей Оверчук³.

¹ Официальный сайт МЕРКОСУР. URL: <https://estadisticas.mercosur.int/> (дата обращения: 08.04.2026).

² Составлено по: Там же.

³ Оверчук: Россия открыта к диалогу с МЕРКОСУР // Коммерсантъ. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/8439847> (дата обращения: 08.04.2026).

Большее взаимодействие у Российской Федерации с Бразилией. На территории Бразилии в строительстве АЭС Россия принимает активное участие, а также поставляет уран. При этом РФ является крупнейшим поставщиком нефтепродуктов и удобрений для страны-партнера, в то же время Бразилия экспортирует большое количество продовольственных товаров. АО «Технабэкспорт» и *NBEPAr* заключили соглашение о создании совместного предприятия *Nadia* для дальнейшего добывания урана и лития, а также страны изучают возможность совместных проектов по добыче полезных ископаемых¹. Примером инвестиционного проекта Бразилии является строительство животноводческого комплекса закрытого цикла в Нижегородской области.

Основными проблемами реализации совместных внешнеэкономических проектов России и стран-членов МЕРКОСУР являются: логистические барьеры, геополитическое давление и влияние США, фрагментационные процессы внутри регионального блока и низкий уровень инвестиций.

Во-первых, самым перспективным направлением для совместных проектов является агрокомплекс, где российские производители минеральных удобрений, например, ООО «ФосАрго» или ПАО «Акрон», могут объединяться с дистрибьютерами Бразилии. Во-вторых, в энергетике можно рассмотреть сотрудничество с Аргентиной по продлению срока службы существующих мощностей, а в Бразилии достройка АЭС «Ангра-3»². В-третьих, ООО «КЗ «Ростсельмаш» может рассмотреть организацию мелкоузловой сборки через партнерство с компанией *Tractors do Brasil*, а ПАО «КАМАЗ» совместно с *MWM Int.* заняться производством тяжелых грузовиков для агросектора. Также можно развиваться в фармацевтике и логистике.

Таким образом, Россия имеет возможность для реализации успешных совместных внешнеэкономических проектов со странами-членами МЕРКОСУР, но стоит проанализировать существующие проблемы и определить оптимальные стратегии для их разрешения.

Научный руководитель: *Н. И. Иванова*,
кандидат экономических наук, доцент

¹ Рослякова Е. А. Россия и Бразилия в поисках новых форм сотрудничества // Рос-сийская наука в современном мире: сб. ст. LXX Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 31 мая 2025 г.). М.: ООО «Актуальность.РФ», 2025. С. 610–612.

² «Росатом» планирует заняться добычей полезных ископаемых в Бразилии // Рос-сатом. URL: <https://strana-rosatom.ru/2026/04/06/rosatom-planiruet-zanyatsya-dobyche/> (дата обращения: 08.04.2026).

Экспорт агропромышленного комплекса Уральского федерального округа в Китай: современное состояние и перспективы

Аннотация. В статье рассматриваются тенденции экспорта продукции агропромышленного комплекса Уральского федерального округа в Китай в условиях переориентации внешнеторговых потоков России. Выявлены основные структурные сдвиги в товарной и региональной специализации экспорта, а также ключевые логистические и институциональные ограничения его дальнейшего роста.

Ключевые слова: экспорт; агропромышленный комплекс; Уральский федеральный округ; Китай, внешнеэкономическая деятельность; логистика; глубокая переработка.

В современных условиях экспорт продукции АПК требует не только наращивания производства, но и системного бизнес-анализа внешнеэкономической деятельности, включающего оценку внешней среды, логистики и институциональных ограничений [1]. Несмотря на традиционное восприятие Уральского федерального округа как индустриального макрорегиона, в последние годы здесь усиливаются процессы трансформации аграрного производства, сопровождаемые ростом переработки сырья, расширением экспортного потенциала и усилением региональной специализации [5]. Существенную роль в этом процессе играет Тюменская область, где развиваются проекты глубокой переработки гороха, мясной продукции и пищевой промышленности [4]. После 2022 г. данные тенденции усилились вследствие переориентации российского аграрного экспорта на рынки Азии и других альтернативных направлений [2].

Китай в новых внешнеэкономических условиях стал одним из ключевых рынков сбыта продукции уральского АПК. Этот сдвиг связан как с изменением географии российского экспорта в целом, так и с ростом спроса на сырьевые и переработанные продовольственные товары со стороны китайского рынка [2]. На региональном уровне тенденция подтверждается статистикой Свердловской области: в 2023 г. Китай стал основной страной импорта уральской сельхозпродукции, сосредоточив около 30 % ее экспортного объема¹. Тем самым китайское направление приобрело для УрФО стратегическое значение.

¹ *Китай* стал основной страной экспорта уральской сельхозпродукции в 2023 году // Официальный сайт Правительства Свердловской области. URL: https://midural.ru/news/on_the_eve/document231487/ (дата обращения: 01.02.2026).

Одной из главных особенностей текущего этапа является переход от преимущественно сырьевого экспорта к более диверсифицированной модели. Наряду с зерновыми и масличными культурами возрастает роль продукции переработки, прежде всего масложирового сегмента, пищевой промышленности и компонентов для дальнейшего промышленного использования [4; 5]. Особенно заметна роль Курганской области, откуда, по данным Россельхознадзора, в 2024 г. в Китай было экспортировано более 160 тыс. т зерновых и масличных культур, включая горох, ячмень и семена льна¹. Свердловская область сочетает поставки сырья с экспортом готовой продукции, тогда как Тюменская область усиливает позиции за счет проектов глубокой переработки.

Развитие экспорта требует учета не только товарной структуры, но и особенностей международной бизнес-среды, включая транспортную инфраструктуру и риски внешнеэкономической деятельности [1]. Ключевым сдерживающим фактором для экспорта АПК УрФО остается удаленность от морских портов и приграничных переходов с Китаем. Это увеличивает транспортные издержки и ослабляет ценовую конкурентоспособность уральской продукции по сравнению с экспортерами Сибири и Дальнего Востока.

В этой связи особое значение приобретают ускоренные железнодорожные сервисы, прежде всего «Агроэкспресс», развиваемые Российским экспортным центром как инструмент регулярной доставки сельхозпродукции по специализированным маршрутам². В долгосрочной перспективе важным направлением выступает концепция «сухого порта» Северного морского пути, в которой Екатеринбург рассматривается как опорный логистический узел для интеграции Урала в арктические и внешнеторговые коридоры [3].

Перспективы укрепления позиций УрФО на китайском рынке связаны с дальнейшим расширением глубокой переработки, ростом доли продукции с более высокой добавленной стоимостью и институциональным сопровождением экспортной деятельности [2; 4; 5]. Для этого необходимы развитие транспортно-логистической инфраструктуры, масштабирование контейнерных сервисов, поддержка экспортно ориентированных инвестиционных проектов и системная работа по продвижению региональных производителей. Следовательно,

¹ Из Курганской области в Китай экспортировано более 160 тыс. тонн зерновых и масличных культур // Россельхознадзор. URL: <https://fsvps.gov.ru/news/iz-kurganskoj-oblasti-v-kitaj-jeksportirovano-bolee-160-tys-tonn-zernovyh-i-maslichnyh-kultur/> (дата обращения: 01.02.2026).

² Мультимодальные перевозки ускоренными поездами «Агроэкспресс» // Российский экспортный центр. URL: https://www.exportcenter.ru/international_markets/new-export-rail-china/ (дата обращения: 01.02.2026).

конкурентоспособность уральского аграрного экспорта определяется не только объемами производства, но и качеством логистики, переработки и межрегиональной координации.

Таким образом, экспорт продукции АПК Уральского федерального округа в Китай в 2023–2024 гг. вступил в фазу качественной трансформации. Ее основными признаками стали усиление роли китайского направления, расширение ассортимента экспортируемых товаров, рост значения глубокой переработки и поиск новых логистических решений. Дальнейшее развитие данного направления будет зависеть от способности регионов УрФО сочетать производственный рост, инфраструктурную модернизацию и адаптацию экспортной стратегии к требованиям внешнего рынка.

Библиографический список

1. *Бизнес-анализ внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие* / В. В. Вязовская, Т. В. Зимина, В. И. Майданик и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. 168 с.
2. Капустина Ю. А., Адаев Н. Л., Амаева А. Г. Новые реалии экспорта российского агропромышленного комплекса // *Индустриальная экономика*. 2022. № 5-4. С. 398–405.
3. Лаврикова Ю. Г., Петров М. Б., Кожов К. Б. Сухой порт Северного морского пути в концепции формирования Урало-Арктического сектора России // *Экономика региона*. 2024. Т. 20, № 2. С. 574–590.
4. Медведева Л. Б., Агапотова Л. Г., Гончаренко О. Н. Традиционные и современные экспортные возможности аграрной сферы (на примере Тюменской области) // *Аграрный вестник Урала*. 2025. Т. 25, № 2. С. 319–336.
5. Ялунина Е. Н., Курдюмов А. В., Котова О. В. и др. Трансформация структуры агропроизводства в Уральском федеральном округе: динамика, тенденции и перспективы повышения конкурентоспособности // *Международный сельскохозяйственный журнал*. 2025. № 7. С. 861–865.

Научный руководитель: О. Д. Фальченко,
кандидат экономических наук, доцент

Сервисизация как фактор развития транспортно-логистических компаний в сфере внешнеэкономической деятельности

Аннотация. В статье рассматривается сервисизация как фактор развития транспортно-логистических компаний в сфере внешнеэкономической деятельности. Показано, что в условиях усложнения международных цепочек поставок и роста требований со стороны клиентов конкурентоспособность логистических компаний все в большей степени определяется качеством сервисного сопровождения, прозрачностью процессов и способностью обеспечивать предсказуемый результат.

Ключевые слова: сервисизация; внешнеэкономическая деятельность; транспортная логистика; логистический сервис; цифровизация.

В современных условиях внешнеэкономической деятельности транспортно-логистические компании функционируют в среде растущей неопределенности, усложнения цепочек поставок и усиления требований со стороны клиентов. В такой ситуации простая организация перевозки уже не обеспечивает устойчивого развития компании. Существенное значение приобретают качество сопровождения, надежность исполнения обязательств и способность формировать комплексную ценность для клиента. Именно в этом контексте следует рассматривать сервисизацию, под которой понимается переход от продажи отдельной операции или продукта к предоставлению расширенного комплекса услуг, ориентированных на конечный результат [6].

В научной литературе сервисизация трактуется как изменение логики создания стоимости, при котором в центре внимания находится совокупность сервисных, организационных и информационных компонентов, обеспечивающих устойчивые отношения с клиентом и повышение конкурентоспособности компании [2]. Это делает сервисизацию особенно значимой для транспортно-логистических компаний, работающих в сфере ВЭД.

В международной логистике значение сервисной составляющей возрастает вследствие более сложной структуры перевозочного процесса и его зависимости от внешних условий. Для клиента ценность формируется не в пределах одной транспортной операции, а в рамках всей логистической цепочки, где критически важны соблюдение сроков, сохранность груза, корректность документации и своевременное информационное сопровождение [5]. Следовательно, сервисизация в транспортно-логистической деятельности проявляется через ориентацию на конечный результат, повышение управляемости процесса и обеспечение стабильного качества обслуживания [3; 5].

Изменение содержания логистической деятельности приводит к трансформации модели развития транспортно-логистической компании. Если ранее ее конкурентные преимущества во многом определялись стоимостью перевозки и наличием транспортных мощностей, то в условиях сервисизации акцент смещается в сторону качества сопровождения, прозрачности исполнения, информационной доступности и способности предлагать комплексные решения [1; 6]. В результате сервисизация становится фактором развития компании, поскольку влияет на ее рыночную позицию, характер взаимодействия с заказчиком и стратегические ориентиры бизнеса [1].

Для транспортно-логистических компаний в сфере внешнеэкономической деятельности данный процесс имеет особое значение. Сервисная логика позволяет снижать зависимость от ценовой конкуренции и переходить к модели, в которой устойчивое развитие обеспечивается за счет создания долгосрочной ценности для клиента. Это особенно важно в условиях внешнеэкономической нестабильности, когда заказчик заинтересован не только в физическом перемещении груза, но и в предсказуемости результата, снижении рисков и минимизации организационных потерь [1; 5].

Практической формой реализации сервисизации в транспортной логистике выступают цифровые решения. Использование цифровых платформ, систем отслеживания грузов, электронного документооборота и инструментов координации поставок позволяет повысить прозрачность перевозок, ускорить обработку информации и улучшить взаимодействие участников логистической цепи [3]. Дополнительные возможности открывает внедрение технологии блокчейн, применение которой способствует повышению достоверности данных, снижению транзакционных издержек и усилению контроля над перемещением грузов в международных логистических системах [4]. В сфере ВЭД это способствует снижению операционных рисков, повышению предсказуемости поставок и укреплению доверия между логистическим оператором и клиентом [3; 4].

Таким образом, сервисизация должна рассматриваться как один из ключевых факторов развития транспортно-логистических компаний в сфере внешнеэкономической деятельности. Ее значение проявляется в переходе от ориентации на отдельную транспортную операцию к формированию комплексного логистического решения, основанного на надежности, прозрачности и клиентской ценности. В условиях международной логистики сервисизация усиливает конкурентные преимущества компании, а цифровые технологии, включая блокчейн, выступают важным инструментом ее практической реализации.

Библиографический список

1. *Георгиевский А. Б.* Сервитизация компании: предпосылки и результаты // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2022. Т. 21, № 1. С. 74–104.
2. *Кондратьев В. Б., Кедрова Г. В., Попов В. В.* Сервитизация промышленности: новая реальность // Мировая экономика и международные отношения. 2021. Т. 65, № 8. С. 22–30.
3. *Руденко М. Н., Грибанов Ю. И.* Тенденции цифровизации и сервисизации экономики // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2019. № 2 (40). С. 5–8.
4. *Фальченко О. Д., Стремоусова Е. Г.* Оценка эффективности внедрения технологии блокчейн для оптимизации транспортной логистики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2025. Т. 21, № 8. С. 182–204.
5. *Шеховцов Р. В.* Классификация стратегий сервисной логистики // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Общественные науки. 2003. № 1. С. 65–68.
6. *Vandermerwe S., Rada J.* Servitization of business: Adding value by adding services // European Management Journal. 1988. Vol. 6, Issue 4. P. 314–324.

Научный руководитель: *О. Д. Фальченко*,
кандидат экономических наук, доцент

А. К. Царегородцева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегии адаптации продукта компании к условиям иностранных рынков: сравнительный анализ международных кейсов

Аннотация. В статье рассматриваются стратегии адаптации продукта транснациональных компаний к условиям иностранных рынков на примере *Coca-Cola* в Японии, *McDonald's* в Малайзии и *Nestlé* в Индии. Показано, что результативность международной экспансии определяется соответствием глубины адаптации культурной и институциональной специфике принимающего рынка.

Ключевые слова: адаптация продукта; международный маркетинг; иностранные рынки; локализация; EPRG-модель; транснациональные компании.

В современной мировой экономике выход компании на зарубежные рынки требует не механического переноса национальной бизнес-модели, а ее адаптации к условиям конкретной страны [1; 2]. В международном менеджменте данная проблема традиционно объясняется через модель EPRG Г. Перлмуттера, выделяющую этноцентрический, полицентрический, региоцентрический и геоцентрический подходы к международной деятельности [4]. Исследования также подтверждают,

что адаптация к иностранному рынку положительно влияет на результаты компании, особенно при высокой институциональной дистанции между страной происхождения фирмы и принимающей страной [3].

Глубина адаптации может быть различной: символической, затрагивающей упаковку и коммуникацию; ассортиментной, связанной с введением локальных позиций; рецептурной, предполагающей изменение состава продукта; либо архитектурной, когда под конкретный рынок создается самостоятельная продуктовая линия [3]. Эффективность стратегии зависит от того, насколько она соответствует культурным, религиозным и регуляторным особенностям целевого рынка.

Показательным примером глубокой адаптации выступает стратегия *Coca-Cola* в Японии. В 2018 г. компания вывела на рынок *Lemon-Do* — лимонный алкогольный напиток, основанный на японской культуре потребления *lemon sour*. После первоначального запуска в регионе Кюсю продукт был распространен на всю страну. Данный кейс отражает архитектурную адаптацию: *Coca-Cola* не модифицировала глобальный продукт, а создала отдельную локальную линию, ориентированную на японский спрос. Такая стратегия соответствует полицентрическому подходу, при котором зарубежный рынок рассматривается как самостоятельное пространство для продуктовой инновации¹.

Иной тип локализации демонстрирует *McDonald's* в Малайзии. Компания адаптировала свою деятельность к требованиям халяль, подтвержденным сертификацией JAKIM, а также дополнила меню локально значимыми позициями, включая *Nasi Lemak McD* с *Ayam Goreng McD*. Кроме того, бренд участвует в рамаданских инициативах, что усиливает его связь с местной культурной средой². В этом случае адаптация носит ассортиментный и институциональный характер: глобальная бизнес-модель сохраняется, но дополняется элементами, значимыми для принимающего рынка.

Противоположный результат демонстрирует кейс *Nestlé* в Индии. В 2022 г. компания выпустила упаковки *KitKat*, оформленные в стилистике *Pattachitra* и содержавшие изображения индуистских божеств.

¹ 日本の酒場に学んだ、こだわりのレモンサワー「檸檬堂」 九州限定で5月28日（月）新発売 // Coca-Cola. Japan. URL: <https://www.coca-cola.com/jp/ja/media-center/news-20180518-11> (дата обращения: 02.03.2026); こだわりレモンサワー「檸檬堂」4つの味で10月28日（月）から全国発売開始 // Coca-Cola. Japan. URL: <https://www.coca-cola.com/jp/ja/media-center/news-20191011-12> (дата обращения: 02.03.2026).

² Halal // McDonald's. Malaysia. URL: <https://www.mcdonalds.com.my/halal> (дата обращения: 02.03.2026); McDonald's Malaysia celebrates being Malaysian! // McDonald's. Malaysia. URL: <https://www.mcdonalds.com.my/company/news/mcdonalds-malaysia-celebrates-being-malaysian> (дата обращения: 02.03.2026); Misi Moreh Mekdi // McDonald's. Malaysia. URL: <https://www.mcdonalds.com.my/initiatives/misi-moreh> (дата обращения: 02.03.2026).

Такое использование сакральных образов на потребительской упаковке было воспринято как неуважительное, после чего продукция была изъята, а компания принесла извинения¹. Этот случай отражает неудачную символическую адаптацию: попытка локализации через визуальное оформление оказалась поверхностной и не учла религиозную значимость использованных символов.

Сопоставление трех кейсов позволяет выявить несколько закономерностей. Во-первых, успех зависит от соответствия глубины адаптации культурной дистанции рынка: в Японии *Coca-Cola* применила глубокую архитектурную адаптацию, в Малайзии *McDonald's* реализовал содержательную институционально-ассортиментную локализацию, а в Индии *Nestlé* ограничилась поверхностной символической настройкой. Во-вторых, важным условием остается предварительное взаимодействие с локальной институциональной средой. *Coca-Cola* использовала тестовый запуск, *McDonald's* опирался на сертификацию и религиозно значимые практики, тогда как *Nestlé* не продемонстрировала достаточной культурной экспертизы.

Таким образом, адаптация продукта к условиям иностранных рынков является одним из ключевых факторов успешной международной экспансии. Наиболее устойчивый результат достигается в тех случаях, когда компания соотносит глубину адаптации с культурной и институциональной спецификой рынка, выстраивает взаимодействие с локальными институтами до запуска и использует поэтапное тестирование продукта. Напротив, поверхностная локализация без учета ценностного контекста способна привести к репутационным потерям. Наиболее эффективной представляется полицентрическая модель, в рамках которой зарубежный рынок рассматривается как самостоятельное пространство для формирования релевантного предложения.

Библиографический список

1. *Бизнес-анализ* внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие / В. В. Вязовская, Т. В. Зимина, В. И. Майданик и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. 168 с.
2. *Исследование* бизнес-среды во внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие / О. Д. Фальченко, В. И. Майданик, В. Е. Ковалев и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. 135 с.

¹ *Nestlé* withdraws Hindu KitKat range in India over accusations of disrespect // The Guardian. URL: <https://www.theguardian.com/world/2022/jan/21/nestle-withdraws-hindu-kitkat-range-in-india-over-accusations-of-disrespect> (дата обращения: 02.03.2026); *Nestle* says KitKat wrappers with Lord Jagannath pics 'already withdrawn' // The Times of India. URL: <https://timesofindia.indiatimes.com/nestle-says-kitkat-wrappers-with-lord-jagannath-pics-already-withdrawn/articleshow/89022536.cms> (дата обращения: 02.03.2026).

3. *Ciszewska-Mlinarič M., Trąpczyński P.* Foreign Market Adaptation and Performance: The Role of Institutional Distance and Organizational Capabilities // *Sustainability*. 2019. Vol. 11, no. 6. Art. 1793.

4. *Perlmutter H. V.* The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation // *Columbia Journal of World Business*. 1969. Vol. 4, no. 1. P. 9–18.

Научный руководитель: *О. Д. Фальченко*,
кандидат экономических наук, доцент

Д. В. Чумак

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Оценка экономической эффективности внешнеторговых операций между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой

Аннотация. В статье рассматривается эволюция торгово-экономических отношений России и Китая и анализируется экономическая эффективность внешнеторговых операций между странами. Особое внимание уделено структурным дисбалансам двусторонней торговли, инфраструктурным ограничениям и рискам, сдерживающим дальнейшее развитие сотрудничества.

Ключевые слова: Россия; Китай; внешнеторговые операции; экономическая эффективность; товарооборот; сырьевая модель; логистика.

В условиях трансформации мировой экономики и усиления геополитической напряженности сотрудничество России с Китаем приобретает стратегическое значение. Анализ внешнеторговых операций в данном случае требует учета не только динамики товарооборота, но и внешней среды, институциональных ограничений и структуры обмена [1]. С методической точки зрения эффективность внешнеторговых операций определяется как соотношение достигнутого результата и затрат, связанных с осуществлением экспортно-импортных поставок [4].

Современное российско-китайское торгово-экономическое сотрудничество можно разделить на три этапа. Первый этап, охватывающий 1990-е гг., характеризовался бартерными расчетами, переходом к денежным формам оплаты и развитием челночной торговли [3; 5]. Второй этап, с 2000 по 2021 гг., связан с институционализацией двусторонних отношений после Договора 2001 г. и устойчивым ростом товарооборота: к 2008 г. он достиг 56,8 млрд долл., а к 2014 г. — 95,3 млрд долл. [3]. Третий этап начался с 2022 г. и связан с резким усилением роли Китая во внешней торговле России в условиях санкционного давления [3].

Оценка экономической эффективности двусторонней торговли показывает, что количественный рост товарооборота сопровождается сохранением выраженной структурной асимметрии. Российский экспорт

по-прежнему носит преимущественно сырьевой характер, тогда как китайский экспорт в Россию ориентирован в основном на поставки готовой промышленной продукции. Наиболее показательна доля машин и оборудования: в российском экспорте в Китай она составляет лишь 2–3 %, тогда как в китайском экспорте в Россию превышает 60 % [2]. Это свидетельствует о закреплении сырьевой модели российского участия в двусторонней торговле.

Наряду со структурным дисбалансом сохраняются и другие ограничения эффективности. Одним из них выступают инфраструктурные узкие места. По данным ОАО «РЖД», пропускная способность Восточного полигона в 2024 г. составила 180 млн т при потребности около 200 млн т¹. Кроме того, значительное влияние оказывают платежные риски, связанные с усложнением расчетов и ростом транзакционных издержек. В результате высокий уровень товарооборота не всегда означает эквивалентное повышение его экономической отдачи.

С учетом выявленных проблем можно выделить несколько сценариев дальнейшего развития российско-китайских внешнеторговых отношений. Инерционный сценарий предполагает сохранение существующей модели при замедлении темпов роста. Сценарий форсированной адаптации связан с развитием альтернативных платежных механизмов и ускоренным расширением транспортных коридоров. Наиболее устойчивым представляется сценарий качественного рывка, основанный на диверсификации российского экспорта, развитии совместных производств и углублении промышленной кооперации².

Таким образом, российско-китайское торгово-экономическое сотрудничество прошло путь от приграничного обмена к масштабному стратегическому партнерству. Однако количественный рост товарооборота не устраняет качественных ограничений его эффективности. Основными проблемами остаются сырьевая специализация российского экспорта, инфраструктурные ограничения и возрастающие платежные риски. Повышение экономической эффективности двусторонних внешнеторговых операций возможно при переходе к более сбалансированной и институционально устойчивой модели сотрудничества.

Библиографический список

1. *Бизнес-анализ внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие* / В. В. Вязовская, Т. В. Зими́на, В. И. Майда́ник и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. 168 с.

¹ Восточный полигон — Транссиб и БАМ. Итоги развития в 2013–2024 гг. // РЖД. URL: <https://cargo.rzd.ru/ru/9787/page/103290?id=19721> (дата обращения: 10.02.2026).

² *Оценки уровня и перспектив торгово-экономических отношений России и Китая* // ВШЭ. ИСИЭЗ. URL: <https://issek.hse.ru/news/1080910274.html> (дата обращения: 10.02.2026).

2. Воронаева С. Н. Развитие торговых отношений России и Китая в условиях санкционного давления // Развитие таможенного дела Российской Федерации: дальневосточный вектор. 2024. № 5. С. 145–153.

3. Ли Н. Российско-китайская торговля в условиях глобальных вызовов: динамика, проблемы и перспективы // Конфликтология / nota bene. 2025. № 3. С. 233–247.

4. Оценка эффективности внешнеэкономических операций: учеб. пособие / В. В. Вязовская, В. Е. Ковалев, И. Н. Савельева и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. 173 с.

5. Сотникова В. М., Смертин Ю. Г. Челночная торговля России с Китаем как экономический и социальный феномен 1990-х – 2000-х годов // Клио. 2024. № 8 (212). С. 95–99.

Научный руководитель: О. Д. Фальченко,
кандидат экономических наук, доцент

Ф. З. Чунг

Государственный университет управления, г. Москва

**Трансграничная электронная коммерция
как перспективная форма внешнеэкономической
деятельности между Вьетнамом и Китаем
в условиях цифровой трансформации:
современное состояние и перспективы развития**

Аннотация. Трансграничная электронная коммерция рассматривается как перспективная форма внешнеэкономической деятельности между Вьетнамом и Китаем в условиях цифровой трансформации. Показано, что, несмотря на быстрый рост двусторонней торговли, потенциал данного сегмента реализован не полностью и зависит от состояния институциональной среды, платформенной инфраструктуры и логистики.

Ключевые слова: трансграничная электронная коммерция; Вьетнам; Китай; цифровая трансформация; внешнеэкономическая деятельность; цифровые платформы; RCEP.

В условиях цифровизации трансграничная электронная коммерция становится важным направлением внешнеэкономической деятельности, поскольку снижает барьеры выхода на внешние рынки и расширяет участие малого и среднего бизнеса в международной торговле. Как показывают исследования бизнес-среды во внешнеэкономической деятельности, результативность международного бизнеса определяется не только спросом, но и институциональными, инфраструктурными и технологическими условиями [1]. Для Вьетнама и Китая это особенно актуально, поскольку обе страны связаны интенсивными торговыми потоками и возрастающей цифровой взаимозависимостью.

По официальным данным, в 2025 г. товарооборот между Вьетнамом и Китаем достиг 256,4 млрд долл. США, увеличившись на 24,8 % по сравнению с предыдущим годом¹. Вместе с тем потенциал трансграничной электронной коммерции пока используется лишь частично: при объеме внутреннего рынка электронной коммерции Вьетнама в 31 млрд долл. США объем трансграничных операций составил 4,45 млрд долл. США². Эти показатели свидетельствуют о наличии значительного резерва роста.

Экономическое значение трансграничной электронной коммерции заключается в сокращении транзакционных, информационных и организационных издержек. Цифровые платформы объединяют продажи, платежи, маркетинг и логистику, упрощая доступ производителей к внешним рынкам³. Дополнительный импульс этому процессу придало вступление в силу *РСЕР* для Китая и Вьетнама с 1 января 2022 г., поскольку соглашение формирует более благоприятные условия для торговли и включает положения, связанные с электронной коммерцией⁴.

Однако развитие данного сектора сопровождается и новыми рисками. Исследование о влиянии китайского «Цифрового шелкового пути» на вьетнамскую экономику показывает, что китайские компании усилили позиции в секторах электронной коммерции и логистики Вьетнама, что привело к высокой концентрации платформенной инфраструктуры [2]. В результате трансграничная электронная коммерция становится не только каналом внешнеэкономического роста, но и фактором зависимости от внешних цифровых экосистем.

Сдерживающими факторами остаются торговый дисбаланс, логистические ограничения и неполная нормативная завершенность регулирования. По существу, вьетнамско-китайская трансграничная электронная коммерция пока в большей степени обслуживает импортные потоки, чем продвижение вьетнамского экспорта. Это означает, что дальнейшее развитие сектора требует укрепления национальной логистической базы, расширения присутствия вьетнамских производителей на китайских площадках и снижения платформенной зависимости.

Перспективы роста связаны с обновлением государственной политики Вьетнама. В июне 2025 г. был утвержден национальный план

¹ *Vietnam–China: New momentum for trade growth* // VietnamPlus. URL: <https://en.vietnamplus.vn/top-vietnamese-chinese-leaders-witness-signing-of-numerous-cooperation-documents-post341147.vnp> (дата обращения: 10.02.2026).

² *Cross-border e-commerce potential remains largely untapped* // Viet Nam News. URL: <https://vietnamnews.vn/economy/1779025/cross-border-e-commerce-potential-remains-largely-untapped.html> (дата обращения: 10.02.2026).

³ Там же.

⁴ *Regional Comprehensive Economic Partnership Agreement (RCEP)* // Australian Government. Department of Foreign Affairs and Trade. URL: <https://www.dfat.gov.au/trade/agreements/in-force/rcep> (дата обращения: 10.02.2026).

развития электронной коммерции на 2026–2030 гг., предусматривающий рост розничных онлайн-продаж на 20–30 % в год и развитие трансграничной электронной коммерции как одного из приоритетов¹. Дополнительно Закон об электронной коммерции, принятый в декабре 2025 г. и вступающий в силу с 1 июля 2026 г., формирует более целостную правовую основу для работы платформ, включая иностранных участников рынка². Эти меры создают предпосылки для более устойчивого роста цифровой внешней торговли.

Таким образом, трансграничная электронная коммерция между Вьетнамом и Китаем представляет собой перспективную форму внешнеэкономической деятельности, развитие которой определяется масштабом двусторонней торговли, качеством цифровой инфраструктуры и зрелостью институциональной среды. Вместе с тем ее дальнейший рост будет зависеть от способности Вьетнама сократить торговый дисбаланс, ограничить платформенную зависимость и укрепить национальную нормативную и логистическую базу. При соблюдении этих условий трансграничная электронная коммерция может стать одним из ключевых элементов двустороннего экономического сотрудничества.

Библиографический список

1. *Исследование бизнес-среды во внешнеэкономической деятельности: учеб. пособие* / О. Д. Фальченко, В. И. Майданик, В. Е. Ковалев и др. Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. 135 с.

2. *Vo Van T., Tran Thi Thanh V., Le Hoang K. How China's Digital Silk Road Penetrates Vietnam Through M&A Activities: Evidence From E-commerce and Logistics* // SAGE Open. 2025. Vol. 15, no. 4. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440251399749> (дата обращения: 10.02.2026).

Научный руководитель: *О. Б. Аникин*,
доктор экономических наук, профессор

¹ *Quyết định phê duyệt Kế hoạch tổng thể phát triển thương mại điện tử quốc gia giai đoạn 2026–2030* // Bộ Công Thương Việt Nam. URL: <https://moit.gov.vn/van-ban-phap-luat/quyet-dinh-phe-duyet-ke-hoach-tong-the-phat-trien-thuong-mai-dien-tu-quoc-gia-giai-doan-2026-2030.html> (дата обращения: 10.02.2026).

² *The National Assembly officially passes the E-Commerce law* // Ministry of Industry and Trade of Vietnam. URL: <https://moit.gov.vn/en/news/latest-news/the-national-assembly-officially-passes-the-e-commerce-law.html> (дата обращения: 10.02.2026).

Направление 20.

Конкурентные вызовы в управлении человеческими ресурсами

К. Р. Баразгова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Совершенствование системы развития персонала на основе интеграции микрообучения и геймификации в гибридном формате в производственном секторе

Аннотация. В статье рассматривается система развития персонала высокотехнологичных производственных предприятий. Обосновывается необходимость интеграции микрообучения и геймификации в гибридном формате для повышения вовлеченности, сокращения времени ввода в должность и снижения количества ошибок на автоматизированных линиях. Предлагается модель, сочетающая микромодули, игровые механики и офлайн-тренажеры с элементами дополненной реальности. Оцениваются ожидаемые результаты и риски внедрения.

Ключевые слова: развитие персонала; микрообучение; геймификация; гибридный формат; производственный сектор; вовлеченность персонала; автоматизированное производство; дополненная реальность; игровые механики.

Современное высокотехнологичное производство предъявляет повышенные требования к квалификации и мотивации персонала. Предприятия оснащаются оборудованием мировых лидеров, обслуживание которого требует высокой точности и постоянного обновления знаний. Однако, по данным исследований, около 70 % сотрудников компаний в мире не увлечены своей работой, а одной из основных причин является монотонность и отсутствие интереса к процессу [1, с. 280]. Традиционная система развития персонала часто не решает проблему, так как между обучением и применением знаний возникает значительный разрыв, а сотрудники не получают регулярной обратной связи.

В связи с этим актуальным является поиск новых форматов обучения. Перспективным направлением выступает интеграция микрообучения и геймификации в гибридном формате (модель, разработанная автором, представлена в таблице). Микрообучение предполагает разбивку материала на короткие модули (3–7 мин.), что позволяет обучаться без отрыва от производства. Геймификация — применение игровых элементов — повышает вовлеченность и мотивацию персонала [1]. Гибридный формат сочетает онлайн-компонент и офлайн-компонент, что соответствует современным требованиям к подготовке производственного персонала.

Модель интеграции микрообучения и геймификации

Компонент модели	Содержание	Инструменты	Формат (онлайн/офлайн)
Микроконтент	Библиотека коротких модулей (3–7 мин) по направлениям: безопасность, эксплуатация оборудования, диагностика. Каждый модуль: видео до 2 мин, инфографика, 3–5 вопросов	Элемент «достижение» открывается после прохождения модуля	Онлайн
Геймификационное ядро	Система начисления баллов, уровней, значков, бонусов, рейтингов, квестов.	– Ачивки (бонусы). – Рейтинги. – Квесты	Онлайн + офлайн
Гибридная платформа	LMS с мобильным доступом, интеграция с MES-системой, поддержка AR-инструкций (наведение камеры на оборудование)	Виртуальные награды, отслеживание прогресса, push-уведомления о бонусах	Онлайн + офлайн
Процесс развития (гибридный цикл)	Последовательность этапов: 1. Диагностика (тест 3 мин). 2. Микрообучение (2–3 модуля). 3. Тренировка на стенде (до 10 мин). 4. Практика с AR (15–20 мин). 5. Квест-босс (комплексное задание)	За каждый этап — баллы. Завершение цикла — бонус	Онлайн (этапы 1, 2) + офлайн (этапы 3, 4, 5)

По данным аудитов на ряде предприятий, к системным недостаткам относятся: длительный разрыв между обучением и практикой, отсутствие оперативной обратной связи, низкая добровольная активность персонала в самообучении, а также потеря навыков к моменту аттестации.

По данным пилотных внедрений аналогичных систем на зарубежных и российских предприятиях [2], интеграция микрообучения и геймификации позволяет: сократить время ввода в должность новых операторов на 30–40 %; повысить долю сотрудников, регулярно проходящих обучение, с менее 20 до 70–75 %; снизить количество ошибок при переналадке оборудования в 2–3 раза; увеличить удовлетворенность системой обучения на 40–50 %. Затраты на выездное обучение могут снизиться за счет переноса части знаний в микромодули.

К основным рискам относятся: быстрое устаревание игровых механик (минимизация — регулярный редизайн и опросы персонала) [1]; отвлечение сотрудников от основных задач (минимизация — жесткий

лимит времени на модули); неравенство доступа к мобильным устройствам (решение — выдача планшетов в цех); перекося в сторону «набора баллов» в ущерб реальным навыкам (минимизация — обязательная офлайн-проверка наставником); сопротивление опытных сотрудников (решение — включение их в разработку квестов) [2].

Таким образом, интеграция микрообучения и геймификации в гибридном формате является эффективным инструментом совершенствования системы развития персонала в производственном секторе. Предложенная модель позволяет повысить вовлеченность, сократить время подготовки кадров и снизить количество ошибок на автоматизированных линиях. Рекомендуется запуск пилотных проектов на отдельных производственных участках с последующим масштабированием.

Библиографический список

1. *Просвирина Н. В.* Внедрение инструментов геймификации в управлении персоналом организации // Вестник Академии знаний. 2020. № 37 (2). С. 280–286.
2. *Kapp K. M.* The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education. John Wiley & Sons, 2012. 336 p.

Научный руководитель: *М. В. Чудиновских*,
кандидат юридических наук, доцент

Е. В. Бушуев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Трансформация подходов к оплате труда

Аннотация. В статье рассмотрена эволюция теоретических подходов и практических механизмов взаимосвязи оплаты труда и производительности. Выявлены факторы, определяющие эффективность систем мотивации. Обоснована необходимость перехода к интегративным моделям, сочетающим материальные и нематериальные стимулы.

Ключевые слова: оплата труда; производительность труда; мотивация персонала; стимулирование; грейдирование; справедливость оплаты.

Вопрос справедливой оплаты труда — один из основных в управлении персоналом, поскольку напрямую влияет на трудовое поведение, лояльность и готовность работников к эффективному труду. От решения этого вопроса, напрямую зависят как коммерческие показатели компаний, так и общее состояние экономики страны. Долгое время считалось что повышение оплаты труда автоматически приводит к росту его производительности. Однако фактические данные показали, что

рост оплаты не всегда влечет за собой пропорциональное увеличение производительности.

Эволюция взглядов на связь оплаты и производительности прошла несколько этапов. А. Смит рассматривал высокую оплату как стимул к труду, Д. Рикардо сводил ее к стоимости средств существования, а К. Маркс показал, что рост производительности ведет к относительному удешевлению рабочей силы. Позже, в рамках школы научного управления, Ф. Тейлор предложил сдельную систему оплаты. Однако практика показала ограниченность данного подхода: монотонный труд приводил к потере интереса и снижал долгосрочную отдачу. Проще говоря, прямая привязка зарплаты к выработке игнорирует психологические факторы и в итоге демотивирует работников.

С развитием поведенческих теорий понимание мотивации существенно изменилось: они показали, что связь между денежным вознаграждением и эффективностью труда не является линейной. А. Маслоу доказал, что деньги мотивируют лишь до насыщения базовых потребностей, следовательно, система оплаты не может быть универсальной — по мере роста благосостояния требуются неденежные формы стимулирования. Д. Адамс акцентировал относительный характер восприятия оплаты: высокий заработок не мотивирует, если воспринимается как несправедливый по сравнению с коллегами. В. Врум обосновал мотивацию через ожидания: работник готов прилагать усилия только при уверенности, что они приведут к результату, а результат — к ценному вознаграждению, поэтому важна ясная связь между действиями и вознаграждением. Дальнейшее развитие поведенческой экономики позволило выявить более тонкие механизмы. Д. Канеман и Р. Талер открыли эффект «вытеснения»: внешнее материальное вознаграждение способно подавлять внутреннюю мотивацию. Если деятельность изначально вызывала интерес, но за нее начинают платить, внутренний стимул может исчезнуть. Параллельно Г. Беккер и Т. Шульц в рамках теории человеческого капитала предложили рассматривать зарплату как доход от инвестиций в самого себя — образование, здоровье и профессиональный опыт. С этой точки зрения уровень оплаты отражает отдачу от накопленного человеческого капитала.

Связь между оплатой и производительностью определяется тремя группами факторов: организационно-технические (технология, сложность труда и измеримость результатов), социально-психологические (восприятие справедливости и прозрачность критериев) и институциональные (коллективные договоры, роль профсоюзов и корпоративная культура).

Анализ данных Росстата, проведенный в ряде современных исследований, показывает, что влияние заработной платы на производительность сопоставимо с влиянием основного капитала. Более того опережающий рост оплаты труда в значительной степени определяет последующий рост производительности, запуская механизмы интенсификации, привлечения кадров и автоматизации [1, с. 15–19]. Региональный анализ указывает на необходимость учета отраслевой структуры: в сырьевых регионах производительность обеспечивается фондовооруженностью, а не трудом [2, с. 112–125]. Опережающий рост зарплаты дает тройной эффект: интенсификацию труда, привлечение кадров и автоматизацию. Эффективная мотивация строится на грейдировании, обеспечивающем справедливую иерархию окладов на основе факторно-балльной оценки должностей (метод Хея), и ключевых показателях, увязывающих премии с результатами, декомпозированными от стратегических целей. Однако устойчивый результат дают смешанные модели, интегрирующие материальные и нематериальные стимулы — обучение, признание, карьеру, учитывающие мотивационные профили (типология Герчикова). Принципы построения: стратегичность, прозрачность, комплексность, гибкость. Концептуально это сквозная модель: стратегия — аналитика — операционные инструменты — обратная связь.

Внедрение эффективной системы мотивации повышает производительность, снижает текучесть, улучшает удовлетворенность и климат в коллективе. Однако существуют риски: сопротивление персонала, усложнение системы, противоречие показателей и высокие затраты. Проектирование требует учета двойственной природы таких систем: рост эффективности должен сопровождаться защитой от бюрократизации. Ключевое условие — комплексность, сочетание материальных и нематериальных стимулов на принципах справедливости, стратегичности и динамичности.

Библиографический список

1. Басовский Л. Е. Приоритетный рост заработной платы как фактор повышения производительности труда // Научные исследования и разработки. Экономика. 2024. № 4. С. 15–19.

2. Франц М. В., Потатцева Е. В. Взаимосвязь производительности труда и зарплатоотдачи: эмпирический анализ данных регионов России // Экономическая наука современной России. 2022. № 3 (98). С. 26–37.

Научный руководитель: С. И. Захаров,
доктор экономических наук, доцент

О разработке справочника норм труда для формирования системы объемно-календарного планирования производства на металлургическом предприятии

Аннотация. В статье рассматриваются актуальные вопросы совершенствования системы нормирования труда на современном металлургическом предприятии. Объектом исследования выступает ООО «Киберсталь» (г. Первоуральск) — ведущий производитель бесшовных нержавеющих труб, реализующий концепцию «Киберметаллургии». Проанализирована специфика производственных процессов и необходимостью обновления нормативной базы в связи с автоматизацией процессов (как внедрение системы объемно-календарного планирования).

Ключевые слова: нормирование труда; трубопрокатное производство; Киберсталь; цифровизация процессов; автоматизация процессов.

Трубопрокатное производство является одним из наиболее сложных и наукоемких сегментов современной металлургической промышленности. ООО «Киберсталь» — ведущий российский поставщик высокотехнологичных бесшовных труб из нержавеющей марки стали для наукоемких отраслей экономики: предприятий атомной промышленности, энергетического машиностроения, авиации, судостроения и нефтепереработки, и других.

Внедрение в ООО «Киберсталь» концепции киберметаллургии предполагает высокий уровень автоматизации и цифровизации процессов [3]. Новые трубопрокатные станы с ЧПУ, автоматизированные системы управления технологическим процессом (АСУ ТП) и роботизированные линии неразрушающего контроля существенно изменили содержание труда основных производственных рабочих.

Научная новизна результатов исследования заключается в развитии теоретико-методических подходов к организации и нормированию труда в условиях цифровой трансформации производственных систем [4].

Развитие подходов к совершенствованию организации и нормирования труда в цифровых условиях предполагает комплексную трансформацию традиционных методов [2] с учетом внедрения технологий:

1. Внедрение системы объемно-календарного и детального планирования производства (ОКП): формирование объемно-календарного плана; управление коммерческими/производственными квотами по направлениям продаж; определение плановых сроков производства имеющихся заказов и заказов на стадии размещения; оптимизация запасов сырья, материалов, незавершенного производства; формирование графиков производства.

2. Внедрение MES-системы: обеспечивается прослеживаемость выполнения заказа по маршруту изготовления (прозрачность для продаж); фиксация задач (операций) привязкой к заданию и исполнителю; автоматическое формирование необходимого объема испытаний; автоматизированная аттестация по технологии; автоматизированная инвентаризация; прослеживаемость запасов по всей технологической цепочке.

3. Внедрение системы сбора и контроля технологических параметров (АСУ ТП): централизованный сбор и хранение информации с оборудования, участвующего в технологическом процессе; возможность анализа информации как в режиме реального времени, так и за исторические промежутки времени для выявления тенденций в различных процессах; мониторинг состояния оборудования, оперативное информирование о простоях оборудования.

4. Внедрение системы ТОиР: ведение реестра оборудования в системе 1С; учет наработки и простоев оборудования; планирование и учет мероприятий по ТОиР.

5. Внедрение CRM системы: внедрение полнофункциональной CRM системы; интеграция CRM с интернет-магазином и 1С: ERP; обеспечен процесс продаж металла «под заказ» через ИМ.

Ключевым звеном для завода «Киберсталь», обеспечивающим их эффективную работу, является система объемно-календарного и детального планирования (ОКП). Решение данного вопроса лежит в плоскости обновления нормативной базы по труду [1]: без научно-обоснованных норм невозможна корректная работа алгоритмов ОКП. Ключевое условие работоспособности системы ОКП — наличие единого источника нормативно-справочной информации (НСИ), включая актуальные нормы времени на технологические операции, подготовительно-заключительные действия, обслуживание рабочего места и регламентированные перерывы.

Разработанная и апробированная методика расчета норм труда для трубного производства, основанная на едином классификаторе сортаментов, типоразмеров и режимов работы оборудования, будет пригодной для интеграции в систему ОКП. Данный справочник труда позволит: сократить цикл планирования и трудозатраты на него, уменьшить ошибку прогноза сроков производства, выявить резервы роста производительности труда за счет устранения потерь [1; 2].

Таким образом, научно обоснованное нормирование труда становится не просто инструментом кадрового учета, а критически важным компонентом цифровой системы управления производством [3], обеспечивающим баланс интересов работодателя и работника в условиях современного металлургического производства.

Библиографический список

1. Бухалков М. И. Организация и нормирование труда: учеб. 4-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2023. 380 с.
2. Константинова Д. С. Основы организации труда: учеб. М.: Юрайт, 2026. 176 с.
3. Новоселова Е. Г. Изменение роли труда как эффект цифровой трансформации производства // Векторы благополучия: экономика и социум. 2025. № 1 (53). С. 103–119.
4. Филина А. А., Новоселова О. В. Трансформация роли персонала при цифровизации системы менеджмента качества вследствие управления нормированием труда // Перспективы развития двигателестроения: материалы Междунар. науч.-техн. конф. им. Н.Д. Кузнецова (18–20 июня 2025 г.). Самара: Изд-во Самар. ун-та, 2025. С. 365–367.

Научный руководитель: С. И. Захаров,
доктор экономических наук, доцент

С. А. Голубев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Виды текучести персонала и влияние на деятельность компании

Аннотация. В статье рассмотрены определения такого явления, как текучесть персонала, исследованы некоторые виды текучести и их показатели, положительное и отрицательное влияние текучести персонала на деятельность компании

Ключевые слова: управление текучестью персонала; рынок труда; удержание персонала; анализ текучести; причины текучести.

Деятельность любой компании, решение стоящих перед нею задач, достижение положительного результата и дальнейшее развитие во многом зависит от ее персонала. От его стабильности, профессионализма, лояльности к своей компании, удовлетворенности и вовлеченности, поэтому руководителей компаний заботит вопрос управления текучестью персонала, развития персонала, внедрения различных мотивационных программ и применения инструментов привлечения и удержания сотрудников.

В условиях, сохраняющихся в стране низкого уровня безработицы на рынке труда на уровне 2,1–2,2 %¹, последствий демографического

¹ *Краткий рынок обзор рынка труда за март 2026 г. // Хэдхантер. URL: <https://stats.hh.ru/api/v1/monthly-report/f-983c2f9a-0568-4976-8b30-83bce102140b> (дата обращения: 09.04.2026).*

кризиса, текучесть персонала является важным показателем системы управления персоналом компании. «Этот термин, характеризующий собой один из видов движения персонала, используется и в отечественной, и в зарубежной науке, но единого понимания сущности этого понятия пока не выработано. Взгляды ученых на текучесть персонала различаются, и, соответственно, можно встретить разные авторские определения данного термина» [1, с. 145–146].

Например, И. А. Шилинской полагает, что «текучесть кадров — это движение рабочей силы, которое обусловлено неудовлетворенностью компании сотрудником или неудовлетворенностью работника своим рабочим местом» [3, с. 119].

Исходя из данного определения, можно сделать вывод, что текучесть персонала рассматривается исключительно, как негативное явление, вызванное только лишь неудовлетворенностью сторонами трудовой деятельности друг другом, которое нужно полностью исключить или свести к минимуму. В данном случае не рассматриваются объективные причины, например, необходимость «омоложения» организации, в связи с увольнением на пенсию опытных работников и приемом молодых специалистов.

М. В. Симонова и В. В. Грихно предлагают следующее определение текучести персонала — это «неорганизованное внешнее и внутренне перемещение работников относительно места работы, а также по естественным причинам (выход на пенсию, уход в армию и т.д.).» [2, с. 402]. В данном определении они признают, что причины возникновения текучести могут быть, как естественными, так и субъективно-личными.

Традиционным и устоявшимся является взгляд на данное явление, как на процесс мобильности персонала вовне, то есть уход персонала из одной организации в другие. Именно с этим связано негативное отношение к данному процессу. Рассмотрим какие виды текучести персонала существуют. Необходимо отметить, что единой квалификации текучести персонала в науке не выработано, при этом с уверенностью можно выделить следующие виды текучести, являющиеся базовыми:

- естественная (на уровне от 3 до 5% в год), не требующая особого внимания со стороны руководителей и при этом, наоборот, оказывающая положительное влияние, способствует омоложению коллектива;
- излишняя (свыше 5 %), такая текучесть может нанести ущерб предприятию и требует внимания со стороны руководителей предприятия и службы управления персоналом [3].

Следует отметить, что каждая компания вправе сама устанавливать приемлемый для себя уровень текучести персонала, мнения исследователей на этот счет разнятся. Помимо деления на естественную или излишнюю некоторые исследователи выделяют следующие виды текучести:

- активная — текучесть по инициативе работников (скорее негативное явление, если это не увольнение, вызванное объективными причинами, например, увольнение на пенсию);
- пассивная — текучесть по инициативе работодателя (скорее позитивное явление, но может быть субъективным) или по вине работодателя (негативное явление, которое требует управленческих решений для устранения недостатков;
- реальная текучесть — процент действительно уволившихся работников за определенный период времени;
- скрытая текучесть — ситуация, когда работники остаются в штате, но не вовлечены в работу, не довольны своей работой и, возможно, находятся в активном поиске нового места работы.

Подводя итоги, можно сказать, что текучесть персонала является естественным явлением, неотрывным от деятельности любого предприятия, она оказывает не только негативное влияние, но и положительное, если регулируется в допустимых пределах.

Библиографический список

1. *Нечепуренко Е. Ю.* Понятие текучести персонала и ее значение для компании // Вестник науки. 2025. Т. 4, № 1 (82). С. 145–152.
2. *Симонова М. В., Грихно В. В.* Основные подходы к понятиям, связанным с текучестью персонала // Приоритеты развития экономики в условиях цифровизации: материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 30 ноября 2021 г.). Саратов: КУБиК, 2021. С. 400–406.
3. *Шилинской И. А.* Совершенствование управления текучестью персонала // Вестник Новгородского филиала РАНХиГС. 2017. Т. 6, № 1-1. С. 119–125.

Научный руководитель: *Р. А. Долженко*,
доктор экономических наук, профессор

Совершенствование социальной политики на предприятии как инструмент удержания персонала

Аннотация. В статье анализируется социальная политика предприятия в качестве важнейшего инструмента управления персоналом: ее роль в повышении мотивации сотрудников и обеспечении их долгосрочного удержания. Раскрывается суть понятия, подчеркивается его значение для формирования благоприятного корпоративного климата, а также рассматриваются актуальные проблемы, с которыми сталкиваются современные компании при реализации социальных программ.

Ключевые слова: социальная политика предприятия; управление персоналом; удержание сотрудников; «кафетерий льгот»; социальные льготы; вовлеченность персонала; текучесть кадров; персонализация социальных программ.

В современной экономике человеческий ресурс — ключевой фактор достижения конкурентных преимуществ. Для руководства любой организации критически важно эффективно управлять кадрами и создавать условия, способствующие долгосрочному удержанию специалистов. Одним из наиболее действенных механизмов повышения мотивации и лояльности персонала выступает развитая социальная политика предприятия. Ее постоянное совершенствование необходимо для укрепления рыночных позиций компании и снижения уровня текучести кадров.

Социальная политика представляет собой долгосрочную стратегию и комплекс мер, нацеленных на:

- обеспечение благосостояния работников;
- создание комфортных и безопасных условий труда;
- развитие корпоративной культуры.

Согласно современным научным подходам, социальную политику предприятия анализируют через структуру оплаты труда и направленность социальных затрат [2]. А. Я. Кибанов определяет социальную политику как внутреннюю социальную среду организации, которая тесно связана с ее технической и экономической деятельностью. Она формирует материальные, общественные и духовно-нравственные условия не только для работы сотрудников, но и для жизни их семей.

Многие компании сталкиваются с рядом трудностей в сфере социальной политики:

- недостаточная гибкость и отсутствие персонализации социальных программ;
- неэффективное использование льгот как инструмента мотивации;

- постоянный рост ожидания персонала по качеству условий труда;
- дефицит обратной связи и глубокого анализа потребностей коллектива.

Для повышения эффективности социальной политики многие предприятия внедряют концепцию «кафетерия льгот» [3]. Суть подхода в том, что сотрудники могут самостоятельно дополнять базовый набор социальных гарантий теми опциями, которые наиболее актуальны для них в текущем году, но в рамках утвержденного бюджета. Это напрямую повышает их вовлеченность и удовлетворенность.

Как инструмент стимулирования персонала, социальная политика предполагает решение следующих задач [1]:

- расчет объема выплат с учетом стратегических целей и финансовых возможностей компании;
- отбор конкретных форм и видов льгот, услуг и выплат;
- дифференцированный подход к поддержке разных категорий работников в зависимости от стоящих задач.

Для создания эффективной системы социальной поддержки, рекомендуется:

- регулярно проводить опросы, собирать обратную связь от сотрудников;
- разрабатывать гибкие и персонализированные программы;
- поддерживать психологическое благополучие персонала;
- обеспечивать прозрачность информации о доступных программах;
- внедрять современные IT-платформы для администрирования льгот;
- изучать и адаптировать успешные практики лидеров рынка;
- интегрировать социальные гарантии с возможностями карьерного роста;
- проводить регулярную оценку результативности реализуемых мер и их своевременная корректировка.

Совершенствование социальной политики помогает создавать условия для удержания высококвалифицированных сотрудников, что особенно важно в условиях кадрового дефицита и высокой конкуренции.

Библиографический список

1. Грищенко Н. А. Кафетерий льгот как инструмент усиления привлекательности социального пакета // Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. 2021. № 4. С. 97–102.
2. Егоршин А. П. Основы управления персоналом: учеб. пособие. 4-е изд., перераб. и доп. М.: ИНФРА-М, 2022. 352 с.

3. Кибанова Л. Н., Кибанов А. Я. Управление персоналом: учеб. пособие. М.: КноРус, 2020. 201 с.

Научный руководитель: М. В. Чудиновских,
кандидат юридических наук, доцент

Е. И. Дедюхина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Алгоритм ускоренной адаптации

Аннотация. Статья посвящена актуальной проблеме длительной адаптации новых сотрудников в организациях: традиционно этот процесс занимает 2–3 месяца, что в условиях высокой конкуренции и динамичного рынка приводит к существенным экономическим и операционным потерям. Автор предлагает решение — 72-часовую программу адаптации на основе концепции флэш-наставничества (Flash Mentoring), позволяющей радикально сократить сроки интеграции новичка в рабочий процесс. В материале подробно раскрывается трехдневный алгоритм адаптации.

Ключевые слова: ускоренная адаптация; флэш-наставничество; Flash Mentoring; программа адаптации; 72-часовой алгоритм; наставничество.

Когда новый человек приходит в команду, первая неделя обычно уходит на знакомство с тем, как все устроено. За месяц он уже более-менее понимает, что от него требуется, но реальной пользы для компании пока мало. Заметный вклад в работу появляется только через два-три месяца. Но в современном мире, где все меняется очень быстро, такой долгий период «раскачки» — это роскошь, которую мало кто может себе позволить. Рынок не ждет, конкуренты не спят. Пока компания «выращивает» нового сотрудника, соперники уже запускают новые проекты, захватывают ниши и укрепляют позиции. Поэтому перед отделами управления сейчас стоит важная задача: максимально сократить время адаптации. В этой статье разберем, какие инструменты и методы для этого нужны.

Флэш-наставничество (Flash Mentoring) — это метод, который позволяет радикально ускорить адаптацию. При правильном подходе новичок может начать приносить реальную пользу буквально за 72 ч. [3] Структура алгоритма проста: три дня по определенным целям и задачам. Каждый день завершается конкретным результатом, который можно проверить и оценить.

План адаптации: 72-часовой алгоритм.

День 1. Погружение в корпоративную культуру и регламенты. На первом этапе цель заключается в формировании у нового сотрудника целостного представления о компании, ее миссии и ценностях.

Важно создать ощущение принадлежности к команде, что является ключевым фактором для формирования лояльности и долгосрочной мотивации.

День 2. Освоение продуктовой линейки и бизнес-процессов. На втором дне акцент смещается на предоставление сотруднику необходимых знаний и практических инструментов для выполнения функциональных задач. Это помогает устранить психологический барьер неуверенности, возникающий у новых работников: «А вдруг я сделаю неправильно?». Основные задачи этого этапа включают формирование понимания ценности продукта или услуги для клиента, демонстрацию места сотрудника в цепочке бизнес-процессов и обеспечение готовыми шаблонами и алгоритмами для первых рабочих действий.

День 3. Практическое применение компетенций под контролем наставника. На завершающем этапе программы целью является закрепление полученных знаний через выполнение реальных рабочих задач. Это помогает сформировать уверенность в собственных силах и ощущение своей полезности, что становится мощным мотиватором для дальнейшего развития. Важные задачи данного этапа включают предоставление возможности применить знания на практике, оперативную поддержку и обратную связь.

После завершения алгоритма начинается этап закрепления. В течение следующих двух недель новичок продолжает работать с наставником, но уже в режиме обычного взаимодействия: задает вопросы, получает обратную связь, растет. [2] Разница лишь в том, что база уже заложена и дальнейшее развитие идет естественным путем. Таким образом, флэш-наставничество представляет собой эффективный инструмент, позволяющий новым сотрудникам быстро и уверенно влиться в рабочий процесс, что в свою очередь способствует повышению общей продуктивности компании.

Сокращение периода адаптации новых сотрудников с трех месяцев до трех дней выгодно всем: компания экономит ресурсы, сотрудники быстрее понимают свою роль и видят результаты своей работы, а руководители могут быстрее оценить, подходит ли новичок [1]. Внедрение 72-часовой программы адаптации — это разумное вложение, которое помогает быстрее достигать результатов, снижает текучесть кадров и улучшает репутацию компании как работодателя. Оптимизация процесса адаптации — важный шаг для роста и повышения эффективности работы команды.

Библиографический список

1. Ганиева А. К. Формирование системы удержания квалифицированных сотрудников предприятия // Кадровик. 2023. № 10. С. 49–56.

2. *Гаспариивили А. Т., Крухмалева О. В.* Наставничество как социальный феномен: современные вызовы и новые реалии // Народное образование. 2019. № 5 (1476). С. 109–115.

3. *Жирова И. В.* Флэш-наставничество как один из способов повышения профессионального мастерства педагогов // Педагогический поиск. 2025. № 2. С. 24–27.

Научный руководитель: *А. Г. Макарова*,
кандидат экономических наук

А. Н. Жилко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности управления удаленными командами

Аннотация. Статья посвящена анализу специфических особенностей управления распределенными коллективами. Рассмотрены ключевые вызовы, с которыми сталкиваются менеджеры в цифровой среде. На основе анализа данных международных агентств и отечественных практик предложена формула эффективности дистанционного управления.

Ключевые слова: дистанционное управление; распределенные команды; цифровая трансформация; менеджмент; KPI; человеческий капитал.

Трансформация социально-экономических процессов привела к массовому переходу организаций на дистанционный формат работы. Как отмечают исследователи, удаленная работа стала стратегической необходимостью, обеспечивающей доступ к глобальному рынку талантов [1]. Однако традиционные модели менеджмента, основанные на визуальном контроле, оказываются неэффективными. В центре исследования находится специфика управленческих воздействий в условиях отсутствия физического присутствия сотрудников в офисе. Развитие человеческого капитала в таких условиях требует принципиально новых инвестиций в цифровые компетенции и самоорганизацию.

В условиях дистанционной занятости традиционный визуальный контроль присутствия сотрудника на рабочем месте утрачивает свою актуальность. Это требует трансформации методологического инструментария оценки эффективности менеджмента. Но оценка эффективности в дистанционных командах осложнена отсутствием визуального наблюдения за процессом труда, так что оно требует перехода к количественным методам анализа цифрового следа сотрудников. В рамках данного исследования предлагается комплексная система оценки, базирующаяся на трех ключевых метриках [3].

1. Коэффициент результативности (Performance Ratio, K_p).

Определяет степень выполнения запланированного объема работ в установленные сроки.

$$K_p = \frac{Q_{fact}}{Q_{plan}} \cdot 100\%, \quad (1)$$

где Q_{fact} — количество закрытых задач в таск-трекере (Jira, Kaiten) за отчетный период; Q_{plan} — плановый объем задач.

Значение $K_p < 90\%$ свидетельствует о проблемах в планировании или дефиците ресурсов.

2. Эффективность коммуникационного цикла (Lead Time Efficiency, E_{comm}).

В дистанционных командах критически важна скорость реакции. Данный показатель отражает время «простоя» задачи из-за ожидания ответа или согласования.

$$E_{comm} = \frac{T_{active}}{T_{total}}, \quad (2)$$

где T_{active} — время непосредственной работы над задачей, а T_{total} — общее время жизни задачи от постановки до завершения. Чем ближе показатель к 1, тем выше качество управленческих регламентов и ниже уровень бюрократических барьеров.

3. Интегральный показатель эффективности управления (I_e).

Для комплексной оценки предлагается авторская мультипликативная модель, учитывающая как производственные, так и психологические факторы.

$$I_e = K_p \cdot \frac{C}{S}, \quad (3)$$

где K_p — коэффициент результативности; C (Collaboration) — индекс вовлеченности (определяется через частоту и качество взаимодействий в корпоративных каналах); S (Stress/Burnout) — коэффициент абсентеизма или риск выгорания (рассчитывается как отношение пропущенных рабочих дней/часов к общему графику).

Данный математический аппарат позволяет менеджменту уйти от субъективных оценок «лояльности» к объективному мониторингу состояния команды. Как отмечается в работах по развитию человеческого капитала [3], именно баланс между жестким контролем дедлайнов (K_p) и поддержкой психологического климата (S) определяет жизнеспособность распределенной структуры в долгосрочной перспективе.

Успех распределенных команд базируется на трех столпах: прозрачности задач, доверии и использовании интегрированного технологического стека [2]. Дистанционное управление требует трансформации лидера из «контролера» в «модератора цифровой среды». Предложенная модель и SWOT-анализ позволяют организациям проводить аудит внутренних коммуникаций для повышения вовлеченности персонала.

Библиографический список

1. Моргунова Н. В., Мишачева Е. С. Управление проектами. Командная разработка плана проекта с применением цифровых технологий: учеб.-практ. пособие. Владимир: ВлГУ, 2025. 152 с.
2. Тихонов В. А., Степанова Н. Р. Digital teambuilding как новый вызов в эпоху цифровизации и неопределенности // Российские регионы в фокусе перемен: сб. докл. XVI Междунар. конф. (Екатеринбург, 18–20 ноября 2021 г.). Екатеринбург: УрФУ, 2022. Т. 1. С. 330–335.
3. Choudhury P. Our Work-from-Anywhere Future // Harvard Business Review. 2020. Vol. 98, no. 6. P. 58–67.

Научный руководитель: М.В. Чудиновских,
кандидат юридических наук, доцент

О. С. Канухина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

ИИ-резистентность и когнитивный суверенитет

Аннотация. В статье рассматривается феномен когнитивной деградации сотрудников в условиях растущей зависимости от искусственного интеллекта. Опираясь на свежие данные *Deloitte*, *Microsoft* и Всемирного экономического форума, анализируются причины сопротивления обучению. Вводится понятие «ИИ-резистентности» и обосновывается необходимость непрерывного обучения как единственной стратегии сохранения когнитивного суверенитета в цифровую эпоху

Ключевые слова: ИИ-резистентность; когнитивный долг; критическое мышление; непрерывное обучение; брейн-рот; сопротивление обучению; когнитивный суверенитет; L&D; искусственный интеллект.

В марте 2026 г. консалтинговая компания *Deloitte* в исследовательском отчете *2026 Global Human Capital Trends* предупредила о риске ослабления когнитивных способностей сотрудников из-за растущей зависимости от искусственного интеллекта. Отчет, основанный на опросе более 9 000 бизнес- и HR-лидеров из 89 стран¹, зафиксировал

¹ 2026 Global Human Capital Trends: From Tensions to Tipping Points // Deloitte Insights. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html> (дата обращения: 02.02.2026).

тревожный разрыв: 60 % руководителей уже полагаются на ИИ при принятии решений, но лишь 5 % признают, что делают это эффективно. На этом фоне *Deloitte* вводит понятие «когнитивный долг» — отложенные долгосрочные последствия, которые организация накапливает, игнорируя влияние ИИ на свою культуру, нормы общения и доверие между людьми. Это эффект снижения умственной вовлеченности при частом использовании ИИ — цикл, в котором привычное обращение к генеративным алгоритмам постепенно ослабляет интеллектуальные привычки сотрудника, провоцируя еще большую зависимость.

Исследователи *Microsoft* и Университета Карнеги-Меллона (февраль 2025 г.) утверждают: механизация рутинных задач с помощью ИИ и «передача обработки исключений человеку» лишает работников возможности оттачивать навыки принятия решений [3]. В конечном итоге этот процесс ослабляет когнитивные способности, делая их «атрофированными и неподготовленными к возникновению исключений». Нейробиологи подтверждают: чрезмерная опора на ИИ-инструменты снижает нейронную активность в лобных и теменных зонах мозга, отвечающих за концентрацию, критическое мышление и запоминание.

Таким образом перед человечеством встает задача формирования ИИ-резистентности — способности сохранять ясность суждения, критическую дистанцию и готовность принимать решения в ситуации неопределенности. Ближайшая перспектива для человека, который хочет выработать ИИ-резистентность и обеспечить когнитивный суверенитет — настроиться на бесконечное обучение. Но здесь мы сталкиваемся с парадоксом: несмотря на очевидную необходимость, люди сопротивляются обучению.

Анатомию сопротивления обучению можно рассмотреть как с точки зрения биологического подхода, так и с позиции исследователя психологии творчества. Нейрофизиолог В. Дубынин утверждает: мозг ленив и стремится экономить энергию, предпочитая избегать когнитивной нагрузки. В качестве топлива он охотно потребляет низкокачественный контент с «дешевым дофамином» — мемы, короткие клипы, бесконечный думскроллинг и тривиальные тексты, которые обедняют не только разговорную речь, но и саму способность к связному мышлению. Эту нейрофизиологическую реальность В. Дубынин описывает емкой и пугающей лексемой «брейн-рот» (от англ. brain rot — «гниение мозга») [1]. Изначально термин использовался в ветеринарии для обозначения буквального разрушения мозговой ткани у животных из-за инфекций, но с 1920-х гг. его начали применять и к людям — уже как метафору дегенеративных изменений в работе мозга, вызванных систематическим избеганием сложных умственных задач.

Если нейрофизиология объясняет сопротивление обучению через экономию энергии и дофаминовые ловушки, то сценарист и исследователь

психологии творчества С. Прессфилд предлагает взглянуть на проблему с иного ракурса. Он описывает сопротивление обучению не как личную слабость или недостаток таланта, а как некую диссоциированную, почти внешнюю силу, которая методично саботирует любую попытку выйти за пределы привычного и комфортного [2].

Единственной работающей стратегией здесь видится непрерывное обучение (lifelong learning, continuing education) — не разовые тренинги, а ежедневная практика: самообразование, неформальное обучение, рефлексия, превращающая эпизодическое «повышение квалификации» в постоянную гигиену мышления. В мире, где алгоритмы все чаще думают за нас, наша главная задача — не дать им думать вместо нас. А для этого нужно продолжать учиться — не запоминать, а осмысливать, сомневаться и принимать собственные решения.

Библиографический список

1. Дубынин В.А. Мозг и его потребности 2.0. От питания до признания. М.: Бомбора, 2025. 448 с.
2. Прессфилд С. Война за креатив. Как преодолеть внутренние барьеры и начать творить. М.: Альпина Паблишер, 2016. 190 с.
3. Lee H.-P., Sarkar A., Tankelevitch L. et al. The Impact of Generative AI on Critical Thinking: Self-Reported Reductions in Cognitive Effort and Confidence Effects From a Survey of Knowledge Workers // CHI Conference on Human Factors in Computing Systems (CHI '25) (Yokohama, Japan, April 26 – May 01, 2025). New-York: ACM, 2025. URL: https://www.microsoft.com/en-us/research/uploads/prod/2025/01/lee_2025_ai_critical_thinking_survey.pdf (дата обращения: 02.02.2026).

Научный руководитель: М. В. Чудиновских,
кандидат юридических наук, доцент

Е. А. Катыева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Бригадная организация труда как способ снижения текучести массового персонала на предприятиях

Аннотация. В статье рассмотрены причины текучести массового персонала на предприятиях. Рассмотрена неэффективность повременной оплаты труда при массовом производстве продукции. Предложены пути решения проблемы текучести персонала в условиях тяжелого, монотонного труда при дефиците кадров

Ключевые слова: массовый персонал; текучесть персонала; бригадная организация труда.

Нехватка массового персонала и отсутствие трудового резерва — тенденция, характерная как для всей страны, так и для рынка труда

Свердловской области¹. 90 % компаний в РФ столкнулись с дефицитом кадров, особенно остро проблема проявляется в сегменте массового персонала – работников складов, грузчиков, сортировщиков, рабочих на заводах².

Упаковщики продукции, грузчики выполняют однотипные задачи, не требующие высокой квалификации, но их деятельность критически важна для предприятий, производящих скоропортящуюся продукцию — продукция должна быть упакована и отгружена в кратчайшие сроки.

В сырно-творожном цехе Новоуральского молочного завода в 2025–2026 гг. сложилась критическая ситуация: коэффициент текучести персонала 66 %; укомплектованность штата работников, занятых на упаковке и отгрузке продукции — 75 % при увеличении объема работ на 10 %. Для выполнения плана руководство предприятия принимает непопулярные меры: сокращение обеденного перерыва, сверхурочная работа, привлечение на упаковку работников основного производства. В связи с накопившейся физической усталостью работники все чаще уходят на «больничный», присутствует практика оформления фиктивных больничных листов.

Руководство в директивном порядке расставляет работников по рабочим местам без учета степени владения необходимыми компетенциями (примеры компетенций), что снижает производительность труда и, как следствие, увеличивает затраты времени на выполнение работ.

Повременная система оплаты труда, применяемая в цехе, выгодна малопродуктивным работникам и совсем не стимулирует эффективный персонал. Поскольку результат зависит от совместных усилий работников, такая система оплаты труда вызывает конфликты в коллективе.

Поскольку процесс упаковки и отгрузки продукции в сырно-молочном цехе не может быть выполнен одним исполнителем и требует параллельной работы группы рабочих, представляется более эффективной бригадная форма организации труда, при которой:

– рабочие на основе взаимного согласования обеспечивают кооперацию труда внутри бригады. Для коллектива численностью 5–7 чел., где каждый работник может оценить себя и компетенции

¹ *Управление* привлечением, повышением вовлеченности и производительности труда персонала предприятий и организаций Свердловской области. Сборник лучших практик / С. Б. Долженко, Т. А. Кансафарова, А. Ю. Коковихин и др.; Свердловский областной Союз промышленников и предпринимателей. Екатеринбург: УрГЭУ, 2025. 238 с.

² *Массовый персонал — основа экономики: почему рабочие профессии становятся главной ценностью страны* // Партнер НКО. URL: <https://reg-nko.ru/smi/massovyy-personal-osnova-ekonomiki> (дата обращения: 01.02.2026).

коллег, такой способ распределения работ не занимает много времени и при этом способствует созданию нормального микроклимата в коллективе, уменьшению потерь рабочего времени;

– для предотвращения преждевременной усталости вследствие монотонности работы работники могут обсудить этот вопрос в коллективе и без участия начальника цеха осуществить ротацию внутри бригады;

– за счет того, что зарплата зависит от объема и качества работы всей бригады, возрастает заинтересованность каждого ее члена в конечном результате.

Опыт бригадной организации труда в ООО «Новоуральский мясной двор», также производящем скоропортящуюся продукцию, подтверждает эффективность такой формы организации труда: при одинаковом уровне средней заработной платы коэффициент текучести персонала составляет около 10%, сложилось компетентное кадровое ядро, отсутствуют серьезные конфликты в коллективе.

Научный руководитель: *Г. Р. Корнова*,
кандидат экономических наук, доцент

Н. Р. Кварацхелия

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Формирование системы управления численностью персонала на основе анализа трудозатрат

Аннотация. В условиях нестабильной экономической среды особую актуальность приобретает задача формирования эффективной системы управления численностью персонала, обеспечивающей баланс между снижением затрат и сохранением кадрового потенциала. В статье рассматривается подход к определению численности производственного персонала на основе анализа трудоемкости работ и производственных планов. Обоснована необходимость адаптации расчетных моделей под специфику предприятия. Определены ключевые элементы разработки системы расчета численности персонала, ориентированной на практическое применение.

Ключевые слова: численность персонала; управление численностью; трудоемкость; нормирование труда; производственный персонал; производительность труда.

В условиях современной экономики российские предприятия функционируют в ситуации высокой неопределенности, сопровождающейся ростом издержек, дефицитом трудовых ресурсов и необходимостью повышения эффективности деятельности. В этих условиях управление численностью персонала становится не только инструментом

оптимизации затрат, но и важнейшим фактором сохранения устойчивости организации.

Традиционные подходы к формированию численности персонала, основанные на штатных расписаниях и укрупненных нормативах, в современных условиях оказываются недостаточно эффективными. Они не учитывают динамику производственных процессов, изменения объемов работ и фактическую трудоемкость операций. В научной литературе подчеркивается необходимость перехода к более гибким и обоснованным методам управления численностью, в том числе с использованием расчетных инструментов и цифровых решений [1; 3].

В частности, в исследовании Р. А. Долженко и С. Б. Долженко [1] представлен подход к расчету численности персонала с использованием специализированного калькулятора, позволяющего учитывать ключевые производственные параметры и повышать точность планирования. Дополнительно в работах Р. А. Долженко совместно с Д. С. Малышевым, а также Д. В. Лютягина и Ю. В. Забайкина [2; 3] подчеркивается значимость цифровизации и динамического нормирования труда, обеспечивающих актуализацию расчетных моделей в условиях изменяющихся производственных процессов. Вместе с тем применение подобных инструментов на практике требует адаптации к условиям конкретного предприятия, поскольку универсальные модели не способны в полной мере учитывать отраслевую специфику, организацию производства и особенности нормативной базы.

Указанный подход может быть обобщен и реализован применительно к отдельным категориям персонала, в частности производственным рабочим, численность которых напрямую зависит от объема выполняемых работ. В данном случае расчет численности может быть основан на сопоставлении планируемого объема производства, трудоемкости операций и доступного фонда рабочего времени. Для реализации такого подхода необходимы исходные данные, включающие производственную программу, нормы на операции/оборудование, вытекающие из них нормативы трудозатрат, а также фонд рабочего времени персонала. При этом нормативная база может формироваться как на основе хронометражных наблюдений, отражающих фактические затраты рабочего времени, так и на основе технически обоснованных норм, учитывающих характеристики оборудования и технологические режимы.

Применение данного подхода позволяет формализовать расчет численности персонала и интегрировать его в общий механизм планирования трудовых ресурсов предприятия. В то же время его эффективность во многом определяется качеством исходных данных и уровнем проработки нормативной базы. В частности, особое значение имеет

актуальность используемых норм: приоритет следует отдавать технически обоснованным нормативам, как более стабильным и воспроизводимым. В случае значительной доли норм, сформированных на основе хронометражных наблюдений, требуется их регулярная проверка и актуализация с учетом изменений в организации труда и технологии производства. Кроме того, при расчете численности необходимо учитывать влияние внеплановых простоев и иных факторов, влияющих на использование рабочего времени, с соответствующим резервированием времени в расчетах.

Таким образом, использование расчетных моделей для определения численности персонала является перспективным направлением повышения эффективности управления трудовыми ресурсами. Однако их практическая реализация возможна только при условии адаптации к специфике конкретного предприятия и обеспечения достоверности исходных данных. Предложенный подход позволяет повысить обоснованность управленческих решений, обеспечить баланс между экономической ресурсами и сохранением кадрового потенциала организации.

Библиографический список

1. Долженко Р. А., Долженко С. Б. Методические подходы к управлению численностью персонала в целях повышения производительности труда и организационной эффективности // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2025. № 1. С. 66–91.
2. Долженко Р. А., Малышев Д. С. Цифровизация подходов к организации и нормированию труда на промышленном предприятии // Вестник Омского университета. Сер.: Экономика. 2021. Т. 19, № 4. С. 54–66.
3. Лютягин Д. В., Забайкин Ю. В. Цифровизация промышленности и динамическое нормирование труда — факторы эффективного управления бизнес-процессами промышленного предприятия и роста производительности труда // Управление образованием: теория и практика. 2023. Т. 13, № 4 (62). С. 36–43.

Научный руководитель: С. Б. Долженко,
кандидат экономических наук, доцент

Работа со студентами как механизм формирования кадрового потенциала предприятия

Аннотация. В публикации анализируются ключевые подходы и инструменты, используемые работодателями в процессе создания кадрового резерва и вовлечения молодежи в деятельность организации.

Ключевые слова: кадровый резерв; студенты; профориентация; предприятие; работодатели; способы привлечения.

Современный российский рынок труда характеризуется устойчивой тенденцией к нарастанию дефицита кадров. Как отмечают эксперты, для преодоления кадрового дефицита промышленные компании используют разнообразные методы. Одни направлены на поиск новых источников и форматов привлечения, другие сосредоточены на работе с вовлеченностью и развитием персонала, поиске резервов роста производительности труда, третьи развивают практики сотрудничества с учебными заведениями для подготовки будущих специалистов в соответствии с потребностями рынка труда [3].

Наибольший спрос сохраняется на обладателей технических специальностей: инженеров различных профилей, механиков, технологов, специалистов по автоматизации. При этом дефицит распространяется и на представителей рабочих профессий. Однако стереотип о низкой престижности рабочего труда продолжает сдерживать приток молодежи в эту сферу. Усугубляет ситуацию демографический фактор: сокращается численность населения в возрасте 30–39 лет, традиционно составляющего основу стабильно занятых работников. В этих условиях организации вынуждены не просто искать готовых специалистов, но и планомерно готовить себе смену, начиная взаимодействие с потенциальными кандидатами еще в период их обучения.

В статье освещается вопрос результативности выстраивания внешнего кадрового резерва через взаимодействие со студенческой аудиторией. Интеграция студентов в кадровый резерв представляет собой стратегически выверенный подход, при котором компании заблаговременно идентифицируют и развивают молодые дарования для замещения будущих должностей, одновременно решая проблему нехватки персонала. Данное направление относится к категории внешнего резерва. Его основные характеристики: это стратегическое планирование, позволяющее избежать кризисных ситуаций при выбытии ключевых работников; это адаптация к рыночным условиям; в условиях демографических изменений и нехватки квалифицированных кадров, подобная практика становится объективной необходимостью; формирование

приверженности: студенты, прошедшие практическую подготовку в компании, демонстрируют более высокую лояльность и легче адаптируются к корпоративной среде.

Современные предприятия понимают, что в условиях «кадрового голода» по отношению к молодежи необходима глубокая профориентационная работа, что так же является инструментом формирования кадрового резерва. Выход предприятия в школы и активное продвижение возможности работать на заводе среди школьников с осознанного возраста. Так как молодые работники, уже работающие на заводе, могут стать репрезентативной группой, которая понимает особенности ожиданий школьников. Целесообразно начинать взаимодействие с учениками 7–8 классов, поскольку в этот период при грамотной профориентационной работе у детей могут формироваться устойчивые профессиональные интересы [1].

Для привлечения молодежи предприятиями применяются такие методы как: создание специализированных классов в школах, внедрение профориентационных программ в учебных заведениях; организация стажировок и производственных практик; наставничество и сопровождение студентов; заключение целевых договоров со студентами.

Включение молодых специалистов в состав резерва способствует закреплению наиболее перспективных кадров в организации, повышению их профессиональных и личностных качеств, формированию позитивной трудовой мотивации и вовлеченности, что в итоге ведет к росту эффективности деятельности компании в целом [2].

Ключевой вывод заключается в том, что предприятиям необходимо выстраивать системную работу со школьниками и студентами для формирования собственного кадрового резерва.

Библиографический список

1. Долженко Р. А., Долженко С. Б., Свинин С. В. Молодежь завода, их ожидания и ценности работы // Вестник Томского государственного университета. Философия. Социология. Политология. 2023. № 76. С. 192–205.
2. Костоусова З. С. Формирование кадрового резерва как способ закрепления молодых специалистов в организации // Human Progress. 2017. Т. 3, № 10. URL: http://progress-human.com/images/2017/tom3_10/Koustousova.pdf (дата обращения: 01.02.2026).
3. Управление привлечением, повышением вовлеченности и производительности труда персонала предприятий и организаций Свердловской области: сборник лучших практик / С. Б. Долженко, Т. А. Кансафарова, А. Ю. Коковихин и др.; Свердловский областной союз промышленников и предпринимателей. Екатеринбург: УрГЭУ, 2025. 238 с.

Научный руководитель: С. Б. Долженко,
кандидат экономических наук, доцент.

Использование цифровых инструментов аналитики в аудитах по персоналу

Аннотация. В статье представлен практический кейс внедрения инструмента бизнес-аналитики *Microsoft Power BI* для повышения скорости и качества процессов аудита по персоналу. На примере обработки табеля учета рабочего времени проведено сравнение двух подходов: традиционного (на базе *Microsoft Excel*) и современного (на базе *Microsoft Power BI*).

Ключевые слова: цифровой инструмент; дашборд; производительность труда; визуализация данных.

Актуальность темы производительности труда в настоящее время не вызывает сомнений: согласно результатам проведенных исследований, наблюдается устойчивый тренд к ее повышению. Одно из таких исследований было проведено школой управления «Сколково», в рамках которого ставили перед собой задачу определить текущие бизнес-приоритеты в компаниях и задачи в отношении сотрудников¹. Дополнительно это подтверждается практикой крупных промышленных компаний, активно внедряющие аудиты и проекты по росту производительности труда. Например, ОАО «УГМК» в период с 2020 по 2025 гг. реализовывал проекты организационной эффективности. Однако, чтобы повышать эффективность производства необходимо также работать оперативно и качественно проверяющим в рамках реализации проектов по росту производительности труда. Современные методы визуализации данных предоставляют эффективный инструмент для достижения поставленной цели [1; 2].

Целью данной статьи является доказательство того, что, используя цифровые инструменты по визуализации данных возможно повышать производительность труда аудиторов, а, следовательно, компании в целом.

Основной задачей исследования состоит в сравнении процесса обработки данных табеля учета рабочего времени на базе *MS Excel* и на базе *MS Power BI*. Это обусловлено тем, что именно данные табеля учета рабочего времени один из первичных источников, который позволяет с разных сторон оценить текущую ситуацию и текущий статус активов. Для достижения поставленной цели были применены следующие эмпирические методы: наблюдение и сравнение.

¹ Как меняется корпоративное обучение руководителей в 2024 г. // Сколково. URL: <https://www.skolkovo.ru/longread/kak-menyetsya-korporativnoe-obuchenie-rukovoditelej-v-2024-godu/> (дата обращения: 01.03.2026).

Систематическое наблюдение выявило, что табель учета рабочего времени предоставляется проверяемыми организациями в качестве исходной информации, дополнительно в основном форма предоставления данных унифицированная «Т-13», утвержденная Госкомстата РФ от 5 января 2004 г. № 1. При этом только в этой форме содержится колоссальный объем информации о фактической работе предприятия, подразделения, участка и (или) конкретного сотрудника.

Сравнение процесса обработки данных табеля учета рабочего времени используя *MS Excel* и используя *MS Power BI* демонстрирует, следующее.

1. В *Microsoft Excel*.

Обработка данных в *MS Excel*, как правило, строится вокруг исходного файла, который становится основным рабочим документом. Типичный процесс включает следующие шаги:

1) получение исходного файла с данными табеля по форме «Т-13»;

2) ручное редактирование данных непосредственно в исходном файле (перенос данных, корректировка значений), что создает риск внесения ошибок и потери исходных данных;

3) анализ задачи и выбор инструментов ее решения (ручной перенос между листами, создания сводных таблиц для агрегации данных, применение условного форматирования для визуализации отклонений, использование формул и ссылок на ячейки и листы;

4) визуальный анализ полученных результатов.

2. В *Microsoft Power BI*.

Процесс обработки данных в *MS Power BI* принципиально отличается и строится на концепции разделения исходных данных и их обработки:

1) формирование запроса для загрузки данных в заданном формате;

2) импорт исходных данных в *MS Power Query* (без редактирования);

3) разработка алгоритма данных: очистка и трансформация данных, формирование справочников, объединения данных из разных источников;

4) создание модели данных с установлением связей между таблицами;

5) визуализация результатов с помощью интерактивных дашбордов.

Для разовых задач с небольшими данными подходит *MS Excel*: он распространен, гибок и не требует дополнительного ПО. Однако ручное редактирование повышает риск ошибок, а масштабирование замедляет работу и усложняет интеграцию данных.

MS Power BI предпочтительнее для систематической обработки: он обеспечивает стандартизацию, безопасность данных, масштабируемость и автоматизацию. Инструмент позволяет интегрировать разные источники и создавать интерактивные дашборды – но требует обучения и настройки ИТ-инфраструктуры.

Полученные результаты могут быть использованы организациями при выборе инструментов автоматизации анализа учета рабочего времени и оценке трудовых ресурсов, а также послужить основой для дальнейших исследований.

Библиографический список

1. Крупина В. В., Михаэлис С. И. Визуализация данных средствами дашбордов // Информационные технологии и математическое моделирование в управлении сложными системами. 2019. № 2 (3). С. 41–52.
2. Чуланова О. Л., Валеева Э. Р. Модель внедрения HR-аналитики с применением дашбордов в систему управления персоналом // Журнал исследований по управлению. 2023. Т. 9, № 5. С. 46–63.

Научный руководитель: *Р. А. Долженко*,
доктор экономических наук, профессор

О. С. Липова

Уральский государственный экономический университет г. Екатеринбург

Совершенствование системы вознаграждения основных производственных рабочих на трубопрокатном заводе: актуальность исследования

Аннотация. В статье рассматриваются действующие системы вознаграждения основных рабочих на трубопрокатном производстве, их преимущества и недостатки, а также выявляются ключевые проблемы, связанные с отсутствием вклада работников, дисбалансом экономических интересов предприятия и социальными ожиданиями сотрудников.

Ключевые слова: система вознаграждения; мотивация персонала; трубопрокатное производство; производительность труда; баланс интересов.

Совершенствование системы вознаграждения основных производственных рабочих на трубопрокатном заводе является актуальной задачей, поскольку металлургическое производство относится к капиталоемким отраслям с высоким уровнем фондоемкости, где производительность труда основных рабочих оказывает непосредственное влияние на экономические показатели предприятия.

В условиях высокой конкуренции в металлургии особую актуальность приобретает вопрос эффективного использования трудовых

ресурсов. По данным Росстата¹, в 2023 г. доля затрат на оплату труда в себестоимости трубопрокатной продукции составила в среднем 18–22%. Это обуславливает необходимость поиска наиболее эффективных систем оплаты труда и мотивации персонала.

В современных условиях системы вознаграждения на промышленных предприятиях призваны решать две ключевые задачи: обеспечить работнику возможность воспроизводства его трудового потенциала (воспроизводственная функция) и стимулировать его к более высокой производительности труда (стимулирующая функция). Эти функции тесно взаимосвязаны, и их эффективное сочетание определяет успех системы оплаты труда и мотивации персонала в организации.

Как отмечают исследователи [1], системы вознаграждения, действующие на предприятиях металлургической отрасли, часто не отражают современных требований к мотивации персонала. Например, на многих производствах до сих пор используются системы оплаты труда, которые не учитывают реальный вклад работников, не обеспечивают рост производительности и не снижают текучесть кадров.

В системах управления персоналом ключевое внимание уделяется выбору формы оплаты труда — сдельной или повременной. Каждая из этих форм обладает как преимуществами, так и существенными недостатками. В текущих экономических условиях повременная оплата реализуется через предоставление сотрудникам фиксированного вознаграждения, не зависящего от индивидуальных результатов труда, что закономерно снижает трудовую мотивацию и эффективность работы персонала. Сдельная оплата, напротив, напрямую увязывает заработок с объемом выпущенной продукции, однако зачастую игнорирует такие значимые факторы, как качество продукции, соблюдение технологических норм и безопасность труда. Как следствие, работники не обеспечены в должной мере необходимыми условиями труда и фронтом работ и поэтому вынуждены самостоятельно решать вопросы организации производственного процесса. Указанные системные дефекты приводят к негативным социально-трудовым последствиям. Согласно данным опросов, проведенных среди работников ведущих металлургических предприятий, около 42 % рабочих считают действующие системы вознаграждения как недостаточно справедливые и прозрачные. Кроме того, главной причиной увольнения респонденты называют неудовлетворенность размером заработной платы.

При этом в научной литературе представлен ряд исследований, которые показывают, что правильно спроектированные системы

¹ Промышленное производство в России // Росстат. URL: <https://www.rosstat.gov.ru/folder/210/document/13225> (дата обращения: 01.02.2026).

вознаграждения способны обеспечить баланс экономических интересов работников и работодателей в условиях производственных предприятий. Как отмечает С. И. Захаров, эффективная организация труда и справедливая система оплаты являются ключевыми факторами повышения производительности и мотивации персонала, что повышает инвестиционную привлекательность предприятия [2].

Важно отметить, что основной интерес производственных рабочих заключается в справедливой и конкурентоспособной оплате труда, которая соответствует их вкладу в производственный процесс. Исследования показывают, что прозрачность системы вознаграждения и наличие премиальных механизмов повышают удовлетворенность сотрудников. Кроме того, важную роль играют нефинансовые мотиваторы — условия труда, социальные гарантии, возможности карьерного роста. При этом для предприятия ключевая задача — оптимизация затрат при сохранении высокой производительности. Система вознаграждения должна стимулировать сотрудников к повышению эффективности без неоправданного роста издержек.

Однако, как показывает практика функционирования трубопрокатных заводов, существующие системы оплаты труда, премирования и распределения результатов экономической деятельности организованы таким образом, что дисбаланс экономических интересов сохраняется. Это приводит к недовольству субъектов трудовых отношений, невыполнению ключевых функций системы вознаграждения и, как следствие, к снижению общей эффективности производства.

Таким образом, совершенствование системы вознаграждения на трубопрокатном заводе является актуальной научно-практической задачей и требует комплексного подхода, учитывающего как экономические интересы предприятия, так и социальные ожидания рабочих.

Библиографический список

1. *Бобко Т. В., Постниченко М. В.* Оценка динамики производительности труда металлургического предприятия // Вестник СибГИУ, 2025. № 2 (52). С. 140–148.
2. *Захаров С. И.* О необходимости развития системы организации и оплаты труда на горнодобывающих предприятиях // Вестник Челябинского государственного университета. 2014. № 2 (331). С. 72–75.

Научный руководитель: *С. И. Захаров*,
доктор экономических наук, доцент

Цифровые инструменты и сервисы в подборе персонала

Аннотация. В статье показано, какие цифровые сервисы реально помогают в подборе персонала. Приведены примеры из практики и простые рекомендации для HR-служб.

Ключевые слова: подбор персонала; цифровой инструмент; рекрутмент; искусственный интеллект; система отслеживания соискателей; ATS; чат-бот.

В настоящее время практически каждая компания так или иначе использует онлайн-инструменты для поиска сотрудников. Сразу возникает вопрос: все ли они эффективны? Обычный рекрутинг через «воронку» резюме уже не работает. Как показывают исследования, главная цель цифровизации HR — сэкономить время и деньги, но при этом не потерять в качестве. С этим согласны и Н. Архипова с О. Седовой [1], и В. Б. Добровичинский [2], и И. Чернякова [3].

Цель работы – разобраться, какие именно цифровые инструменты сегодня используются в рекрутменте.

После того, как были изучены источники, сложилось впечатление, что все многообразие можно свести к четырем основным типам:

1. Системы работы с соискателями вакансий (ATS), известные примеры, «Поток рекрутмент», «Хантфлоу», «Skillaz», автоматизируют размещение вакансий, скрининг резюме, коммуникацию с кандидатами и заказчиками, аналитику подбора. Как пишет В. Б. Добровичинский [2], ATS помогают держать весь процесс под контролем и работают аккуратнее, чем старые методы. И. А. Чернякова добавляет, что многие ATS предоставляют детальную отчетность по HR-процессам, однако требуют специализированных навыков работы [3].

2. Чат-боты. Активно применяются чат-боты для первичного отбора кандидатов. Н. Архипова и О. Седова рассказывают пример использования чат-бота в гипермаркетах *Hoff*: при помощи чат-бота удалось провести более 14 тыс. сессий и отобрать почти 1600 работников, сократив время найма с нескольких недель до нескольких дней [1].

3. Искусственный интеллект. Используется для скрининга резюме, прогнозирования успешности кандидата, распознавания эмоций. В отличие от простого поиска, по ключевым словам, современные программы анализируют контекст, связывают навыки с достижениями и другое.

4. Видео-рекрутинг. Использование видео-интервью стало актуальным в период пандемии и сохранило позиции благодаря росту

удаленной занятости сотрудников. Платформы для видео-интервью: *Zoom, Google Meet*, «Яндекс.Телемост» и др.

Среди главных преимуществ цифровых инструментов авторы называют сокращение времени и закрытий вакансий, возможность обрабатывать большие объемы данных, повышение объективности (оценка по формальным критериям без человеческой предвзятости) и улучшение опыта кандидата.

На основе прочитанного, HR-службам можно дать несколько советов: учитывать размер компании и потребность в подборе, соотносить инструмент с категорией вакансии, развивать цифровые компетенции HR-службы, соблюдать баланс между автоматизацией и человеческим участием и заранее продумывать, как вы будете оценивать результат.

Подводя итог: цифровые инструменты действительно меняют рекрутмент, и чаще всего в лучшую сторону. Успех зависит не от того, насколько дорогую платформу купили, а от того, кто ее использует. Важно подбирать инструменты под свои задачи, учить сотрудников и не забывать, что человек в итоге все равно принимает решение. Мне кажется, идеальная система — это разумный гибрид автоматизации и живого общения.

Библиографический список

1. *Архипова Н. И., Седова О. Л.* Применение digital-инструментов в подборе и отборе персонала в организации // Вестник РГГУ. Серия: Экономика. Управление. Право. 2018. № 2 (12). С. 9–22.
2. *Доброчинский В. Б.* Тенденции применения цифровых технологий в процессе рекрутмента // Актуальные исследования. 2023. № 16 (146). С. 49–51.
3. *Чернякова И. А.* Цифровые инструменты в подборе персонала // Вестник Академии знаний. 2024. № 5 (64). С. 714–721.

Научный руководитель: *М. В. Подгайская*,
кандидат педагогических наук.

Анализ практик наставничества на предприятиях Свердловской области

Аннотация. В статье на основе анализа научных работ преподавателей Уральского государственного экономического университета и практик промышленных предприятий Свердловской области выявлены основные проблемы и успешные подходы к организации наставничества. Показано, что системное наставничество способствует адаптации и удержанию молодых специалистов. Предложены направления совершенствования наставнической деятельности с учетом региональной специфики.

Ключевые слова: наставничество; удержание кадров; предприятия Свердловской области; мотивация наставников; передача профессионального опыта.

Свердловская область является одним из ключевых промышленных регионов России. Однако дефицит квалифицированных кадров достиг рекордного уровня: в 2023 г. насчитывалось почти 50 тыс. активных вакансий. По оценке доцента УрГЭУ С. Б. Долженко, ситуация усугубляется тем, что по некоторым направлениям производства в оборонных отраслях набор начался только в прошлом году, и опыт у кадровиков весьма невелик¹. Как показано в исследовании А. Г. Макаровой и Е. В. Томиловой [2], правильно организованная система наставничества значительно повышает вероятность закрепления выпускников профильных учебных заведений на производстве.

В этих условиях наставничество приобретает стратегическое значение для экономики территории. Как отмечает профессор УрГЭУ Р. А. Долженко, наставничество становится не просто инструментом адаптации, но и формой опережающей модернизации производств, направленной на сохранение кадрового потенциала через формирование у молодежи ответственности за свой регион².

Анализ лучших практик предприятий Свердловской области, собранных и опубликованных в 2025 г. Свердловским областным союзом промышленников и предпринимателей, показывает, что системный подход к наставничеству позволяет достичь измеримых улучшений. Лидеры отбора лучших практик продемонстрировали эффективность инструментов наставничества для решения актуальных кадровых проблем. Так, на Уралмашзаводе действует программа

¹ *Нехватка кадров на свердловских оборонных предприятиях исчисляется тысячами человек* // Бизнес-журнал: Урал. URL: https://ural.business-magazine.online/fn_1432593.html (дата обращения: 15.02.2026).

² *Наставничество в организации: долг знающего* // УрГЭУ. URL: <https://usue.ru/novosti/nastavnichestvo-v-organizacii-dolg-znayushego/> (дата обращения: 15.02.2026).

«Производственный инкубатор», в рамках которого в течение пяти месяцев наставники со стажем от 3 лет и разрядом не ниже 4-го сопровождают 1–3 наставляемых, что обеспечивает плавный вход в профессию. Первоуральский новотрубный завод внедрил электронный формат адаптации в системе SOTA2U, обучив 462 наставника за 2022–2023 гг. Уральский турбинный завод с 155 наставниками добился снижения текучести на испытательном сроке на 4 %. Институт развития дуального образования — победитель конкурса лучших практик наставничества Свердловской области — развивает практику наставничества для целевой подготовки студентов СПО в рамках программы «Профессионалитет».

Исследование, проведенное Е. М. Монаховой на базе АО «Урал-электромедь», выявило системные проблемы: отсутствие локального нормативного документа, карты компетенций наставников, системного обучения и единого реестра наставников [3]. Разработанная программа мероприятий показала ожидаемый экономический эффект 1 416 108 р. при частичном внедрении в 2026 г.

Наставничество на предприятиях Свердловской области доказало свою эффективность для адаптации и удержания молодых специалистов, что напрямую повышает конкурентоспособность территории. Однако, для достижения устойчивых результатов необходимо внедрять инструменты системного управления наставничеством, как цикличным бизнес-процессом [1], реализуя следующие направления:

- 1) разработка локальных нормативных актов о наставничестве;
- 2) отбор и обучение наставников (включая педагогические компетенции);
- 3) материальное стимулирование наставников (доплата 15–20 % за успешное прохождение испытательного срока студентом);
- 4) цифровизация процессов (по опыту ПНТЗ);
- 5) интеграция вузовской и производственной подготовки (по модели «Профессионалитет»).

Реализация этих мер позволит снизить отток молодежи, повысить производительность труда и укрепить конкурентные позиции Свердловской области как промышленного центра.

Библиографический список

1. Макарова А. Г. Управление бизнес-процессом системы наставничества на рабочем месте // Кадровик. 2024. № 10. С. 72–80.
2. Макарова А. Г., Томилова Е. В. Роль системы наставничества в адаптации и удержании выпускников колледжей на производственных предприятиях // Столыпинский вестник. 2024. № 4. С. 10–18.

3. Монахова Е. М. Формирование системы наставничества для удержания персонала (на примере АО «Уралэлектромедь»): выпускная квалификационная работа / науч. рук. А. Г. Макарова. Екатеринбург: УрГЭУ, 2025.

Научный руководитель: А. Г. Макарова,
кандидат экономических наук

С. Д. Пузаткина

*Брянский филиал Российского экономического университета
имени Г. В. Плеханова, Брянск*

Анализ возрастной структуры занятости в экономики России

Аннотация. В статье проводится анализ численности и возрастной структуры занятых по видам экономической деятельности в России в 2023 г. Показаны отраслевые различия в возрастной структуре и подтверждено наличие статистически значимой связи между возрастом работников и видом экономической деятельности.

Ключевые слова: рынок труда; занятость; возрастная структура; экономическая деятельность; трудовые ресурсы; демография; статистический анализ.

Возрастная структура занятых является важнейшей характеристикой рынка труда, отражающей демографические и социально-экономические процессы в стране. Анализ распределения работников по видам экономической деятельности и возрастным группам позволяет выявить особенности формирования кадрового потенциала, определить ключевые сегменты занятости и оценить устойчивость различных отраслей. В условиях трансформации экономики и изменения демографической ситуации подобные исследования приобретают особую актуальность (см. таблицу).

Численность занятых по возрастным группам и видам экономической деятельности в России в 2023 г., тыс. чел.

Вид экономической деятельности	15–19	20–29	30–39	40–49	50–59	60–69	70 и старше
Торговля оптовая и розничная	78	1 924	3 725	2 963	2 025	553	17
Обрабатывающие производства	31	1 228	3 039	2 889	2 263	795	34
Образование	10	805	1 876	1 956	1 770	688	43
Транспортировка и хранение	38	820	1 851	1 806	1 502	497	13
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг	11	650	1 421	1 609	1 519	559	30

Окончание таблицы

Вид экономической деятельности	15–19	20–29	30–39	40–49	50–59	60–69	70 и старше
Государственное управление и обеспечение военной безопасности	54	912	1 734	1 374	819	227	9

Общая картина четко показывает, что основу рабочей силы во всех отраслях составляют граждане в возрасте от 30 до 59 лет. Это ядро трудоспособного населения, обладающее квалификацией и опытом. При этом молодежь в возрасте 15–19 лет представлена незначительно, что связано преимущественно с продолжением обучения, а группа «70 и старше» является наименьшей, что объясняется выходом на пенсию. Крупнейшими работодателями выступают торговля и обрабатывающая промышленность, где занято около 11,3 и 10,3 млн чел. соответственно, причем в обоих случаях основу рабочей силы составляют специалисты со средним профессиональным образованием.

Рассмотрим тепловую карту структуры указанных данных, представленную на рисунке.



Тепловая карта возрастной структуры занятых по видам экономической деятельности в России в 2023 г., %¹

¹ Составлено по: Рабочая сила, занятость и безработица в России: стат. сб. / Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Rab_sila_2024.htm (дата обращения: 01.02.2026).

Данные в процентах наглядно демонстрируют, какие возрастные группы доминируют внутри каждой сферы, формируя ее уникальный кадровый портрет.

Статистический анализ выявил наличие систематической связи между рассматриваемыми переменными. Это означает, что наблюдаемое распределение работников по возрастным группам в разрезе видов деятельности статистически значимо отличается от распределения, которое можно было бы ожидать в случае их полной независимости.

Проведенный анализ показал, что возрастная структура занятых в России имеет выраженную отраслевую специфику, при этом во всех видах экономической деятельности доминируют работники среднего возраста. Это свидетельствует о высокой зависимости экономики от наиболее активной и квалифицированной части населения. Выявленная статистическая взаимосвязь между возрастом и видом деятельности подтверждает необходимость учета возрастных особенностей при формировании государственной политики занятости, развитии системы образования и планировании кадровых стратегий.

Научный руководитель: *Н. П. Мальшева*,
кандидат экономических наук, доцент

О. С. Суворова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Управление персоналом в условиях кризиса: проблемы и решения

Аннотация. В статье рассматриваются стратегии управления персоналом промышленного предприятия в условиях кризиса. На примере АО «Оренбургский радиатор» анализируются типичные проблемы промышленных предприятий в период экономических потрясений и предлагаются конкретные решения для минимизации рисков и использования кризиса как возможности для организационного развития.

Ключевые слова: управление персоналом; кризис; антикризисное управление; мотивация; коммуникация; реструктуризация; Оренбургский радиатор; HR-стратегия; адаптация; эффективность.

Экономическая нестабильность, санкционное давление, колебания рынка становятся испытанием для любой компании. В таких условиях персонал — не только источник затрат, но и ключевой ресурс для выживания и дальнейшего роста. Актуальность темы обусловлена необходимостью разработки гибких, но системных HR-подходов, которые помогут организациям преодолеть кризис с минимальными потерями.

Современные исследователи выделяют две группы факторов, порождающих кризисы в организации: внутренние (ошибки в стратегии управления, недостаточное внимание к проблемам развития) [5, с. 288] и внешние (изменение социально-экономической системы, колебания рыночной конъюнктуры, потребность в модернизации) [2, с. 28]

В теории управления персоналом в кризис сложились четыре основных подхода:

1. Реактивный (защитный) подход — сфокусирован на быстром сокращении издержек [1, с. 66].
2. Проактивный (стратегический) подход рассматривает кризис как возможность для оптимизации и трансформации [6].
3. Подход, ориентированный на вовлеченность и коммуникацию [4, с. 250].
4. Адаптивный подход предполагает гибкость организационной структуры, внедрение проектных методов работы, дистанционных форматов [3].

Мы провели анализ проблемы на базе ООО «Оренбургский радиатор» — предприятия машиностроительного комплекса Уральской горно-металлургической компании. На основе данных можно сделать вывод о резком падении объемов производства в 2024 г. и, как следствие, об отрицательном изменении экономических показателей и показателей эффективности персонала. В условиях кризиса (падение спроса, рост стоимости комплектующих, логистические сложности) перед компанией встают типичные для отрасли вызовы в сфере управления персоналом: риск потери ключевых специалистов, снижение производительности труда, жесткая организационная структура и коммуникационный разрыв между руководством и рядовыми сотрудниками.

На основании теоретических подходов можно предложить комплекс мер по решению проблем для АО «Оренбургский радиатор»:

1. Приоритет оптимизации процессов над сокращением людей (функциональный аудит, кросс-функциональные команды).
2. Инвестиции в развитие вместо массовых увольнений (программы переобучения, наставничество).
3. Честная и открытая коммуникация (регулярные встречи руководства с коллективом, обратная связь).
4. Гибкая система мотивации (переменная часть оплаты труда, нематериальная мотивация, сохранение ключевых социальных гарантий).
5. Выявление и удержание «звезд» (индивидуальные программы для критически важных специалистов).

Таким образом, управление персоналом в кризис — это баланс между жесткой экономической необходимостью и стратегическим видением. Для такого предприятия, как «Оренбургский радиатор»,

выживание зависит не только от сохранения технологических мощностей, но и от сохранения команды, ее знаний и готовности к изменениям. Переход от пассивного сокращения затрат к активной работе с человеческим капиталом, инвестиции в адаптацию и коммуникацию позволят не только преодолеть сложный период, но и заложить основы для будущего роста после кризиса. Кризис становится проверкой на прочность системы управления и возможностью ее качественного обновления.

Библиографический список

1. Буравлева Е. Н. Эффективное управление персоналом в кризисной ситуации: задачи и решения // Управление персоналом. 2014. № 15. С. 65–68.
2. Дьяконова А. Н., Орлова В. В. Особенности управления персоналом предприятия в условиях кризиса // Управление персоналом в современных организациях: актуальные проблемы и современные решения: сб. ст. молодых исследователей (Волгоград, 24 мая 2023 г.). Волгоград: Изд-во Волгоградского института управления — филиала РАНХиГС, 2024. С. 28–29.
3. Зоря Н. В., Бугаева М. В. Кадровая стратегия в условиях кризисной ситуации // Инновационная наука. 2016. № 4-1 (16). С. 166–169.
4. Нагуманова Р. Р., Найдя А. М. Особенности управления персоналом в кризисной ситуации // Молодой ученый. 2021. № 52 (394). С. 249–252.
5. Новиков Н. И. Управление персоналом в условиях кризиса // Аллея науки. 2023. Т. 1, № 2 (77). С. 285–288.
6. Лукьянова Т. В. Управление персоналом в условиях кризиса: принципы и технологии // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. 2016. Т. 5, № 5. С. 5–8.

Научный руководитель: В. С. Половинко,
доктор экономических наук, профессор

К. В. Третьякова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Подходы к оценке эффективности работы ремонтного персонала на металлургических предприятиях

Аннотация. Представлен обзор актуальных подходов к системе оценки эффективности ремонтного персонала. Обоснован переход от традиционных методов управления ТООР к внедрению системного подхода, отражающего реальный вклад ремонтных служб в экономику предприятия.

Ключевые слова: ТООР; оценка эффективности ремонтного персонала; КРП; управление надежностью; системный подход; металлургия.

Ремонтный персонал металлургического предприятия — критически значимое звено обеспечения бесперебойности производственного цикла, разрыв которого ведет к убыткам. Однако оценка эффективности

ремонтных служб остается одной из ключевых проблем: традиционные, одномерные показатели не выявляют объективных корреляций между усилиями работников и фактической надежностью оборудования. Такая система зачастую становится источником ложной мотивации персонала.

Анализ кейсов крупнейших металлургических компаний России (Норникель, НЛМК) показывает, что для достижения объективных оценок деятельности ремонтного персонала необходимо внедрение комплексной, универсальной системы критериев, сочетающих три подхода: экономический, организационно-технический и социально-психологический [2].

Экономическая эффективность ремонтных служб оценивается через призму затрат на ремонт оборудования и их влияния на конечные финансовые результаты предприятия. Ключевая идея подхода — выявить, сколько денег сэкономило или потеряло предприятие по части работы ремонтных служб. Цель такой оценки — оптимизация этих затрат и минимизация простоев. Основными задачами здесь является оценка стратегий ремонта, анализ удельных затрат, общая эффективность оборудования (ОЕЕ). Ключевой KPI — показатель совокупных потерь, представленный суммой затрат на ремонт и стоимости простоев. Чем ниже этот показатель, тем эффективнее работает служба ТОиР [2].

Организационно-технический подход анализирует эффективность через рациональную организацию труда; при отсутствии таковой даже высококвалифицированный персонал может давать низкую производительность и высокие потери. Ключевыми метриками, которые необходимо отслеживать являются следующие: коэффициент использования рабочего времени, выполнение графиков ППР, длительность и надежность ремонтов, коэффициент технической готовности (КТГ), оборачиваемость запчастей [1]. Критерием успешной организации ремонтных работ является снижение временных и материальных затрат, а также количества простоев при неизменном объеме ремонтов. Достигается это нормированием, стандартизацией и цифровизацией учета.

Эффективность как качество человеческого капитала — предмет оценки социально-психологического подхода. Даже при идеально отлаженных процессах и отличном финансировании, отсутствие нужной квалификации ремонтников и недостаточная мотивация обуславливают низкую эффективность ремонтной службы.

Поддержание качества трудовых ресурсов и стандартов корпоративной культуры достигается путем внедрения целого ряда инструментов. Развитие профессиональных компетенций реализуется через систему регулярных аттестаций, грейдирования заработной платы, создания Матрицы навыков (Skill Matrix), института наставничества, внедрения индивидуальных планов развития для каждого сотрудника.

Качественные характеристики ремонтного персонала измеряются следующими метриками: коэффициент квалификации, доля ошибок по вине персонала, среднее время выхода новичка на плановую производительность (индекс наставничества) [3]. Поддержание стандартов корпоративной культуры проводится с помощью опросов лояльности сотрудников, разработки системы мотиваций и стимулирования, учета нарушений ТБ и дисциплины. Основные показатели их оценивания: текучесть персонала, коэффициент стабильности кадров, частота нарушений ТБ, коэффициент дисциплины, доля ремонтов с нарушениями регламента [3]. Критерием эффективности является создание высококвалифицированной мотивированной команды, нацеленной на долгосрочное сотрудничество.

Анализ подходов показывает, что их соотношение необходимо рассматривать, как взаимодополняющее и усиливающее друг друга, что делает целесообразным их комплексное применение. Трехуровневая модель оценки эффективности ТООР является оптимальным управленческим инструментом, в котором экономический подход задает цели, организационно-технический определяет методы их достижения, а социально-психологический оценивает кадры. На практике такой синтез реализуется через внедрение системы КРП, оценивающей деятельности ТООР по трем параметрам: финансовый результат, процессная дисциплина и качество персонала. Интеграция этих показателей в единую комплексную систему КРП позволяет наладить процесс эффективного управления и оценки ТООР и осуществить переход от стратегии измерения простоев к управлению надежностью.

Библиографический список

1. *Андреева Л. И.* Рекомендации по совершенствованию системы ТООР в изменяющихся условиях функционирования горнодобывающих предприятий // Проблемы недропользования. 2024. № 1 (40). С. 81–88.
2. *Антоненко И. Н.* Критерии формирования ключевых показателей эффективности ТООР // Генеральный директор. Управление промышленным предприятием. 2022. № 11. С. 10–19.
3. *Долженко Р. А., Долженко С. Б., Малышев Д. С.* Методика повышения организационной эффективности предприятия // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2023. Т. 14, № 1. С. 76–93.

Научный руководитель: *С. И. Захаров*,
доктор экономических наук, доцент

Совершенствование системы оплаты труда ремонтного персонала

Аннотация. Статья посвящена разработке предложений по совершенствованию системы оплаты труда ремонтного персонала промышленных предприятий. Рассматриваются ключевые проблемы существующих подходов, предлагаются конкретные механизмы мотивации, основанные на KPI.

Ключевые слова: ремонтный персонал; система оплаты; грейд; KPI.

В условиях динамично развивающейся экономики и возрастающих требований к эффективности производственных процессов, совершенствование системы оплаты труда ремонтного персонала является одним из ключевых факторов, влияющих на производительность труда, качество выполняемых работ и, как следствие, на общую конкурентоспособность предприятия. Ремонтный персонал, обеспечивая бесперебойную работу основного производственного оборудования, напрямую влияет на объемы выпускаемой продукции, сокращение простоев и предотвращение аварийных ситуаций. Однако, зачастую, существующие системы оплаты труда не в полной мере отражают сложность, ответственность и квалификационные требования, предъявляемые к данной категории работников, что может приводить к снижению их мотивации и, как следствие, к неэффективному использованию рабочего времени и ресурсов.

Наибольшее распространение на предприятиях получила повременная оплата труда ремонтного персонала. Ее применение демонстрирует ряд системных проблем, которые препятствуют эффективному управлению и мотивации сотрудников. Одной из наиболее существенных проблем является присвоение равных тарифных ставок (или окладов) работникам, независимо от сложности выполняемых работ и технологической оснащенности обслуживаемого оборудования [1].

Еще одной острой проблемой является отсутствие премиальной системы, устанавливающей порядок выплаты премии на базе ключевых показателей эффективности (KPI). Во многих ремонтных службах доминирует система оплаты по факту отработанного времени или выполненной операции, и выплатой премии вне зависимости от качества работы [3].

Для совершенствования системы оплаты труда ремонтного персонала предлагается внедрить универсальный метод расчета заработной платы — систему оплаты на основе грейдов (метод Хэя), исключая фиксированный тариф (оклад) для работников одной специальности и позволяющий сформировать справедливую оценку вклада каждого

работника в деятельность организации напрямую связывая вознаграждение с ростом профессиональных компетенций [1].

Для расчета размера переменной части заработной платы предлагается применить систему ключевых показателей эффективности (КПИ).

Таким образом, предлагаемая модель оплаты труда основывается на двух фундаментальных компонентах: базовой ставке, дифференцированной по уровням мастерства, и переменной части, зависящей от достижения индивидуальных и командных КПИ [2].

Переменная часть вознаграждения формируется и рассчитывается ежемесячно для каждого сотрудника. Комплекс КПИ включает в себя следующие показатели с указанием их веса и источника данных:

- MTBF после ремонта (30 %): среднее время наработки на отказ после проведенного ремонта, данные из CMMS (IC:ТОиР);

- повторные поломки ≤ 5 % (25 %): процент ремонтов, которые не привели к повторной поломке оборудования в установленный период, данные из CMMS;

- соблюдение SLA (время реакции) (20 %): скорость реагирования на заявки по ремонту, данные из MES;

- экономия ЗИП (складские остатки) (15 %): эффективность использования запасных частей и расходных материалов, данные из SAP MM;

- идеи по 5S / TPM (10 %): вклад в оптимизацию рабочих процессов и повышение общей эффективности оборудования, данные с Kaizen-board.

Бонус сотрудника рассчитывается по формуле:

$$B = (\sum KPI_i \cdot B_{eci}) \cdot \text{Фонд_премий_цех.} \quad (1)$$

Для усиления эффекта командной работы и синхронизации личных и общих интересов, 20 % от общего фонда премий цеха резервируется под бригадный коэффициент. Этот коэффициент применяется следующим образом:

- бригадный коэффициент = 1.2, если цех достигает планового показателя ОЕЕ (Общей эффективности оборудования) ≥ 85 %;

- бригадный коэффициент = 0.8, при невыполнении планового показателя.

Такая структура вознаграждения обеспечивает синергию между индивидуальными достижениями, профессиональным ростом и командными результатами, создавая мотивированную и высокоэффективную среду для ремонтного персонала.

Библиографический список

1. *Колосова О. Г.* Организация, нормирование и оплата труда в нефтегазовом комплексе: учеб. и практ. для вузов. М.: Юрайт, 2023. 470 с.
2. *Оплата труда персонала: учеб. и практ. для вузов / О. А. Лапшова, П. И. Комаров, В. М. Кондрашов и др.; под общ. ред. О. А. Лапшовой.* 3-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2023. 349 с.
3. *Экономика труда: учеб. для вузов / М. В. Симонова, В. А. Вайсбурд, И. В. Богатырева и др.; под общ. ред. М.В. Симоновой.* М.: Юрайт, 2023. 259 с.

Научный руководитель: *И. В. Долгополова*,
кандидат педагогических наук

А. А. Шумилов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Корпоративная культура как фактор конкурентного преимущества в территориально распределенных организациях

Аннотация. В статье автор рассматривает корпоративную культуру как стратегический ресурс формирования конкурентных преимуществ организации. Особое внимание автором уделяется специфике формирования корпоративной культуры в территориально-распределенных организациях. Автором обоснована ее роль в обеспечении единства стандартов деятельности, повышении вовлеченности персонала и формировании привлекательного имиджа работодателя.

Ключевые слова: корпоративная культура; конкурентные преимущества; территориально-распределенная организация.

В условиях усиливающейся конкуренции и нестабильности внешней среды традиционные подходы к формированию конкурентных преимуществ, основанные на соотношении цены и качества, постепенно утрачивают свою актуальность. В этих условиях возрастает значение внутренних ресурсов организации, среди которых особую роль играют нематериальные факторы. Одним из ключевых среди них становится корпоративная культура, формирующая внутреннюю среду организации и определяющая поведение сотрудников.

Корпоративная культура представляет собой систему ценностей, норм и моделей поведения, разделяемых сотрудниками и определяющих их взаимодействие внутри организации и во внешней среде. Она формируется с момента создания организации и развивается под влиянием отраслевой специфики, управленческих и социально-экономических факторов [1].

Согласно концепции Э. Шейна, корпоративная культура включает три уровня: артефакты, провозглашаемые ценности и базовые установки, которые в совокупности формируют корпоративную идентичность. При этом она не может быть заимствована напрямую, так как является результатом длительного развития организации.

Исходя из этого, корпоративная культура выполняет ключевые функции: служит инструментом мотивации, обеспечивает вовлечение сотрудников и их интеграцию вокруг общих целей, а также влияет на имидж организации и ее восприятие во внешней среде.

В современных условиях корпоративная культура рассматривается как фактор формирования устойчивых конкурентных преимуществ. Она обеспечивает уникальность организации, способствует вовлеченности и лояльности сотрудников. Кроме того, культура влияет на способность организации адаптироваться к изменениям внешней среды и сохранять устойчивость в кризисных ситуациях [2].

Особое значение корпоративная культура приобретает в территориально распределенных организациях, где подразделения работают в разных регионах или странах. К таким структурам относятся государственные учреждения регионального и федерального уровня, включая многофункциональные центры предоставления государственных услуг населению.

В них корпоративная культура не просто объединяет удаленные подразделения, но также она формирует единые стандарты поведения сотрудников вне зависимости от расположения офиса, в котором они находятся. Это очень важно, ведь в подобных организациях уровень сервиса играет ключевую роль.

Формируя общие ценности и нормы, корпоративная культура повышает вовлеченность сотрудников, снижает разобщенность и делает их взаимодействие более согласованным, упрощая его. Кроме того, следует сказать, что сложенная корпоративная культура в организации частично заменяет формальный контроль, поскольку устойчивые ценности позволяют сотрудникам самостоятельно регулировать свое поведение тем самым повышая эффективность трудовой деятельности [3].

Эффективность этих процессов возможна при системном формировании корпоративной культуры, которая основана на единых ценностях и распространяется на все подразделения с учетом региональных особенностей и без нарушения базовых принципов организации. Согласованность достигается за счет стандартизации процессов, управленческих практик и внутренних коммуникаций, которые помогают закрепить корпоративные ценности.

Также стоит сказать, что грамотно выстроенная корпоративная культура повышает привлекательность организации как работодателя

на рынке труда, что, в свою очередь, способствует привлечению и удержанию персонала, как в центральных отделениях, так и в региональных.

Таким образом, корпоративная культура является не просто элементом внутренней среды, а полноценным инструментом управления, обеспечивающим согласованность действий, единые стандарты работы и формирование общей организационной идентичности, что особенно значимо для территориально распределенных организаций.

Библиографический список

1. *Кудрявых О. Д., Власова Т. А.* Изучение элементов корпоративной культуры и обобщенные результаты анализа корпоративной культуры // Форум молодых ученых. 2018. № 12-2 (28). С. 1247–1250.
2. *Попов А. В., Шевченко О. М.* Тенденции трансформации корпоративной культуры // Гуманитарий Юга России. 2025. Т. 14, № 4. С. 126–144.
3. *Савинков В. И.* Культура как ресурс модернизации // Экономика и управление. 2011. № 11 (73). С. 44–46.

Научный руководитель: *Р. А. Долженко*,
доктор экономических наук, профессор

Направление 21.

Мир человека: исторические и культурные измерения конкурентоспособности

Д. С. Важенкин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Полезные сайты для самостоятельного изучения истории Великой Отечественной войны школьниками и студентами

Аннотация. Проведен анализ сайтов, посвященных периоду Великой Отечественной войны. Выбраны критерии оценивания сайтов, отобраны исторические материалы, которые могут помочь учащимся и студентам самостоятельно изучать эту важную тему.

Ключевые слова: полезные сайты; история России; Великая Отечественная война; самостоятельное изучение.

В условиях многообразия сетевого контента учащимся и студентам сложно ориентироваться в выборе достоверных и методически ценных материалов по истории России. Цель данной работы — анализ и систематизация интернет-ресурсов, посвященных истории Великой Отечественной войны. В статье представлена классификация ресурсов по типам:

- 1) журналы, статьи;
- 2) интерактивные карты;
- 3) цифровые архивы личных документов;
- 4) виртуальные выставки и музеи;
- 5) мультимедийные материалы.

При отборе информационных ресурсов обращалось внимание на их научность, учет возрастных особенностей, интерактивность.

Проанализированы статьи по тематике Великой Отечественной войны, размещенные на сайтах шести журналов («Рисунки блокадных детей», «Вопросы истории», «Историк», «Война», «Военно-исторический журнал», «Родина») Наибольший интерес представили:

1) статья «Рисунки блокадных детей»¹. В ней представлены рисунки детей, живших в блокаду Ленинграда, в этих рисунках много смысла, по ним можно понять, что именно они чувствовали и пережили в такое тяжелое время;

- 2) материалы статей «Битва за Днепр», «Оборона Ленинграда»;

¹ Смирнов А. «Ох, как тяжело подняться в бросок — грудью на шквальный огонь!..» // Родина. 2025. № 5. С. 12–19.

3) особо хотелось отметить статью А. Смирнова «Ох, как тяжело подняться в бросок — грудью на шквальный огонь!...»¹, в которой идет речь о штурме Берлина, описаны десять дней и десять ночей боев штурмовых отрядов и групп.

Проанализировав четыре интерактивные карты по Великой Отечественной войне («Победители», «Путь к Победе в Великую Отечественную Войну», «Карта Победы», «Карта Великой Победы»), рекомендую для самостоятельной работы сайт «Карта Победы»². С его помощью можно визуальнo подробно познакомиться с ходом многих битв и сражений.

Из четырех сайтов с личными документами («Память народа», «Подвиг народа», «POISKE.RE», «Прожито») наибольший интерес представляет сайт «Прожито»³. На нем есть множество дневников и личных документов людей, оставивших документальные свидетельства о войне. Выделю дневник Берты Злочевской, для меня было невероятно интересно узнать, как обычные граждане Ленинграда, прожили первый день, когда началась блокада.

После знакомства с виртуальными экспозициями четырех музеев («Великая Победа», «Дорога Памяти», «Летопись Великой Отечественной 2.0», «Брестская крепость»), мой выбор остановился на музее «Великая Победа»⁴. В нем представлены семь залов: от «герои победы» до «победа в объективе «Известий»». Здесь можно найти интересный материал об оружии Великой Отечественной войны, например, подробно описан реактивный миномет «Катюша».

Просмотрев и проанализировав контент пяти кинофильмов («Несокрушимый», «Коридор Бессмертия», «Ржев», «28 Панфиловцев», «В августе 44-го»), отмечу, что наибольшее впечатление на меня произвел фильм «28 Панфиловцев». Он вызывает бурю эмоций, когда несмотря на превосходство врага по численности, панфиловцы не отступили и бились на смерть. В конце фильма показана сцена с выжившими героями, переходящая в образ мемориала у разезда Дубосеково, подчеркивая вечность их подвига.

Таким образом, все проанализированные интернет-ресурсы (интерактивные карты, сайты журналов по истории, цифровые архивы личных документов, виртуальные музеи и кинофильмы) позволяют учащимся и студентам не только самостоятельно изучать ключевые события

¹ *Рисунки блокадных детей* // Arzamas. URL: <https://arzamas.academy/themes/war> (дата обращения: 17.03.2026).

² *Карта Победы*. URL: <https://www.history-map.world> (дата обращения: 17.03.2026).

³ *Злочевская Берта* (1941). Дневник 8 сентября 1941 г. // Прожитo. URL: <https://corpus.prozhito.org/note/627781> (дата обращения: 17.03.2026).

⁴ *Великая Победа*. URL: <https://pobeda80.iz.ru> (дата обращения: 17.03.2026).

Великой Отечественной войны, но и глубже понять эмоциональный опыт ее очевидцев. Отобранные материалы соответствуют критериям достоверности и научности, что делает их полезным инструментом для углубленного освоения темы.

Научный руководитель: *А. В. Трофимов*,
доктор исторических наук, профессор

А. В. Вербенская

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Парадигмальные изменения в управлении высшим образованием в условиях цифровизации (на основе концепции Томаса Куна)

Аннотация. В статье анализируется трансформация управления высшим образованием в условиях цифровизации в логике научной парадигмы Томаса Куна. Обосновано, что цифровизация представляет собой парадигмальный сдвиг, приводящий к пересмотру управленческих практик и формированию адаптивных моделей развития образовательных организаций.

Ключевые слова: цифровизация образования; высшее образование; научная парадигма; человеческий капитал; дистанционное обучение; образовательная инновация.

Анализ трансформации управленческих практик в высшем образовании под влиянием цифровизации требует обращения к философско-методологическим основаниям науки и образования, поскольку именно они определяют способы понимания изменений, критерии рациональности и логики развития научно-образовательных институтов. В связи с этим в качестве методологической основы анализа представляется целесообразным обратиться к концепции научных парадигм Томаса Куна, позволяющей интерпретировать процессы научного развития как смену устойчивых моделей познания.

По Т. Куну, развитие науки представляет собой циклический процесс, состоящий из двух периодов: 1) нормальная наука, когда ученые основной своей массой ведут исследования в рамках одной преобладающей парадигмы; 2) период научных революций, характеризующийся наличием множества конкурирующих теорий. В период научной революции в научном сообществе отсутствует общепризнанная парадигма. Различные теории конкурируют между собой, пока не наступает новый этап нормальной науки, когда одна из конкурирующих парадигм получает поддержку большинства [1]. В результате научной революции одна парадигма сменяет другую, что неизменно сопровождается возникновением новых и более точных теорий, что, в свою очередь, является

подлинным научным прогрессом. В управленческом контексте цифровизация образования может быть интерпретирована как парадигмальный сдвиг в управлении образовательными организациями, сопровождающийся формированием новых моделей институциональной устойчивости и адаптивности.

Это можно проиллюстрировать на примере следующих изменений. Традиционным считается очное обучение «в четырех стенах» в аудитории, однако встречаются и аномалии — проблемы, которые нельзя решить в рамках текущей парадигмы. Последнее явление наглядно продемонстрировал период пандемии COVID-19, когда в короткий срок произошел массовый переход на дистанционный формат обучения, что носило характер оперативной трансформации, «пересборки» образовательного процесса, а не запланированной цифровой трансформации — изменения были слишком внезапными, но к ним пришлось адаптироваться. Университетские ИТ-системы, платформы для онлайн-обучения и каналы связи оказались перегружены; проявился существенный цифровой разрыв между регионами, вузами и отдельными группами преподавателей и студентов. изменились стратегии преподавания, форматы взаимодействия и сценарии учебных занятий; при этом большинство переходов происходило без должной предиктивной методической проработки. Педагогический состав столкнулся с резким увеличением трудоемкости подготовки курсов и освоения цифровых инструментов; возросла потребность в системном повышении цифровых компетенций преподавателей. Обострилась проблема контроля учебного процесса, что стимулировало пересмотр форм и критериев оценки.

Вследствие подобных глобальных изменений произошел переход от «временных мер» к гибридным моделям. Практики дистанционного и смешанного обучения получили устойчивые элементы в учебных траекториях; пандемия ускорила интеграцию цифровых компонентов в долгосрочные образовательные стратегии вузов. Данный опыт продемонстрировал уязвимость традиционных управленческих моделей и актуализировал необходимость устойчивых цифровых образовательных систем, способных обеспечивать развитие человеческого капитала в условиях кризисных ситуаций.

Также философ выделяет модельные кризисы как очередную (третью) фазу цикла, выдвигая смешанное обучение (blended learning) в качестве совершенно новой нормы. В международной академической сфере стало популярно так называемое интеллектуальное обучение — обучение с применением разнообразных интеллектуальных технологий, включая облачные вычисления, обучающую аналитику, работу с большими объемами информации, Интернет вещей (IoT), поколение носимых устройств [2]. В этом случае смешанные и цифровые форматы

могут рассматриваться как элементы устойчивой образовательной модели, обеспечивающей адаптивность и непрерывность развития человеческого капитала. Таким образом, как показал текущий опыт, цифровизация усиливает необходимость проактивной адаптации образовательных систем и управленческих моделей.

Библиографический список

1. Кун Т. С. Структура научных революций / пер. с англ. И. З. Налетова; общ. ред. и послесл. С. Р. Микулинского и Л. А. Марковой. 2-е изд. М.: Прогресс, 1977. 300 с.
2. Zakiah A., Prihatmanto A. S., Mahayana D., Andrea R. The philosophy of smart learning using the approach Thomas Kuhn paradigm shift // International Journal of Information Engineering and Electronic Business. 2024. Vol. 16, Issue 1. P. 54–62.

T. A. Dusmagambetov

Ural State University of Economics, Ekaterinburg

Personality traits and learning performance

Summary. This article examines Big Five personality traits as predictors of success in self-directed and teacher-led learning. A personalization model for EdTech platforms is proposed based on psychological profiles. The approach can improve learning effectiveness, reduce dropout rates, and increase user satisfaction.

Keywords: self-directed learning; teacher-directed instruction; Big Five; personality traits; self-regulation.

The online education market (EdTech) is facing a systemic problem: up to 90 % of users of massive open online courses do not complete them [1]. One of the key reasons is the standardization of the learning format for the "average" user, while success in different educational environments directly depends on individual psychological characteristics. Numerous studies confirm that the personality traits described by the Big Five model are stable predictors of academic achievement [3] and self-regulation ability. However, the role of these traits as moderators of the comparative effectiveness of different learning formats — self-directed learning (SDL) and teacher-directed instruction (TDI) — has not yet been incorporated into the applied algorithms of EdTech platforms.

The aim of this study is to analyze the Big Five personality traits and to propose a practical personalization model ready for implementation on EdTech platforms in order to increase course completion rates and overall learning effectiveness.

The key psychological mechanism underlying success in SDL is self-regulation — the ability to manage one's behavior, emotions, and cognitive

resources while pursuing a goal [5]. Schweder (2022) [4] demonstrated that SDL leads to higher motivational outcomes through the satisfaction of basic psychological needs. At this point personality traits gain explanatory value: they function as stable predictors both of self-regulatory capacity and of an individual’s response to the degree of external structure within the learning process [2].

To predict success across different educational formats, this study relies on the Big Five model that has been validated across cultures and demonstrates strong predictive power regarding a wide range of life outcomes, including academic achievement [3]. The five-factor structure describes personality along the following dimensions:

- 1) conscientiousness — high levels of conscientiousness are associated with higher academic performance and productivity in autonomous tasks;
- 2) neuroticism — low levels (emotional stability) serve as a resource for coping with difficulties, especially in situations of uncertainty;
- 3) openness to experience — promotes engagement in cognitive activities and the search for innovative solutions;
- 4) extraversion — highly extraverted individuals tend to perform better in group settings but may experience reduced motivation in isolated environments;
- 5) agreeableness — contributes to success in collaborative learning environments and interaction with instructors.

Large EdTech platforms — such as Coursera, Stepik, Skillbox — offer a single, standardized learning format to millions of users. The empirical evidence discussed above makes it possible to formulate a model whose implementation can reduce course dropout rates and increase user loyalty. The model is based on the following approach: during registration on the platform, users complete a short validated Big Five personality test (10–44 items, requiring approximately 3–7 minutes). Based on the resulting personality profile, an algorithm recommends the most suitable course format. The logic of these recommendations, derived from the analysis of empirical data, is presented in the table below.

Big Five personality test rationale

Dominant Trait	Recommended Format	Empirical Rationale
High Conscientiousness	SDL (autonomous course)	It is the strongest predictor of success in autonomous learning, which requires self-discipline and persistence
High Neuroticism	TDI (with a mentor)	Neuroticism demonstrates a stable negative correlation with academic performance. Instructor’s support help compensate for tendencies toward anxiety and procrastination

Dominant Trait	Recommended Format	Empirical Rationale
High Openness to Experience	SDL with cognitive checkpoints	Openness to experience predicts readiness for self-directed learning. However, structured knowledge integration requires external “anchors,” such as built-in comprehension checks and reflective tasks
High Extraversion	Collaborative SDL or TDI with group elements	In purely collaborative settings, extraversion may negatively correlate with academic performance. This suggests the need for social interaction that is clearly structured and goal-oriented
High Agreeableness	TDI or collaborative SDL	There is a significant positive relationship between agreeableness and success in collaborative environments

The economic rationale of the model is evident: even a 10–15 % reduction in course non-completion rates leads to a direct increase in platform revenue through repeat purchases and user recommendations. In the corporate segment, personalization of the learning format additionally reduces employee training costs by increasing learning effectiveness and performance outcomes.

References

1. *Jordan K.* Initial trends in enrolment and completion of massive open online courses // *International Review of Research in Open and Distributed Learning*. 2014. Vol. 15, no. 1. P. 133–160.
2. *Kara A., Ergulec F., Eren E.* The mediating role of self-regulated online learning behaviors: Exploring the impact of personality traits on student engagement // *Education and Information Technologies*. 2024. Vol. 29, Issue 17. P. 23517–23546.
3. *Poropat A. E.* A meta-analysis of the five-factor model of personality and academic performance // *Psychological Bulletin*. 2009. Vol. 135, no. 2. P. 322–338.
4. *Schweder S.* The role of basic need satisfaction for self-directed learning and teacher-directed instruction // *Learning and Individual Differences*. 2022. Vol. 98. Art. 102198.
5. *Zimmerman B. J.* Attaining self-regulation: A social cognitive perspective // *Handbook of self-regulation*. New-York: Academic Press, 2000. P. 13–39.

Academic Advisor: *I. S. Pirozhkova*,
Candidate of Sciences (Philology), Associate Professor

Влияние промышленной революции на формирование новых стандартов конкурентоспособности: историко-культурный анализ

Аннотация: Статья посвящена анализу влияния промышленной революции на становление современных стандартов конкурентоспособности. Исследуется, как технологические инновации, организационные изменения и развитие капитализма сформировали новую парадигму конкурентных преимуществ. Рассматриваются ключевые факторы трансформации: рост производительности труда, появление фабричной системы, стандартизацию производства и развитие финансовых институтов. Показана преемственность сформированных в XVIII веке принципов конкурентоспособности в современной экономике.

Ключевые слова: промышленная революция; производительность труда; стандартизация; капитализм; технологические инновации; фабричная система; экономическая трансформация; институциональная среда; глобальная конкуренция.

Промышленная революция, начавшаяся в Великобритании в середине XVIII века, представляет собой фундаментальный перелом в экономической истории человечества. Именно здесь впервые в истории человечества сложились все необходимые условия для промышленной революции. Сочетание технологических прорывов, экономических ресурсов, институциональной поддержки и геополитических преимуществ позволило Англии не только совершить индустриальный скачок, но и сформировать новые стандарты конкурентоспособности. Эти стандарты — ориентация на производительность, масштаб, стандартизацию и инновации — остаются актуальными и в современной экономике, что подчеркивает преемственность исторических процессов. Этот переход от аграрного и ремесленного общества к индустриальному изменил не только производственные технологии, но и переопределил понятия конкурентоспособности в глобальном масштабе. Исследователи признают ее одним из наиболее значимых событий, сопоставимым по масштабу воздействия лишь с неолитической революцией.

Технологический прорыв стал катализатором трансформации стандартов конкурентоспособности. В текстильной промышленности механизация привела к беспрецедентному росту производительности [1]: механизированное хлопкопрядение увеличило производительность труда примерно в 500 раз, а ткацкий станок повысил производительность в 40 раз. В период 1800–1830 гг. ежегодный рост производительности труда составлял 0,63 %, а в 1830–1860 гг. ускорился до 1,12 % в год.

Возникновение фабричной системы стало ответом на потребность в новых формах организации производства. В отличие от ремесленного производства, где мастерство и индивидуальная репутация были ключевыми активами, фабрика базировалась на иных принципах. Централизация производства позволила концентрировать капитальные вложения в оборудование. Разделение труда и специализация заменили универсализм ремесленника на узкопрофильные операции. Стандартизация процессов и продукции обеспечила предсказуемость качества и объемов выпуска.

Капитализм создал новую институциональную среду для конкуренции [2]. Развитие финансовых институтов, защита прав собственности и формирование рынков капитала позволили мобилизовывать значительные ресурсы для промышленных инвестиций. Доступ к капиталу для инвестиций в технологии и масштабирование производства стал критически важным фактором конкурентоспособности.

Промышленная революция вызвала глубокую переоценку фундаментальных понятий о труде, мастерстве и успехе. Произошел переход от ценности ремесленного мастерства к производительности и эффективности. Индивидуальное творчество заменилось системной организацией производственного процесса. Фокус сместился с качества единичного изделия на способность удовлетворять массовый спрос.

Синтез технологических, организационных, институциональных и культурных изменений привел к формированию новой системы стандартов конкурентоспособности. Производительность труда стала универсальным показателем эффективности. Масштаб производства создал новые конкурентные преимущества через экономию на издержках. Стандартизация продукции обеспечила предсказуемость качества. Инновации превратились в непрерывный процесс развития. Глобальная ориентация бизнеса определила новый контекст конкуренции.

Стандарты конкурентоспособности, сформированные в период промышленной революции, установили траекторию для последующих экономических трансформаций. Современные концепции конкурентоспособности, включая глобальные рейтинги и корпоративные стратегии, восходят к фундаментальным изменениям того периода. Даже в условиях цифровой экономики принципы производительности, масштаба, стандартизации, инноваций и глобальной ориентации остаются центральными элементами конкурентных стратегий.

Библиографический список

1. Allen R. C. Engels' pause: Technical change, capital accumulation, and inequality in the British industrial revolution // *Explorations in Economic History*. 2009. Vol. 46, no. 4. P. 418–435.

2. Broadberry S., Campbell B. M. S., Klein A. et al. British Economic Growth, 1270–1870. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. 461 p.

Научный руководитель: Л. А. Коноплёва,
кандидат исторических наук, доцент

К. А. Жильцова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

«Имена на фасадах»: прогулка по исторической памяти города Заречного

Аннотация. Представлены сведения о мемориальных табличках города Заречный, установленных в честь выдающихся деятелей и участников исторических событий: их расположение, даты установки и основные заслуги увековеченных лиц.

Ключевые слова: мемориальные таблички; историческая память; история г. Заречный.

Город Заречный — это атомный город в Свердловской области, который был основан в 1955 г. как рабочий поселок при Белоярской тепловой электростанции. В 1957 г. было принято решение о строительстве здесь атомной электростанции¹. Задача — рассказать про родной город через наиболее известных личностей Заречного, чьи имена сохраняются в памяти земляков. В статье предложен оптимальный маршрут прогулки по городу, с посещением памятных мест по порядку указанных адресов.

Маршрут начинается с бульвара Алешенкова, где по адресу Алешенкова 15А, на стене спортивного клуба «Десантник», расположена мемориальная доска в честь В. Ю. Бубнова². Он является основателем этого клуба, а с 1986 г. по 2016 гг. работал тренером по каратэ и другим боевым искусствам: в памяти многих людей он остался строгим, но веселым и понимающим тренером.

Далее свернем на улицу Кузнецова. На доме № 10 расположена информация о Н. И. Кузнецове³. Николай Иванович был участником Великой Отечественной войны, легендарным разведчиком партизанского отряда особого назначения «Победители».

В Заречном существует добрая традиция уважительного отношения к ветеранам: вернувшись на улицу Алешенкова, к дому № 8, увидим

¹ Сайт муниципального округа Заречный. URL: <https://gorod-zarechny.ru/> (дата обращения: 30.03.2026).

² Дума муниципального округа Заречный. URL: <https://duma29.esgms.ru/> (дата обращения: 26.03.2026).

³ Централизованная библиотечная система муниципального округа Заречный. URL: <https://zarech-biblio.ru/> (дата обращения: 28.03.2026).

мемориальную доску в честь ветерана Н. М. Григорьева¹. Высокое звание Героя Советского Союза он получил за отличия в боевых действиях при форсировании реки Одер во время Великой Отечественной войны.

На той же улице, на доме 7Б, можно прочитать памятные слова о Г. А. Серняеве². Его имя хорошо известно в научных кругах, он внес значительный вклад в область атомной энергетики, в первую очередь в изучении бериллия.

Далее, на доме № 1, расположен мемориальный знак о П. И. Алещенкове, в честь которого названа данная улица, а также бульвар³. Петр Иванович — специалист в области атомной энергетики, конструктор активной зоны реакторов АМБ первого и второго энергоблоков Белоярской атомной электростанции (БАЭС).

Продолжая движение по маршруту, на улице Ленина, у дома № 25 остановимся у памятного знака, посвященного И. Н. Осинцеву⁴. Он был участником Великой Отечественной войны, в Заречном помнят его трудовые заслуги: в 1955–1975 гг. он трудился экскаваторщиком на атомной станции и строительстве важнейших объектов города.

На перекрестной улице Курчатова, в дом № 2, расположен памятник И. В. Курчатову. Игорь Васильевич — выдающийся советский ученый, один из основателей атомной энергетики, руководил развитием атомной отрасли, контролировал строительство БАЭС⁵.

Далее пройдем на улицу Мира и на здании полиции увидим мемориальную табличку в честь А. П. Смирнова⁶. Он длительное время возглавлял отдел внутренних дел Заречного, жители помнят его, как доброго и отзывчивого человека, который обеспечивал правопорядок и общественную безопасность в нашем городе.

Последняя именная доска на этом маршруте расположена на улице Невского в доме № 1, в честь В. П. Невского⁷. Он руководил строительством и вводом в эксплуатацию энергоблоков станции и был первым директором БАЭС.

¹ Дума муниципального округа Заречный. URL: <https://duma29.esgms.ru/> (дата обращения: 26.03.2026).

² Централизованная библиотечная система муниципального округа Заречный. URL: <https://zarech-biblio.ru/> (дата обращения: 28.03.2026).

³ Там же.

⁴ Дума муниципального округа Заречный. URL: <https://duma29.esgms.ru/> (дата обращения: 26.03.2026).

⁵ Централизованная библиотечная система муниципального округа Заречный. URL: <https://zarech-biblio.ru/> (дата обращения: 28.03.2026).

⁶ Дума муниципального округа Заречный. URL: <https://duma29.esgms.ru/> (дата обращения: 26.03.2026).

⁷ Централизованная библиотечная система муниципального округа Заречный. URL: <https://zarech-biblio.ru/> (дата обращения: 28.03.2026).

В Заречном есть еще один памятник: не именной, но не менее значимый для нашего города. В ночь с 30 на 31 декабря 1978 г. на БАЭС произошёл пожар, в его ликвидации участвовало более 200 человек, которые проводили работы по устранению огня в условиях низких температур, задымления и высокого напряжения. Их подвиг особенно ценят горожане: благодаря их мужеству удалось избежать серьезных последствий, а в память об их героизме установлен памятник у 35-й пожарной части.

Представленные в статье памятные объекты отражают наиболее значимые фигуры и события, сыгравшие важную роль в истории Заречного. Память о них сохраняется не только на фасадах домов, но и в сердцах жителей города.

Научный руководитель: *А. В. Трофимов*,
доктор исторических наук, профессор

А. Д. Зверева, Д. К. Наливайко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

«Домострой»: мир современной семьи

Аннотация. В статье рассматривается влияние «Домостроя» как культурно-исторического памятника на формирование социальных ожиданий в отношении современной женщины. Анализируется феномен «социального Домостроя» — сохранение патриархальных установок в брачно-семейных отношениях, включая двойные стандарты самореализации, допустимость насилия под видом воспитания и возложение на женщину исключительной ответственности за репутацию семьи. Делается вывод о необходимости комплексных правовых и культурных изменений для преодоления архаичных моделей и формирования равноправных партнерских отношений.

Ключевые слова: Домострой; статус женщины; права и обязанности; брачно-семейные отношения; домашнее насилие.

«Домострой» уже давно не является сводом практических правил, но как культурный код и набор ожиданий он до сих пор незримо присутствует в жизни современной женщины. Созданный в XVI веке образ «идеальной хозяйки» — покорной, трудолюбивой и несущей единоличную ответственность за честь семьи трансформировался, но не исчез. Может ли уклад «Домостроя» существовать сегодня? Ответ парадоксален: он уже существует, но в форме «социального Домостроя» — системы негласных норм, стереотипов и противоречивых ожиданий, с которыми женщина сталкивается каждый день¹.

¹ *Домострой* Сильвестровского извода: Текст памятника с примеч., материалы для сравн. изуч. (образцы Домостроев: Ксенофонта и 3 зап.-европ.), объясн. ст. и словарь. 2-е изд., испр. и доп. СПб.: Глазунов, 1902. 143 с.

Современная женщина живет в условиях жесткого двойного посыла. С одной стороны, общество ждет от нее успешной самореализации, карьеры, независимости и самодостаточности. С другой — не снижает с нее исторически закреплённых «домостроевских» обязательств: быть уступчивой, отвечать за быт, эмоциональный климат в семье и «сохранять семью» любой ценой. Как и во времена Сильвестра, ее личные амбиции часто должны уступать место «моральному долгу» и удобству для окружающих. Женщина оказывается в ловушке: от нее ждут, что она будет «мудрой женой», поддерживающей мужа и создающей уют, но при этом ее реальные стремления к карьерному росту нередко воспринимаются как угроза семейному благополучию.

Наиболее остро эта архаика проявляется в вопросе безопасности. «Домострой» прямо допускал насилие как метод воспитания жены, предписывая наказывать ее «страхом наедине» за непокорность.

Сегодня физическое насилие в семье, хоть и осуждается на словах, до сих пор имеет пониженный статус общественной опасности. Частичная декриминализация домашних побоев в 2017 г., когда такие действия перевели из уголовных в разряд административных нарушений, стала юридическим отражением старой установки: то, что происходит в семье — дело частное, а вмешательство государства в «телесные наказания» жены излишне. Такой подход фактически сигнализирует, что насилие внутри семьи воспринимается как менее опасное, чем аналогичные действия вне ее, что перекликается с установками «Домостроя», где физическое наказание считалось допустимым способом «воспитания».

Трагические случаи, когда многолетнее давление и чувство безнаказанности главы семьи приводят к убийствам — это крайняя летальная точка развития патриархального сценария. Примером служит Приговор Измайловского районного суда города Москвы от 17 января 2024 г. Вечером 8 июля 2023 г. бывший муж пришел с ножом к месту работы бывшей жены и ударил ее в грудь. Поняв, что она еще жива, он добил ее ударом кулака в шею и двумя ударами ногой по голове. Мотивом послужила ревность. Суд признал его виновным в убийстве (ч. 1 ст. 105 УК РФ) и приговорил к 7 годам 8 мес. колонии строгого режима¹. Эта трагедия не возникла внезапно — ей предшествовали годы контроля и агрессии, которые окружающие, вероятно, воспринимали как «семейное дело».

Интересно, что «Домострой» создавал ловушку и для мужчин. На мужчину возлагалась роль безусловного главы семьи, ответственного за

¹ Информация по делу № 01-0030/2024 // Официальный портал судов общей юрисдикции города Москвы. URL: <https://mos-gorsud.ru/rs/izmajlovskij/services/cases/criminal/details/97f6a200-5223-11ee-a714-b9886a88d417> (дата обращения: 25.01.2026).

контроль, дисциплину и «нравственную чистоту» домохозяев [1]. Эта модель лишала его права на эмоциональную уязвимость, диалог и равное партнерство, закрепляя функцию власти и наказания. В этом смысле патриархальный уклад калечит обе стороны, загоняя их в конфликтные и деструктивные сценарии взаимодействия, препятствуя формированию доверительных союзов.

В чистом виде «Домострой» сегодня невозможен: женщины получили образование и свободу выбора, в городах все чаще встречаются партнерские браки. Однако его отголоски до сих пор живут в массовом сознании — в виде стереотипов об ответственности женщины за честь семьи, в недооценке домашнего насилия и в требовании к жене «мудро» терпеть и подавлять свои эмоции. По сути, это и есть современная, модернизированная версия того самого уклада.

Преодолеть этот феномен «социального Домостроя» можно только через комплексные изменения: от правовой защиты, где закон не делит насилие на «свое» и «чужое», до пересмотра культурных норм, где семья станет пространством двух равных личностей, безопасности и взаимного уважения, а не иерархии господина и его покорной спутницы.

Научный руководитель: *Л. А. Коноплева*,
кандидат исторических наук, доцент

I. V. Krylova

Ural State University of Economics, Ekaterinburg

Skills of the future to remain competitive

Summary. This article examines changing skills in a rapidly changing labor market. The problem of maintaining the relevance of their competencies as new methods arise and technologies are introduced is considered. The results can be used in the practice of career counseling.

Keywords: future skills; digital skills; demand for skills; new technologies.

In today's world, finding one's purpose and job is a pressing issue. The key factors behind the changes in the labor market are digital transformation, the development and implementation of new methods and technologies, the transition to remote work, and social trends that are changing corporate ethics [4].

This article will analyze the various skills that are in demand now and the skills that will be key in the future as the job market changes in response to general trends in the social, technical, and economic spheres.

The skills necessary for work can be divided into three groups: professional, soft, and digital [2]. Professional skills are special skills acquired by a person in the process of obtaining specialized education or in the process

of working directly. These skills tend to change more slowly. However, there is a shift from narrow specialization to systemic thinking and interdisciplinary knowledge [1]. Soft skills are universal skills that are important in any profession. These skills are more influenced by social and cultural changes [3]. Digital skills are skills directly related to the use of modern technologies and their proper handling. Digital skills change most rapidly because of technological progress. All skill groups are interconnected and important in combination.

Thus, by combining the analysis of various domestic and foreign studies and job vacancies, we can create a list of key skills for the present and the future, as shown in Table.

Key skills today and in the future for different skills groups

Group of skills	Key skills in the present	Key skills in the future
Professional	Analytical thinking. Narrowly specialized skills. Critical thinking. Financial literacy	Systemic thinking. Interdisciplinary. Mathematical literacy
«Soft»	Stress resistance. Discipline. Being customer-oriented. Teamwork skills	Creativity. Innovation. Being ethical. Being environmentally friendly. Ability to learn continuously. Emotional stability
Digital	Basic PC skills. Working with databases. Basic knowledge of software for text editing, creating presentations, and maintaining records	Basic knowledge of programming languages. Digital security. Basic ability to work with neural networks and artificial intelligence. Machine learning skills

After identifying the general trends in the change of key skills, it is worth considering the changes in the skills required in different fields. In management, in the near future critical thinking, multidisciplinary approach, the ability to work with and manage large amounts of data will become key skills. In information technologies, key skills will include AI literacy, designing and predicting robotic systems, and spatial programming. In the economic sphere, digital literacy, modeling, basic understanding of machine learning and cybersecurity will become key. In medicine, additional skills such as knowledge of bioengineering principles, molecular biology, and high-tech ethics will be in demand.

Regardless of the field in which a person works, it is essential to be able to adapt their skills in order to remain in demand. Emotional resilience

is crucial to cope with the rapid changes in the world. Training, taking various courses, and participating in training sessions and workshops are essential for maintaining the relevance of one's competencies [5].

References

1. Ermashkevich N. S., Panyavina M. L., Rodionova Z. V. Professional competencies in the digital economy // *Leadership and Management*. 2021. Vol. 8, no. 4. P. 483–502.
2. Kozhukhova N. V., Serpukhova E. P., Veselova Yu. V., Kozhukhova D. A. Competencies of the future in the digital economy // *Economics, Entrepreneurship and Law*. 2021. Vol. 11, no. 7. P. 1875–1892.
3. Sorokopud Yu. V., Amchislavskaya E. Yu., Yaroslavtseva O. V. Soft skills and their role in training modern // *The world of science, culture, education*. 2021. No. 1 (86). P. 194–196.
4. Volgin A. D., Gimpelson V. E. Demand for skills: Analysis using online vacancy data // *HSE Economic Journal*. 2022. Vol. 26, no. 3. P. 343–374.
5. Zabelina O. V., Mayorova A. V., Matveeva E. A. The transformation of demand for skills and professions in terms of digitalization of the Russian economy // *Russian Journal of Labour Economics*. 2020. Vol. 7, no. 7. P. 589–608.

Academic advisor: I. A. Skvortsova,
Associate Professor

Т. С. Рязанов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

От трансформации корпоративной культуры к всемирной конкурентоспособности: как Стив Джобс возродил Apple

Аннотация. В статье анализируется тактика С. Джобса, которая позволила предотвратить банкротство *Apple* и выступила катализатором радикальных перемен, а его лидерские качества позволили изменить корпоративную культуру компании, превратив ее из производителя компьютеров в глобальный символ инноваций и один из самых конкурентоспособных брендов мира.

Ключевые слова: Apple; корпоративное возрождение; философия дизайна; культурный миф; конкурентное преимущество; долгосрочная конкурентоспособность; DNA компании; инновации.

Возвращение Стива Джобса в *Apple* в 1997 г. остается одним из самых ярких примеров корпоративного возрождения в истории бизнеса. Стив Джобс вернулся в *Apple* не просто как технический директор, а как архитектор корпоративной философии. Джобс утвердил философию дизайна, которая ставила во главу угла простоту, элегантность и удобство пользователя — эти принципы стали краеугольным камнем идентичности *Apple*.

Первым шагом стала структурная перестройка: он устранил «силосы» — изолированные подразделения с собственными бюджетами — и заменил их функциональной структурой. Эксперты из разных областей (дизайн, инжиниринг, маркетинг) начали работать над общими проектами, что заложило основу для сотрудничества и коллективной ответственности.

Далее Джобс внедрил принцип «стратегической простоты»: он сократил портфель продуктов на 70 %, прекратив десятки проектов (включая *Newton MessagePad*), чтобы сконцентрировать ресурсы на ключевых направлениях. Одновременно он жестко отстаивал приоритет качества, отвергая стандарт «достаточно хорошо» и превращая перфекционизм в обязательный критерий.

В итоге Джобс выступил не просто менеджером, а «хранителем смыслов», напрямую формируя ценностную основу компании [2]. Влияние Джобса на конкурентоспособность *Apple* оказалось решающим и многогранным.

Во-первых, внедренная им культура глубокой интеграции дизайна и технологий породила революционные продукты. *iMac G3* (1998), с его монолитным корпусом и футуристическим дизайном, стал не просто компьютером, а культурным объектом, который продал 800 тыс. единиц в первый год, доказав жизнеспособность новой стратегии. Последовавшие за ним *iPod*, *iPhone* и *iPad* были порождением той же культурной среды, где инженерные решения подчинялись целостному пользовательскому опыту. Это создало уникальное конкурентное преимущество, которое было крайне сложно скопировать, так как оно коренилось в глубоко укорененных процессах и ценностях всей организации, а не в отдельных технологиях.

Во-вторых, Джобс мастерски использовал нарратив и культурный миф. Кампания *Think Different* не рекламировала технические характеристики, а апеллировала к ценностям творчества, бунтарства и совершенства, напрямую связывая бренд *Apple* с фигурами исторических преобразователей. Это позволило компании выйти за рамки рынка технологий и занять уникальную нишу на пересечении технологий, искусства и поп-культуры¹. Продукты *Apple* превратились в символы статуса и принадлежности к определенной культуре «инноваторов и мыслителей», что обеспечило беспрецедентную лояльность потребителей и высокую рентабельность. Культурное лидерство, таким образом, стало ключевым механизмом обеспечения долгосрочной конкурентоспособности,

¹ *From 90 Days to Bankruptcy to a 9,000% Growth: How Steve Jobs Rescued Apple* // YourStory. URL: <https://yourstory.com/2024/09/steve-jobs-apple-comeback-strategy-tech-giant-success> (дата обращения: 26.03.2026).

позволив *Apple* не просто конкурировать по цене или функционалу, а создавать новые рынки и диктовать в них стандарты.

Стоит отметить, что стиль лидерства Джобса не был лишен противоречий и часто характеризовался как авторитарный, порождающий «культуру страха». Однако в контексте глубокого кризиса конца 1990-х гг. именно эта решительность, бескомпромиссность и четкое видение оказались необходимыми для проведения быстрой и болезненной культурной хирургии [1]. Его способность «искажать реальность» (заставлять команду верить в выполнимость, казалось бы, невозможных задач) была прямым инструментом преодоления инерции и скептицизма внутри компании.

Джобс не просто оптимизировал бизнес-процессы; он перепрограммировал ДНК компании, внедрив культуру, в которой эстетика, простота и бескомпромиссное качество были неотделимы от технологических инноваций. Это культурное преобразование стало фундаментом для восстановления и последующего феноменального роста конкурентоспособности *Apple*.

История возрождения *Apple* под руководством Джобса служит убедительным примером того, как «исторические и культурные измерения» — в данном случае, воплощенные в харизме, философии и ценностях конкретного лидера — способны перевесить финансовые и операционные трудности, создавая устойчивое конкурентное преимущество на глобальном рынке. Его наследие подтверждает тезис о том, что в современной экономике именно культура, сформированная сильным лидером, часто становится конечным арбитром долгосрочного успеха.

Библиографический список

1. Матвеева А. И., Ялунина Е. Н., Богер А. И., Неустроев М. В. Креативное лидерство в современном менеджменте: методы, техники и их влияние на конкурентоспособность компаний // Московский экономический журнал. 2024. Т. 9, № 7. С. 310–338.
2. Сафина Д. М. Влияние лидера на формирование организационной культуры // Актуальные проблемы экономики и права. 2011. № 4 (20). С. 208–212.

Научный руководитель: Л. А. Коноплёва,
кандидат исторических наук, доцент

Смена парадигм государственности: сравнительный анализ Конституций 1918 и 1993 гг.

Аннотация. В исследовании проводится сравнительный анализ Конституции РСФСР 1918 г. и Конституции РФ 1993 г. как ключевых документов, закрепляющих принципиально разные модели государственности — советскую и демократическую. Особое внимание уделено сопоставлению идеологических основ, природы государства, системы власти, статуса личности, избирательного права и экономической модели. Делается вывод, что Конституция 1993 г. во многом строилась как антитеза советской, однако исторический опыт и конституционная традиция, заложенные в 1918 г., оказали косвенное влияние на развитие российской государственности и правовой системы.

Ключевые слова: Конституция; РСФСР; РФ; преемственность; права человека; государственное устройство.

Конституция РСФСР 1918 г. и Конституция РФ 1993 г. — два ключевых документа, отражающих принципиально разные эпохи, однако между ними существует тесная связь: первая заложила базовые элементы конституционной традиции, которые, пройдя трансформацию, нашли отражение в последней. Преемственность конституционно-правового развития заключается в сохранении роли конституции как основного закона государства, обеспечении ее верховенства в системе законодательства, обогащении традиционных конституционных институтов [1].

В обоих документах устанавливается структура высших органов власти, определяются их полномочия и порядок взаимодействия, статус личности, закрепляется принцип верховенства основного закона. Данные нормативно-правовые акты затрагивают и вопрос территориального устройства. Конституция 1918 г. утвердила федеративный принцип, хотя в реалиях того времени он носил формальный характер [2]. Конституция 1993 г. дополнила принципы федерализма, предоставив субъектам реальные полномочия.

Ключевые расхождения двух документов отражают смену парадигмы государственности. В идеологическом плане Конституция 1918 г. опиралась на ключевую идею марксизма о диктатуре пролетариата, тогда как Конституция 1993 г. базируется на демократических ценностях и плюрализме.

Существенно различаются и подходы к правам человека: в 1918 г. они были ограничены классовым подходом и принадлежали исключительно «трудящимся», «нетрудовые элементы» лишались политических (избирательных) прав. Конституция 1993 г. провозглашает, что человек, его права и свободы являются высшей ценностью, права принадлежат человеку от рождения (естественное право), а также утверждается равенство

всех перед законом и судом независимо от социального или имущественного положения. Принцип разделения властей также претерпел кардинальные изменения: если в 1918 г. декларировалось единство власти Советов, то в 1993 г. было установлено четкое разделение на законодательную, исполнительную и судебную ветви. Экономические системы, закрепленные в Конституциях, противоположны: 1918 г. утвердил национализацию и плановую экономику, а 1993 г. — рыночные отношения и свободу предпринимательства. Таким образом, Конституция 1993 г. была сознательно построена как антитеза принципам, заложенным в 1918 г., что привело к кардинальным изменениям в идеологии, системе власти и статусе человека, вследствие чего прямое влияние Конституции 1918 г. на документ 1993 г. минимально в силу идеологического разрыва, однако косвенное влияние прослеживается как в конституционной традиции, так и в юридической технике.

Исторический опыт, в том числе анализ ошибок и достижений предыдущих конституций, позволил избежать повторения крайностей, например, полного отрицания частной собственности. Идея федеративного устройства, заложенная в 1918 г., получила развитие в 1993 г. в качественно иной форме.

Библиографический список

1. *Ильченко Т. Ю.* Конституции России: преемственный аспект // Вестник ОмГУ. Серия: Право. 2012. №4 (33). С. 44–50.
2. *Колесняк А. Н.* Сравнительный анализ Конституции РСФСР 1918 г. и Конституции Российской Федерации 1993 г. // Science Time. 2015. № 8 (20). С. 73–74.

Научный руководитель: *Л. А. Коноплёва*,
кандидат исторических наук, доцент

К. К. Устинова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Иностранный кинематограф в культурном пространстве советского общества 1970-х гг.

Аннотация. В статье анализируется роль иностранного кино в СССР 1970-х гг. Рассматриваются изменения в государственной политике в области кинопроката, жанровое разнообразие фильмов и причины зрительского успеха. Делается вывод о влиянии зарубежных картин на культурные предпочтения и повседневную жизнь советских людей.

Ключевые слова: советский кинопрокат; иностранное кино; 1970-е гг.; жанровое кино; хиты проката.

В 1970-е гг. в мире происходил процесс разрядки международной напряженности, а в Советском Союзе стали снижаться темпы

экономического роста. Два этих фактора повлияли на советский кинематограф. В это время ежегодно выпускалось около 130 полнометражных художественных фильмов, прокат большинства из которых не окупал затраты на их производство. Снижалась посещаемость кинотеатров, после пика в 1968 г., когда в среднем на одного человека приходилось 19 кинопосещений в год, во второй половине 1970-е гг. — лишь 16 [2, с. 303]. Новое поколение зрителей, чьи вкусы формировало телевидение, уже не боготворило кино, как в первые послевоенные годы. В 1972 г. председателем Госкино стал Ф. Т. Ермаш, стремившийся поднять рентабельность, сместив акценты с художественного качества на коммерческую привлекательность, увеличив выпуск «легкого» жанрового кино — комедий, мелодрам и приключенческих фильмов, способных привлечь массового зрителя.

Важную роль в представлении иностранного кино зрителю играла советская цензура: вырезались сцены, демонстрирующие высокий уровень жизни в капиталистических странах; эпизоды, унижающие или оскорбляющие советских людей, упоминания о политических репрессиях или проблемах в СССР; сокращались сцены чрезмерного насилия или «смакования жестокости».

В 1975 г. было выпущено 241 художественных фильмов, в 1980 г. — 273¹. Эти только советское производство. Советская киноиндустрия выпускала с 1950-х гг. и до «перестройки» около 100–150 фильмов в год. С добавлением американских, европейских, индийских и других фильмов в прокат выходило более 200 картин в год [3]. Таким образом, в 1970-е гг. доля иностранных фильмов в общем прокате составляла примерно 25–40 % от всего репертуара.

Иностранные фильмы в советском прокате 1970-х гг. были представлены разными жанрами:

- индийские мелодрамы (не менее 15–20 фильмов), такие как, «Зита и Гита» (Индия, 1972 г.; прокат 1976 г.), «Бобби» (Индия, 1973 г.; прокат 1975 г.), «Рам и Шиам» (Индия, 1967 г.; прокат 1972 г.);

- драмы (12–15 фильмов), например, «Жажда жизни» (США, 1956 г.; прокат 1977 г.), «Родина» (Япония, 1972 г.; прокат 1976 г.), «Сатиркон» (Италия, 1969 г.; прокат 1976 г.);

- вестерны (не менее 8–10 фильмов), например, «Золото Маккенны» (США, 1968 г.; прокат 1974 г.), «Оклахома, как она есть» (США, 1973 г.; прокат 1974 г.), «Когда умирают легенды» (США, 1972 г.; прокат 1975 г.);

- комедии (около 10 фильмов), среди них, «Высокий блондин в черном ботинке» (Франция, 1972 г.; прокат 1974 г.), «Соло для слона

¹ Социальное развитие СССР: стат. сб. М.: Финансы и статистика, 1990. 398 с.

с оркестром» (Чехословакия, 1975 г.; прокат 1976 г.), «Игрушка» (Франция, 1976 г.; прокат 1978 г.);

– мексиканские мелодрамы (2–3 фильма), например, «Есения» (Мексика, 1971 г.; прокат 1975 г.).

Своеобразной классикой иностранного кинематографа в советском прокате считались мексиканская драма «Есения», индийская мелодрама «Бобби», американский вестерн «Золото Маккенны». Советским зрителям эти фильмы дарили возможность посетить мир красивой и яркой жизни, где царят сильные страсти, захватывающие приключения и всепобеждающая любовь.

Абсолютным рекордсменом за всю историю советского кинопроката стала мексиканская мелодрама «Есения», которую посмотрели 91,4 млн зрителей. Успех фильма, провалившегося у себя на родине, объяснялся эмоционально насыщенной историей. Не менее популярными были индийские мелодрамы «Бобби» и «Зита и Гита», собравшие 62,6 и 55,3 млн зрителей соответственно, их успех определялся не только музыкой и танцами, но и понятными моральными ценностями, а также возможностью увидеть иную яркую жизнь. Особую нишу занимали вестерны, прежде всего «Золото Маккенны», который при 63 млн зрителей привлек внимание аудитории приключенческим сюжетом. Советские люди искали и находили в этих фильмах окно в другой мир, перенимали фасоны одежды (леопардовые принты из «Высокого блондина», клеши, шляпы), манеру носить костюм, интерьеры, жесты и даже различные фразы [1].

Иностранный кинематограф 1970-х гг. играл значимую роль в культурной жизни советского общества. На мой взгляд, главное значение иностранного кино в ту эпоху — дать пищу для размышлений о том, как живут люди в других странах, разбудить любопытство и желание увидеть мир своими глазами. Оно готовило советского человека к открытию границ восприятия мира, которое скоро произойдет.

Библиографический список

1. *Дашкова Т.* Бабетта идет на Москву: экспансия зарубежного кино в советскую повседневность // Теория моды: одежда, тело, культура. 2020. № 2 (56). С. 31–60.
2. *Косинова М. И.* Падение кинопосещаемости в эпоху «застоя». Причины и последствия // Вестник университета. 2016. №7-8. С. 271–276.
3. *Пономарев В.* Советский кинематограф как индустрия был максимально рационален // Новое дело. 2022. № 30. С. 28–33.

Научный руководитель: А.В. Трофимов,
доктор исторических наук, профессор

Содержание

Направление 17. Маркетинг и менеджмент: инновации, конкуренция, угрозы и возможности

Абрамов А. А. Исследование используемых маркетологами поведенческих факторов в розничном ритейле	3
Андрющенко Е. А. Формирование репутации инструментами социального маркетинга	5
Бекетов А. И. Анализ и совершенствование маркетинговой деятельности российского дистрибьютора грузовых автозапчастей в условиях импортозамещения	7
Васянович Ю. В. Киберугрозы и их влияние на маркетинговую деятельность	10
Вознюк Е. Е. Маркетинг доверия в визуальной среде тату-индустрии	12
Галимзянов Р. А. Цифровизация маркетинговых коммуникаций и продаж в условиях экономической стагнации	15
Горенкова М. С. Маркетинговые исследования как основа проектирования эффективных пользовательских интерфейсов	17
Земскова Е. А. Влияние онлайн-отзывов на конкурентоспособность бизнеса в сфере услуг	19
Кардашина Е. А. Стратегии выживания в бизнесе на примере «Голодных игр»: конкуренция, альянсы и борьба за ресурсы	22
Коновалова А. С., Касаткина В. А. Формирование уникального торгового предложения и позиционирования бренда спортивных мероприятий	24
Кошев М. А. Нейросети в маркетинге: новые инструменты коммуникации для управления полным циклом продукта — от идеи до утилизации	26
Круглова Н. М., Чечулина К. А. Психология ценообразования: почему 999 рублей воспринимается лучше, чем 1000	28
Кубланов М. С. Конкуренция за внимание аудитории в социальных сетях: ключевые инструменты дифференциации бренда	31
Курина М. С. Роль омниканальной системы SMM-стратегии в усилении конкурентоспособности территорий	33
Мананова В. С. Современные методы оценки экономической эффективности инновационных проектов: адаптация к российским реалиям	35

Миронова Я. А. Позиционирование бренда: от классики к AI-инструментам	37
Назарова А. Д. Моделирование и оптимизация бизнес-процесса продаж в образовательном центре	40
Нгвада М. Управление отношениями с клиентами медиакомпаний на рынке Танзании	43
Никитина Е. В. От разрозненных каналов к интегрированной экосистеме digital-маркетинга в стратегии бренда	46
Пеннер С. А. Оценка финансового потенциала производственного предприятия Самарской области	48
Попов Р. С. Маркетинг территорий как управленческий инструмент привлечения молодых кадров	50
Стругов И. А. Разработка программы продвижения новой онлайн-игры на рынке игровых мобильных приложений	53
Сулеман Н. Маркетинговая деятельность организаций на рынке готовой еды Екатеринбурга	55
Татаренко М. В. Маркетинговые аспекты повышения инвестиционной привлекательности территории	57
Трегубова И. Э. Венчурные фонды как источник финансирования инновационных предприятий	59
Унрау П. Д. Разработка ментальной карты для российского производителя силовой гидравлики	62
Халевина А. А. Двойственность платформенной экономики: между расширением рынков сбыта и потерей коммерческой автономии	64
Царькова Е. О. Актуальные подходы к ESG-маркетингу и ценностно-ориентированному управлению	67
Чэнь Ч. Особенности маркетинга китайской корпорации <i>Xiaomi</i>	69
Шитенкова Я. А. Санкции, импортозамещение и «свои» экосистемы: как ограничения рожают новые рынки	71

Направление 18.

Повышение уровня конкурентоспособности регионов и муниципальных образований

Бородина Е. В. Проблемы обеспечения устойчивого развития экономической и социальной сферы региона (на примере реализации муниципальных программ г. Шадринска)	74
Вялых М. А., Мартянова М. А. Влияние строительства на конкурентоспособность территорий Российской Федерации	76

Гончаров А. О. Государственные и муниципальные закупки в субъекте Российской Федерации: современное состояние и перспективы совершенствования	79
Закарян М. И. Аукционы на право размещения нестационарных торговых объектов, как инструмент повышения конкурентоспособности муниципального образования.....	81
Кайгородов А. Н. Проблемы реализации государственной программы «Обеспечение общественного порядка и противодействие преступности»	83
Копнин А. А. Креативные кластеры как инструмент повышения конкурентоспособности городских территорий.....	85
Петрухина К. И. Туризм в структуре конкурентоспособности Свердловской области	88
Посягин А. Е. Цифровизация муниципального управления образования: анализ ключевых проблем и перспективных направлений перспектив развития.....	90
Роженко Ю. А. Инфраструктурные и кадровые проблемы общего образования как ограничение конкурентоспособности региона	92
Сенников М. С. Критерии эффективности трансформации государственного и муниципального сектора	94
Угрюмова И. М. Направления совершенствования бюджетной политики государства в образовательной сфере	96
Хомутова Н. В. Стратегическое планирование территориального маркетинга как инструмент повышения конкурентоспособности региона	98

Направление 19. Внешекономическая деятельность: теория и практика

Вальтер К. А. Изменения экспортной специализации России в современных условиях.....	101
Веров Л. К., Кругликова Е. И. Инвестиции в цифровую инфраструктуру регионов как инструмент устойчивого развития с учетом зарубежного опыта	103
Вундер В. А. Современные внешнеэкономические стратегии Китая и их влияние на развитие международной торговли.....	106
Егоров М. С. Оценка эффективности внешнеэкономической деятельности малого и среднего бизнеса	109

Ерохин Е. А., Сучков А. С. Современная внешнеэкономическая деятельность России: роль Китая и новые ограничения развития	112
Кельчин А. В. Особенности таможенного контроля товаров при ввозе в качестве вклада в уставный капитал совместных предприятий через границу ЕАЭС	114
Коротынская А. А. Цифровизация как фактор трансформации внешнеэкономической деятельности на медиарынке	117
Логинава А. М. Глобальные стратегии удержания талантов: сравнительный анализ и адаптация для международных компаний	119
Осьмушин А. В. Роль транснациональных корпораций на мировом рынке	122
Попкова С. В. Современные подходы валютных расчетов во внешнеэкономической деятельности.....	125
Рослякова Е. А. Проблемы и перспективы реализации совместных внешнеэкономических проектов России и стран-членов МЕРКОСУР	127
Сергачева И. Н. Экспорт агропромышленного комплекса Уральского федерального округа в Китай: современное состояние и перспективы.....	130
Хнюкин М. С. Сервисизация как фактор развития транспортно-логистических компаний в сфере внешнеэкономической деятельности	133
Царегородцева А. К. Стратегии адаптации продукта компании к условиям иностранных рынков: сравнительный анализ международных кейсов	135
Чумак Д. В. Оценка экономической эффективности внешнеторговых операций между Российской Федерацией и Китайской Народной Республикой.....	138
Чунг Ф. З. Трансграничная электронная коммерция как перспективная форма внешнеэкономической деятельности между Вьетнамом и Китаем в условиях цифровой трансформации: современное состояние и перспективы развития.....	140

Направление 20.

Конкурентные вызовы в управлении человеческими ресурсами

Баразгова К. Р. Совершенствование системы развития персонала на основе интеграции микрообучения и геймификации в гибридном формате в производственном секторе.....	143
Бушуев Е. В. Трансформация подходов к оплате труда	145

Глубоковских К. В. О разработке справочника норм труда для формирования системы объемно-календарного планирования производства на металлургическом предприятии.....	148
Голубев С. А. Виды текучести персонала и влияние на деятельность компании.....	150
Дегтярева Е. А. Совершенствование социальной политики на предприятии как инструмент удержания персонала.....	153
Дедюхина Е. И. Алгоритм ускоренной адаптации.....	155
Жилко А. Н. Особенности управления удаленными командами.....	157
Канухина О. С. ИИ-резистентность и когнитивный суверенитет.....	159
Катышева Е. А. Бригадная организация труда как способ снижения текучести массового персонала на предприятиях.....	161
Кварацхелия Н. Р. Формирование системы управления численностью персонала на основе анализа трудозатрат.....	163
Лепинских Н. С. Работа со студентами как механизм формирования кадрового потенциала предприятия.....	166
Лескин А. Е., Дедаева К. И. Использование цифровых инструментов аналитики в аудитах по персоналу.....	168
Липова О. С. Совершенствование системы вознаграждения основных производственных рабочих на трубопрокатном заводе: актуальность исследования.....	170
Мартынова К. А. Цифровые инструменты и сервисы в подборе персонала.....	173
Плесовских Е. Д. Анализ практик наставничества на предприятиях Свердловской области.....	175
Пузаткина С. Д. Анализ возрастной структуры занятости в экономике России.....	177
Суворова О. С. Управление персоналом в условиях кризиса: проблемы и решения.....	179
Третьякова К. В. Подходы к оценке эффективности работы ремонтного персонала на металлургических предприятиях.....	181
Шляпникова Н. В. Совершенствование системы оплаты труда ремонтного персонала.....	184
Шумилов А. А. Корпоративная культура как фактор конкурентного преимущества в территориально распределенных организациях.....	186

Направление 21.

Мир человека: исторические и культурные измерения конкурентоспособности

Важенин Д. С. Полезные сайты для самостоятельного изучения истории Великой Отечественной войны школьниками и студентами.....	189
Вербенская А. В. Парадигмальные изменения в управлении высшим образованием в условиях цифровизации (на основе концепции Томаса Куна).....	191
Dusmagambetov T. A. Personality traits and learning performance	193
Жидков В. В. Влияние промышленной революции на формирование новых стандартов конкурентоспособности: историко-культурный анализ	196
Жильцова К. А. «Имена на фасадах»: прогулка по исторической памяти города Заречного	198
Зверева А. Д., Наливайко Д. К. «Домострой»: мир современной семьи	200
Krylova I. V. Skills of the future to remain competitive	202
Рязанов Т. С. От трансформации корпоративной культуры к всемирной конкурентоспособности: как Стив Джобс возродил Apple	204
Суханова Н. Д., Мельчакова Э. Э. Смена парадигм государственности: сравнительный анализ Конституций 1918 и 1993 гг.	207
Устинова К. К. Иностранный кинематограф в культурном пространстве советского общества 1970-х гг.	208

Научное издание

КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ТЕРРИТОРИЙ

Материалы
XXIX Всероссийского экономического форума
молодых ученых и студентов

(Екатеринбург, 16–21 апреля 2026 г.)

Часть 3

*Направления: 17. Маркетинг и менеджмент:
инновации, конкуренция, угрозы и возможности; 18. Повышение уровня
конкурентоспособности регионов и муниципальных образований;
19. Внешнеэкономическая деятельность: теория и практика;
20. Конкурентные вызовы в управлении человеческими ресурсами;
21. Мир человека: исторические и культурные
измерения конкурентоспособности*

Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры

Компьютерная верстка *А. В. Арисова*

Поз. 46. Подписано в печать 30.09.2026.

Формат 60 × 84 1/16. Бумага офсетная. Печать плоская.

Уч.-изд. л. 13,0. Усл. печ. л. 12,8. Печ. л. 13,8. Тираж 10 экз. Заказ 269.

Издательство Уральского государственного экономического университета
620144, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта/Народной Воли, 62/45

Отпечатано с готового оригинал-макета в подразделении оперативной полиграфии
Уральского государственного экономического университета

