MESDP–2026

Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития

Материалы IX Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 22 мая 2026 г.)

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Свердловская региональная общественная организация
Вольного экономического общества России
Свердловское региональное отделение Союза машиностроителей России
Институт экономики Уральского отделения РАН
Уральский государственный экономический университет

МЕНЕДЖМЕНТ И ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО В ПАРАДИГМЕ УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ

М а т е р и а л ы
IX Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 22 мая 2026 г.)

Екатеринбург
2026

УДК 338
ББК 65.050.2я4
М77

Ответственный за выпуск

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

Редакционная коллегия:

доктор экономических наук, доцент *А. Е. Плахин*;
доктор экономических наук, профессор *И. Н. Ткаченко*

Ответственные секретари секций:

А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко, Л. М. Капустина, И. И. Рахмеева, М. А. Кочерьян

М77 **Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития** = Management and Entrepreneurship in the Sustainable Development Paradigm (MESDP–2026) : материалы IX Международной научно-практической конференции (Екатеринбург, 22 мая 2026 г.) / Министерство науки и высшего образования Российской Федерации [и др.] ; ответственный за выпуск В. Е. Ковалев ; редакционная коллегия: А. Е. Плахин, И. Н. Ткаченко. — Екатеринбург : УрГЭУ, 2026. — 330 с.

В сборнике научных трудов IX Международной научно-практической конференции «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» представлены материалы, раскрывающие взгляды ученых, ведущих специалистов и практиков менеджмента, действующих предпринимателей, руководителей организаций, представителей органов государственной власти по исследованию актуальных проблем управления и современных вызовов, обусловливающих развитие предпринимательства.

В качестве основных дискуссионных вопросов конференции выступили проблемы формирования нового управленческого инструментария и разработки стратегий компаний в условиях социально-экономической трансформации и ноономики (переход к сетевым, децентрализованным, гибридным и горизонтальным структурам и устойчивым бизнес-моделям); ESG-трансформации бизнеса и поддержки управленческих решений в условиях актуализации инновационно-технологического развития; развития менеджмента передовых производственных технологий в повышении производительности труда; теория и практика применения современных технологий менеджмента в государственном и муниципальном секторе; социально-гуманитарные аспекты развития предпринимательства и культуры управления на современном этапе, ряд других актуальных тем.

Предназначено для научных работников, аспирантов и студентов, действующих предпринимателей, специалистов в сфере менеджмента.

УДК 338
ББК 65.050.2я4

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

A. A. Favour
Ural State University of Economics, Ekaterinburg

Design thinking as a framework for managing creativity in culturally diverse, distributed global teams

Summary. This article examines Design Thinking (DT) as a process framework for managing team creativity in culturally diverse and distributed settings. Drawing on the Complementary Model of Culture and Creativity (CMCC), we argue that it is perspective-switching — not just demographic diversity — that generates creative advantage in multicultural teams. DT operationalizes this mechanism through its empathy and structured ideation stages, establishing a culturally neutral procedural language that transcends individual cultural dispositions. Empirical evidence shows that DT implementation raised intercultural openness in 91 % and curiosity in 88 % of participants. Psychological safety is identified as the critical organizational precondition for these benefits to materialize and made effective.

Keywords: design thinking; cultural diversity; distributed teams; team creativity; intercultural competence; psychological safety; perspective-switching; empathy; ideation; cross-cultural management; global teams; innovation; innovation management.

Distributed global teams offer organizations access to diverse talent, round-the-clock operations, and proximity to multiple markets simultaneously. Yet geographic separation and cultural heterogeneity constrain creative output when left unmanaged: virtual collaboration reduces the informal interaction that builds shared cognitive frameworks, while divergent cultural norms around authority and ambiguity suppress authentic participation in idea generation [2]. Research on distributed software development confirms that geographic distance measurably reduces the time teams spend exploring problem spaces — which is a direct constraint on the quality of creative output that requires deliberate process design to compensate, rather than informal relational adjustment alone. The Complementary Model of Culture and Creativity (CMCC) clarifies the underlying causal mechanism. Leung, Koh, and Lee demonstrate that cultural diversity generates creative advantage only when team members actively switch between cultural frames rather than defaulting to their own cognitive schemas [3]. The CMCC identifies three bidimensional psychological processes through which culture shapes team creativity: the tension between stereotyping and destabilizing cultural norms; the alternation between cultural fixation and active frame-switching; and the dynamic between distancing from and integrating diverse cultural perspectives.

It is perspective-switching — not demographic composition alone — that disrupts groupthink, broadens the collective ideation space, and enables multicultural teams to consistently outperform monocultural ones. Without deliberate structural support for this mechanism, cultural heterogeneity produces conflict and misalignment rather than creative innovation, regardless of how

diverse a team's composition may be. Design Thinking (DT) provides specifically this structural support to worldwide organizations and businesses. Defined as an iterative, human-centered process grounded in empathy, collaborative ideation, and prototyping [4], DT establishes a culturally neutral procedural language within which contributions from all cultural standpoints are not merely tolerated but structurally required and valued.

A systematic review of 164 scholarly publications confirms that DT promotes innovative behavior at both individual and organizational levels by breaking down cognitive biases and enabling the authentic expression of diverse viewpoints. The empathy stage operationalizes frame-switching directly: participants must immerse themselves in the lived worldviews of colleagues and users from different backgrounds before any problem is formally defined. The subsequent ideation stage maximizes the breadth of cultural input, and convergent processes then refine the most promising candidate solutions into testable, concrete prototypes.

Direct empirical support comes from Hantsiuk, Vintoniv, Opar, and Hryvnak [1], who applied a DT-based pedagogical framework in intercultural education and documented measurable post-intervention gains across all dimensions of intercultural competence: 91 % of participants showed increased openness toward other cultures and 88 % demonstrated heightened curiosity about the motivations and perspectives of colleagues from different backgrounds — precisely the interpersonal capacities that productive cross-cultural collaboration demands. These outcomes were consistent across participants with markedly different national backgrounds, reinforcing the conclusion that DT's iterative process architecture effectively generates intercultural competence regardless of the specific cultural combinations present within a given team.

One critical precondition must be deliberately cultivated for these benefits to materialize and be effective: psychological safety, which is defined as the shared team belief that expressing unconventional ideas or dissenting views will not invite social punishment. Without it, members from high power-distance cultures withhold contributions, and DT's empathy stage degenerates into performative compliance rather than genuine engagement. Leaders of globally distributed teams must therefore model and practice the acts of intellectual openness, actively signal the value of every cultural perspective, and design meeting structures that enable equitable participation across all backgrounds. Practical recommendations include rotating facilitation roles to distribute decision-making authority, establishing explicit team norms that protect dissenting voices, and adopting asynchronous digital collaboration tools that reduce the interpersonal pressure of real-time interaction. When these organizational conditions are deliberately adopted and maintained, Design Thinking functions not merely as a product innovation meth-

odology but as a systematic framework for converting cultural diversity into a measurable and durable driver of global competitive advantage.

References

1. *Hantsiuk T., Vintoniv K., Opar N., Hryvnak B.* Developing intercultural competence through design thinking // European Integration Studies. 2021. No. 15. P. 9–21. DOI: 10.5755/j01.eis.1.15.28930.

2. *Jolak R., Wortmann A., Liebel G., Umuhoza E., Chaudron M. R. V.* Design thinking and creativity of colocated versus globally distributed software developers // Journal of Software: Evolution and Process. 2023. Vol. 35, iss. 5. Article e2377. DOI: 10.1002/smr.2377.

3. *Leung A. K., Koh B., Lee S. T. H.* Culture and creativity in multicultural teams // F. C. Worrell (ed.) Oxford Research Encyclopedia of Psychology. Oxford University Press, 2020. DOI: 10.1093/acrefore/9780190236557.013.568.

4. *Rösch N., Tiberius V., Kraus S.* Design thinking for innovation: context factors, process, and outcomes // European Journal of Innovation Management. 2023. Vol. 26, no. 7. P. 160–176. DOI: 10.1108/EJIM-03-2022-0164.

***Н. М. Агабабаева, Е. А. Земскова*[1]**

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегия разработки архитектуры рекомендательной системы для персонализированного подбора косметики

Аннотация. В статье рассматриваются теоретические и прикладные аспекты стратегии разработки архитектуры рекомендательной системы для персонализированного подбора косметики в контексте трансформации индустрии красоты под влиянием BeautyTech. Разрабатываемая система может быть интегрирована в косметический ритейл для создания уникального клиентского опыта и персонализации сервиса.

Ключевые слова: стратегия; индустрия красоты; инновационный продукт; BeautyTech; персонализация; рекомендательная система; искусственный интеллект.

Индустрия красоты в настоящее время переживает фундаментальную трансформацию, обусловленную стремительным развитием цифровых технологий. Формирование стратегии развития экосистемы BeautyTech знаменует собой смену парадигмы: ценность для потребителя смещается от самого продукта к данным и персонализированному опыту, который этот продукт обеспечивает. Гиперперсонализация, основанная на анализе биометрических данных, и конвергенция салонного

[1] Научный руководитель: Е. Г. Шеина, кандидат экономических наук, доцент.

и домашнего ухода становятся не просто трендами, а ключевыми требованиями современного рынка. В этих условиях особую актуальность приобретают цифровые инструменты, способные не только диагностировать состояние кожи, но и предоставлять квалифицированные рекомендации по макияжу и уходу, делая экспертные знания доступными для массового пользователя. BeautyTech — это междисциплинарная экосистема, объединяющая умные устройства, AR-приложения и биотехнологии, где ключевую ценность представляет не сам косметический продукт, а персонализированный опыт и данные пользователя [1].

Современный BeautyTech объединяет гиперперсонализацию на основе биометрии, непрерывный сбор данных для адаптации рекомендаций, интеграцию профессиональных методик в домашний уход и использование AR/VR для тестирования продуктов и обучения.

По данным Kings Research, в 2025 г. объем мирового рынка искусственного интеллекта в сфере красоты и косметики оценивался в 4,48 млрд долл., а к 2030 г. он достигнет 10,86 млрд долл. [2]. Это обусловлено растущим спросом на индивидуальные решения, смарт-гаджеты и digital-first-подход к уходу.

Искусственный интеллект стал основным драйвером изменений. Ведущие компании на рынке сосредотачиваются на разработке ИИ-технологий для улучшения опыта потребителей. Аналитика данных на основе ИИ позволяет брендам выявлять тренды и предпочтения аудитории и помогает сохранять конкурентное преимущество[1].

Современные цифровые решения в BeautyTech можно классифицировать на три категории: специализированные AR-приложения (YouCam Makeup, Perfect365), приложения крупных брендов (L'Oréal ModiFace, Sephora Virtual Artist) и универсальные фоторедакторы. Сильные стороны существующих решений — высокая точность трекинга лица, интеграция с коммерцией и развлекательный компонент. Однако вышеперечисленные цифровые решения обладают рядом недостатков: проблемы точности цветопередачи для разных тонов кожи, искажение текстур, отсутствие глубокого анализа индивидуальных особенностей (цветотип, форма лица, хронотип кожи) и слабая обучающая функция[2]. Это определяет нишу для инновационного продукта, сочетающего научную персонализацию и образовательный контент.

---

[1] *Садыкова Л.* Как искусственный интеллект помогает анализировать данные о клиентах салона красоты и подбирать персонализированные рекомендации // 1С:Салон красоты. 2023. URL: https://salon1c.ru/blog/kak-iskusstvennyj-intellekt-pomogaet-analizirovat-dannye-o-klientah/ (дата обращения: 30.04.2026).

[2] *Glowverse* App: AI beauty: virtual try-on, skin analysis // Devpost. 2026. URL: https://devpost.com/software/glowverse-app-ai-beauty-virtual-try-on-skin-analysis (дата обращения: 30.04.2026).

Проведенное авторами эмпирическое исследование (N=107) позволяет сформулировать ключевые выводы, обосновывающие концепцию рекомендательной системы для персонализированного подбора косметики на основе искусственного интеллекта.

Во-первых, подтверждена высокая актуальность проблемы персонализированного подбора косметики: 93,2 % потребителей имеют опыт приобретения неподходящих продуктов, а основные трудности связаны с определением цветовых соответствий (52,3 %), навигацией в ассортименте (50 %) и несоответствием текстур (43,2 %).

Во-вторых, существующие цифровые решения (приложения для виртуальной примерки) не удовлетворяют потребителей: регулярно их не использует никто из опрошенных, однако 61,4 % выражают интерес к пробе, что указывает на нереализованный рыночный потенциал.

В-третьих, предлагаемая концепция системы, основанная на научном анализе внешности, персонализированных рекомендациях и обучении, оценивается как крайне полезная 79,1 % респондентов, что свидетельствует о высоком уровне готовности целевой аудитории к использованию инновационного продукта.

В-четвертых, определены приоритетные функциональные модули, которые должны быть реализованы в первую очередь: анализ цветотипа с подбором палитры (68,2 %), анализ кожи с рекомендациями по уходу (59,1 %) и пошаговые интерактивные уроки с учетом индивидуальных особенностей (52,3 %).

Результаты опроса подтверждают обоснованность разработки рекомендательной системы и задают четкие ориентиры для проектирования его функциональной архитектуры.

Траекторией развития системы можно назвать научно-обоснованную персонализацию. Ключевое отличие продукта в сравнении с существующими приложениями развлекательного характера заключается в том, что он базируется на комплексном анализе внешности пользователя с использованием научно-прикладных методик: определение цветотипа, анализ хронотипа кожи, классификация формы лица, глаз, губ для последующей коррекции. Вторым важным вектором развития является образовательный характер. Система предлагает пользователю не просто готовый образ, но и пошаговые видео- и фотоинструкции по технике нанесения макияжа, составленные конкретно под него. Таким образом, это делает систему не инструментом развлечения, а полноценной образовательной площадкой. Фундамент инновационного продукта базируется на пересечении трех областей: технологий компьютерного зрения и AR, знаний в области колористики и анатомии лица, а также образовательного контента, создаваемого под индивидуальные особенности пользователя.

Функциональная архитектура разрабатываемой системы представляет собой комплексное описание компонентов системы, их взаимодействия и пользовательских сценариев. Пользовательский путь проектируется как последовательность логически связанных этапов, обеспечивающих максимальную персонализацию и информативность при минимальной когнитивной нагрузке на пользователя.

На основе анализа успешных реализаций в индустрии выделяются следующие ключевые этапы: загрузка фото, AI-анализ, классификация, рекомендации, интерактив (табл. 1).

Таблица 1

Этапы пользовательского пути

Этап	Действия пользователя	Технологическая реализация	Результат
1. Загрузка фото	Селфи или загрузка из галереи	Камера API, инструкции по освещению	Исходное изображение
2. AI-анализ	Ожидание обработки	MCNN, Caffe, сегментация 11 зон	Контуры лица, 3D-модель, цветовые характеристики CIELAB, проблемные зоны
3. Классификация	При необходимости уточнение данных	Алгоритмы классификации	Цветотип, форма лица, хронотип, проблемы
4. Рекомендации	Просмотр рекомендаций	Гибридный рекомендательный модуль	Персонализированный список продуктов
5. Интерактив	Примерка, обучение, покупка	DRM-модель, API корзины	Сохраненные образы, покупки

Так, технологическая база рекомендательной системы строится на синергии компьютерного зрения для детекции лица и ключевых точек, нейросетевых методов классификации признаков внешности и рекомендательных алгоритмов для персонализированного подбора косметики. Ключевым конкурентным преимуществом выступает модуль обучения, который на основе сформированного AI-профиля пользователя предлагает адаптированные пошаговые инструкции по макияжу, а в перспективе — генерацию персонализированного видеоконтента.

Для успешной реализации описанных этапов необходима междисциплинарная команда, объединяющая технических специалистов и экспертов предметной области (табл. 2).

Привлечение профильных экспертов (косметолога и визажиста) является критическим фактором успеха, так как именно их знания трансформируются в обучающие данные для нейросетей и обеспечивают научно-прикладную обоснованность рекомендаций, отличающую данный проект от развлекательных аналогов.

Таблица 2

Состав проектной команды и зоны ответственности

Роль	Зона ответственности
Руководитель проекта	Управление сроками, ресурсами, коммуникация с партнерами и инвесторами
AI-разработчик	Разработка и обучение нейросетей (компьютерное зрение, классификация), создание и оптимизация алгоритмов рекомендательных систем, работа с базами данных
Мобильный разработчик (iOS/Android)	Разработка пользовательского интерфейса (UI) и клиентской логики мобильного приложения, интеграция с AI-модулями и бэкендом
Бэкенд-разработчик	Разработка серверной части приложения, API для взаимодействия с мобильными клиентами и партнерами, обеспечение безопасности данных
Косметолог (эксперт)	Формализация правил для определения хронотипа кожи, проблемных зон, составление базы знаний о соответствии ингредиентов и текстур типу кожи
Визажист-стилист (эксперт)	Формализация правил для определения цветотипа, форм лица/глаз/губ; создание контента для обучающего модуля (описание техник нанесения); валидация результатов работы нейросети
Маркетолог / продакт-менеджер	Анализ рынка и целевой аудитории, разработка стратегии продвижения, управление продуктом на основе пользовательской аналитики (метрики удержания и конверсии)

Таким образом, стремительное внедрение информационных технологий в сферу красоты дает возможность разрабатывать стратегии внедрения и продвижения инновационных продуктов для решения проблем массового потребителя — минимизировать риск приобретения неподходящей косметики и демократизировать доступ к экспертным знаниям в области визажа и косметологии. Разрабатываемая система имеет широкий потенциал развития: помимо личного использования, она может быть интегрирована в косметический ритейл с целью создания уникального клиентского опыта и усиления персонализации сервиса.

Библиографический список

1. *Блащук О. Д.* Анализ развития мировой и российской бьюти-индустрии: исторические аспекты и современные тенденции // Экономика и парадигма нового времени. 2025. № 3 (36). С. 26–30.

2. *AI* in Beauty and Cosmetics Market Report 2026. Dublin: The Business Research Company, 2026. 250 p.

И. В. Агафонова
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Антимаркетинг как стратегия устойчивого развития: ограничение роста и трансформация ценности

Аннотация. Статья рассматривает антимаркетинг как стратегию устойчивого развития. Анализируются его формы, экономическая логика и ограничения. Показано, что подход эффективен при определенных условиях и связан со смещением фокуса маркетинга с роста продаж на ценности отношений.

Ключевые слова: антимаркетинг; устойчивое развитие; дегроус; ценности бренда.

Классическая концепция маркетинга предполагает стимулирование потребительского спроса для максимизации прибыли компании, при этом эффективность маркетинговой деятельности измеряется через рост выручки, частоту покупок и долю рынка. Однако традиционный маркетинг с его интенсивной, даже навязчивой рекламой и массовыми охватами часто приводит к эффекту насыщения и отторжения. Маркетинговый шум стимулирует спонтанные покупки, которые быстро превращаются в визуальный и ментальный мусор. Это, в свою очередь, усиливает проблему избыточного потребления, которая становится объектом критики в рамках концепции устойчивого развития.

В контексте переосмысления моделей экономического роста в XXI в. привычная логика все чаще вступает в противоречие с принципами устойчивого развития: с одной стороны, устойчивое развитие предполагает ограничение избыточного потребления, с другой стороны, маркетинг исторически и сущностно направлен на его расширение. Попыткой разрешения этого противоречия становится формирование подхода, который можно определить, как антимаркетинг.

Термин «антимаркетинг» в современной научной литературе имеет два смысловых поля, требующих обязательного разграничения. В ряде работ антимаркетинг интерпретируется как неэтичная деятельность предприятий, направленная на удовлетворение собственных потребностей в ущерб интересам потребителей [1]. В этом значении он может включать манипулятивные практики воздействия на потребителя, сознательное ограничение доступа к продукту, недобросовестную конкурентную борьбу [2; 5]. В более широком смысле сюда также можно отнести демаркетинг в трактовке Ф. Котлера как инструмент снижения спроса. В данном аспекте антимаркетинг имеет преимущественно негативную или инструментально-ограничительную коннотацию и связан с регулированием спроса, без всякой привязки к устойчивому развитию.

Вместе с тем, сформировалось направление исследований, в которых антимаркетинг рассматривается как ответ на вызовы устойчивого развития и предполагает пересмотр характера и интенсивности потребления [4]. В данном контексте он включает отказ от стимулирования избыточного спроса, акцент на повторном (многократном) использовании товаров, доход от развития сервисов, формирование установок на ответственное потребление. Ключевое отличие данного подхода заключается в том, что ограничение спроса рассматривается не как инструмент давления или конкуренции, а как элемент ревизии бизнес-модели и системы создания ценности.

В рамках настоящего исследования под антимаркетингом мы понимаем переход маркетинговой деятельности от стимулирования потребления к его осознанному ограничению, замедлению или перераспределению.

Современные дискуссии об устойчивом развитии во многом опираются на концепцию дегроуса, предполагающую управляемое сокращение масштабов производства и потребления в целях снижения экологической нагрузки[1]. Маркетинг в такой оптике не исчезает, но трансформируется. Его основная задача смещается от увеличения объема потребления к управлению его структурой, частотой и характером. Таким образом, суть антимаркетинга заключается не в отрицании маркетинга как такового, а в осознанном отказе от агрессивных, манипулятивных и навязчивых тактик.

На первый взгляд, сознательное снижение стимулирования спроса противоречит базовым принципам бизнеса. Однако парадокс ситуации частично разрешается через изменения в поведении потребителей и механизмах формирования новых ценностей. Отказ от настойчивого стимулирования покупок может усиливать восприятие бренда как надежного и аутентичного. В условиях информационной перегруженности это становится значимым конкурентным фактором. Кроме того, снижение давления на потребителя упрощает для него процесс выбора и делает взаимодействие с брендом более комфортным. В результате формируется сдвиг от краткосрочных транзакций к долгосрочным отношениям, что повышает значимость удержания клиентов и их пожизненной ценности (LTV).

Примером парадоксального роста продаж и усиления лояльности на фоне ограничения потребления может служить кампания бренда Patagonia «Don’t Buy This Jacket» (2011) с прямым призывом не покупать

[1] *Degrowth*: what's behind this economic theory and why it matters today // World Economic Forum. URL: https://www.weforum.org/stories/2022/06/what-is-degrowth-economics-climate-change/ (дата обращения: 06.05.2026).

их куртку без необходимости. Вместо приобретения новой одежды клиентам предлагалось посетить ближайший фирменный магазин для обучения ремонту старых вещей. Эта инициатива получила название 4R — Reduce, Repair, Reuse, Recycle («сокращай, чини, используй повторно, перерабатывай»). Примечательно, что в 2012 г. Patagonia смогла открыть 14 новых магазинов и продажи бренда выросли почти на треть до 543 млн долл.

В настоящее время уже сложилась практика реализации антимаркетинга через ряд инструментов, которые могут комбинироваться в зависимости от отрасли и бизнес-модели (см. таблицу).

Основные формы реализации антимаркетинга

Форма	Содержание
Коммуникационное ограничение потребления	Формирование у потребителей установки на осознанное потребление, в том числе через рекомендации воздержаться от покупки при отсутствии реальной необходимости
Продление жизненного цикла продукта	Развитие сервисов ремонта, повторного использования и вторичных рынков
Сервисная трансформация	Распространение модели пользования вместо модели владения
Демаркетинг	Сознательное ограничение спроса в условиях ресурсных или экологических ограничений (по Котлеру)

В качестве доказательной практики приведем известные инициативы IKEA, такие как buy-back программы, продажа запчастей, обязательные инструкции по сборке и ремонту мебели, которые гипотетически должны были уменьшить спрос на новые товары, но фактически усилили вовлеченность клиентов, создали вторичный рынок под контролем компании, закрепили восприятие бренда как устойчивого и практичного.

Decathlon внедряет модель аренды спортивного инвентаря, его ремонта и resale-платформ, позволяя клиентам пользоваться товарами без необходимости их покупать. Клиент платит за доступ и сервис, а не за владение, что снижает порог входа и делает спорт доступнее. В результате товар способен приносить доход многократно, что формирует устойчивую экономику совместного использования.

С экономической точки зрения антимаркетинг меняет логику извлечения прибыли, меняя характер потребления. В большинстве случаев рост маржинальности связан с повышением качества и долговечности продукции, а снижение затрат на привлечение клиентов — с уменьшением зависимости от интенсивной рекламы. Параллельно компании начинают зарабатывать на сервисах, ремонте и вторичных продажах. Кроме того, усиливается репутационный капитал бренда, что особенно

заметно в контексте ESG-повестки. Это позволяет предположить, что снижение объемов потребления не обязательно ведет к снижению экономической эффективности, если изменяется структура создания ценности.

Однако, несмотря на указанный потенциал, антимаркетинг имеет ряд существенных ограничений. В тех случаях, когда он ограничивается декларацией без трансформации бизнес-модели, существенно возрастают риски потери доверия, поскольку фактическое поведение компании на рынке не соответствует заявленному. Также следует учитывать, что без ранее сформированного доверия попытки ограничить потребление могут восприниматься как манипуляция. Фактором ограничения масштабируемости антимаркетинга на массовых рынках является тот факт, что осознанное потребление требует ресурсов и чаще характерно для потребителей с высоким уровнем дохода [3].

Анализ показывает, что антимаркетинг следует рассматривать как одно из нишевых направлений эволюции маркетинга на фоне ресурсных ограничений. Он выступает инструментом адаптации маркетинговой функции к условиям устойчивого развития. Его эффективность проявляется при наличии определенных условий: наличие брендинговой ценности, возможность монетизации через сервисы, сформированный уровень доверия со стороны потребителей, стратегическая ориентация компании на долгосрочные эффекты. При отсутствии этих условий стратегия либо не дает ожидаемого эффекта, либо остается на уровне коммуникаций.

Ключевым направлением дальнейшего развития концепции является формирование новых метрик эффективности, учитывающих наряду с финансовыми показателями и экологическое воздействие.

Библиографический список

1. *Завойская И. В., Латыпова С. Ш.* Виды, формы и последствия антимаркетинга товаров и услуг // Вестник магистратуры. 2015. № 12-3 (51). С. 28–30.

2. *Николаева М. А., Григорьева Е. А.* Антимаркетинг в России и за рубежом // СТЭЖ. 2016. № 2 (23). С. 63–66.

3. *Иконоров С. М., Тяглов С. Г., Чернева В. Я.* Концепция осознанного потребления // Экономика и социум: современные модели развития. 2024. Т. 14, № 3. С. 307–315. DOI: 10.18334/ecsoc.14.3.121652.

4. *Fitzpatrick N., Eversberg D., Schmelzer M.* Exploring the degrowth movement: A survey of conceptualisations, strategies, and tactics // Energy Research & Social Science. 2025. № 124 (6). Article 104045. DOI: 10.1016/j.erss.2025.104045.

5. *Zarei G., Nikkhah Y.* Providing an Anti-Marketing Model to Prevent Criminal Behaviors in Online and Digital Businesses // Journal of Business Management. 2024. Vol. 6 (2). P. 349–387. DOI: 10.22059/JIBM.2023.358107.4564 (in Persian).

Е. А. Антинескул, В. Д. Добровлянин
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Организационно-экономическая модель цифровой экосистемной трансформации малого и среднего бизнеса

Аннотация. Рассмотрены особенности цифровой экосистемной трансформации малого и среднего бизнеса. Обоснована роль информационно-телекоммуникационных услуг как основы интеграции предприятий в экосистемы. Представлена организационно-экономическая модель цифровой экосистемной трансформации предпринимательства.

Ключевые слова: малый и средний бизнес; цифровое развитие; цифровая экосистема; информационно-телекоммуникационная услуга; цифровая платформа; платформенная экономика; цифровизация.

В современных условиях цифровое развитие малого и среднего бизнеса все чаще выходит за рамки автоматизации отдельных бизнес-процессов и приобретает экосистемный характер. Развитие платформенной экономики, распространение облачных технологий, сервисных моделей потребления ИТ-решений и цифровых каналов взаимодействия формируют новые механизмы организации предпринимательской деятельности [6].

Для субъектов малого и среднего предпринимательства данная тенденция имеет особое значение, поскольку ограниченность собственных финансовых, кадровых и технологических ресурсов усиливает зависимость предприятий от внешней цифровой инфраструктуры и информационно-телекоммуникационных услуг. В результате цифровое развитие МСБ определяется не только уровнем внедрения отдельных цифровых технологий, но и степенью интеграции предприятий в цифровые платформы и экосистемы [1; 4].

Цифровое развитие МСБ носит многоуровневый характер и сопровождается постепенным усложнением используемых информационно-телекоммуникационных услуг (ИТУ) (табл. 1).

Таблица 1

Уровни цифрового развития малого и среднего бизнеса

Уровень	Характеристика уровня	Основные ИТУ
Цифровизация	Автоматизация отдельных бизнес-процессов	CRM/ERP-системы, ЭДО, онлайн-платежи, базовые облачные сервисы и др.
Цифровая трансформация	Изменение бизнес-модели и интеграция цифровых решений	Big Data, ИИ, Интернет вещей, блокчейн и др.

Окончание табл. 1

Уровень	Характеристика уровня	Основные ИТУ
Цифровая экосистемная трансформация	Интеграция в цифровые платформы и экосистемы	API-сервисы, экосистемные платформы, системы управления экосистемами и др.

Примечание. Составлено по: [2].

На уровне цифровизации предприятия используют цифровые решения преимущественно для автоматизации отдельных бизнес-процессов. Уровень цифровой трансформации включает изменение бизнес-модели и интеграцию цифровых инструментов в систему управления организацией. Уровень цифровой экосистемной трансформации предполагает интеграцию предприятий в цифровые экосистемы и платформенные способы взаимодействия участников [3].

Переход между уровнями цифрового развития сопровождается усложнением структуры используемых информационно-телекоммуникационных услуг и изменением бизнес-модели предприятия. Наиболее высокий уровень цифрового развития связан с интеграцией предприятий в цифровые экосистемы и формированием сетевых эффектов взаимодействия.

На уровне цифровизации предприятия используют цифровые решения преимущественно для автоматизации отдельных бизнес-процессов. На уровне цифровой трансформации происходит изменение бизнес-модели и интеграция цифровых инструментов в систему управления организацией. Уровень цифровой экосистемной трансформации предполагает интеграцию предприятий в цифровые экосистемы и сетевые формы взаимодействия.

Цифровая экосистемная трансформация МСБ предполагает формирование устойчивой системы взаимодействия между различными участниками цифровой среды. В рамках экосистемного подхода каждый участник выполняет определенные функции и формирует набор ценностей для субъектов малого и среднего предпринимательства (табл. 2).

Таблица 2

Роль участников цифровой экосистемы в трансформации МСБ

Участники экосистемы	Основные функции	Ценность для МСБ
Государственные институты	Регулирование, субсидирование, поддержка цифровизации	Снижение административных и финансовых барьеров
ИТ-компании и интеграторы	Разработка и внедрение цифровых решений	Доступ к ИТУ и платформенным сервисам
Система образования	Подготовка и развитие цифровых компетенций	Обеспечение квалифицированными кадрами

Окончание табл. 2

Участники экосистемы	Основные функции	Ценность для МСБ
Инвесторы	Финансирование цифровых проектов	Доступ к инвестиционным ресурсам
Поставщики	Интеграция в цифровые цепочки взаимодействия	Расширение рынков и кооперации
Цифровая платформа	Координация взаимодействия участников	Формирование единого цифрового пространства

Примечание. Составлено по: [7].

Представленные элементы формируют основу организационно-экономической модели цифровой экосистемной трансформации МСБ, в рамках которой информационно-телекоммуникационные услуги обеспечивают координацию взаимодействия участников, обмен данными и функционирование цифровой платформы как центрального элемента экосистемы.

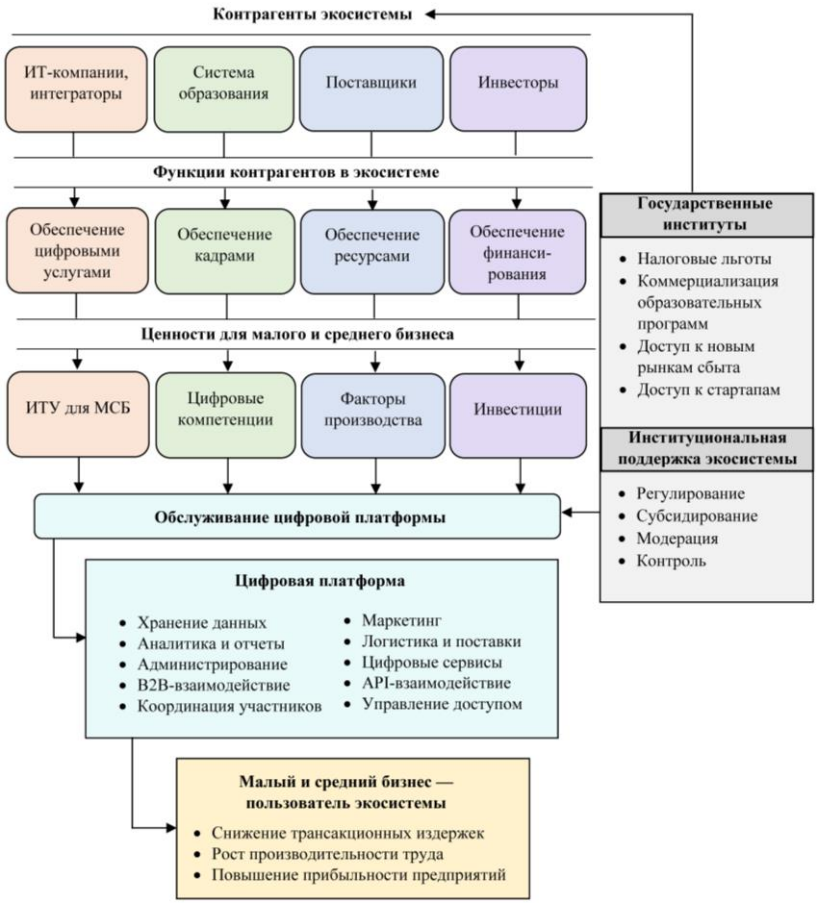
Таким образом, на уровне цифровой экосистемной трансформации информационно-телекоммуникационные услуги становятся базовой инфраструктурой для формирования цифровых связей между ключевыми субъектами взаимодействия. В данных условиях информационно-телекоммуникационные услуги становятся базовой инфраструктурой цифровой экосистемы, обеспечивающей интеграцию субъектов предпринимательства, государства и поставщиков цифровых решений (см. рисунок).

Цифровая экосистемная трансформация МСБ представляет собой не изолированный процесс внедрения отдельных цифровых технологий, а комплексную систему взаимодействия между субъектами МСБ, государственными институтами, ИТ-компаниями, системой образования, инвесторами и поставщиками ресурсов.

Ключевой элемент модели — цифровая платформа, обеспечивающая интеграцию информационно-телекоммуникационных услуг, аналитических инструментов, сервисов управления и инфраструктурных решений.

Принципиальной особенностью модели является наличие устойчивых горизонтальных и вертикальных связей между участниками экосистемы. Государство выполняет функции регулятора и модератора цифрового развития, обеспечивая нормативно-правовую и институциональную поддержку. ИТ-компании и интеграторы обеспечивают технологическую реализацию платформенных решений, система образования формирует цифровые компетенции, а инвесторы создают условия для финансирования инновационных проектов [5].

В результате формируется синергия цифрового пространства, обеспечивающая снижение трансакционных издержек, рост производительности труда, расширение рынков сбыта, повышение устойчивости малого и среднего бизнеса и увеличение эффективности взаимодействия всех участников цифровой экосистемы.



Организационно-экономическая модель
цифровой экосистемной трансформации МСБ

Цифровое развитие малого и среднего бизнеса в современных условиях связано не только с внедрением отдельных цифровых технологий, но и с интеграцией предприятий в платформенные и экосистемные формы взаимодействия. Информационно-телекоммуникационные услуги при этом выступают ключевым элементом формирования цифровой инфраструктуры МСБ и обеспечивают переход предприятий от локальной цифровизации к цифровой экосистемной трансформации.

В данной статье были выделены основные уровни цифрового развития малого и среднего бизнеса, отличающиеся характером использова-

ния информационно-телекоммуникационных услуг и степенью интеграции предприятий в цифровую среду. Установлено, что уровень цифровой экосистемной трансформации связан с формированием устойчивых сетевых взаимодействий между субъектами МСБ, государственными институтами, ИТ-компаниями, системой образования, инвесторами и поставщиками ресурсов.

Представленная организационно-экономическая модель цифровой экосистемной трансформации МСБ показывает, что ключевую роль в обеспечении цифрового взаимодействия участников играет цифровая платформа, объединяющая сервисные, аналитические и инфраструктурные решения в единое цифровое пространство. Формирование подобных экосистем способствует снижению трансакционных издержек, повышению производительности труда, расширению рынков сбыта и повышению устойчивости малого и среднего бизнеса в условиях цифровой экономики.

Библиографический список

1. *Антинескул Е. А., Добровлянин В. Д.* Кластеризация субъектов малого и среднего бизнеса по уровню информационно-телекоммуникационной оснащенности // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2025. Т. 16, № 3. С. 553–569.

2. *Темников А. О.* Современные подходы к определению термина «цифровая трансформация» // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 3. С. 222–229.

3. *Тимиргалеева Р. Р., Гришин И. Ю.* Цифровое предпринимательство в развитии экономики // Современная научная мысль. 2019. № 5. С. 182–186.

4. *Толстых Т. О., Агаева А. М.* Экосистемная модель развития предприятий в условиях цифровизации // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2020. № 1. С. 37–49.

5. *Трапезникова И. С., Трапезникова Ж. Е.* Анализ территориальных диспропорций уровня цифровизации промышленности в регионах России с учетом отраслевой специфики // π-Economy. 2024. Т. 17, № 5. С. 88–98.

6. *Третьякова Е. А., Фрейман Е. Н.* Экосистемный подход в современных экономических исследованиях // Вопросы управления. 2022. № 1 (74). С. 6–20.

7. *Цифровая* трансформация регионального пространства в контексте изменения стратегических приоритетов: монография / А. А. Урасова, Л. В. Глезман, С. С. Федосеева и др. Екатеринбург: Ин-т экономики УрО РАН, 2022. 220 с.

А. В. Антропов, Е. Г. Калабина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Производительность труда в добывающей промышленности: пирамидальная модель оценки факторов и резервов роста

Аннотация. В статье приведена пирамидальная модель оценки факторов производительности труда в добывающей промышленности. Предложен интегральный индекс, учитывающий иерархию уровней: от технико-технологического до личностного, что позволяет количественно определить резервы роста.

Ключевые слова: производительность труда; добывающая промышленность; факторы производительности; интегральный индекс.

Производительность труда в добывающей промышленности относится к числу ключевых параметров эффективности предприятия, поскольку определяет не только результаты использования трудовых ресурсов, но и общую конкурентоспособность хозяйствующего субъекта в условиях капиталоемкого и технологически сложного производства.

В научной литературе факторы производительности труда традиционно группируются по функциональному признаку. Наиболее распространенным является выделение технико-технологических, организационно-экономических, социальных и личностных факторов [1].

Вместе с тем для добывающей промышленности принципиально важно учитывать не только состав факторов, но и их внутреннюю соподчиненность. Факторы, формирующие материально-производственную основу деятельности, выступают базисом для реализации факторов более высокого порядка [6]. При недостаточном техническом обеспечении, значительных простоях оборудования и организационных потерях рабочего времени даже квалифицированный персонал и благоприятный социально-психологический климат не обеспечивают ожидаемого прироста производительности [4]. Исходя из этого, факторы производительности труда целесообразно рассматривать в виде пирамиды, включающей четыре уровня (см. рисунок).

Данная логика позволяет поставить задачу количественной оценки не только самих факторов, но и степени их согласованности. Для решения этой задачи предлагается пирамидальная модель, в которой вклад каждого последующего уровня корректируется состоянием предшествующих уровней.

Для построения модели был отобран показатель, пригодный для практического расчета по каждому уровню (табл. 1).



Иерархия факторов производительности труда

Таблица 1

Сопоставление уровня факторов с измеряемыми показателями

Уровень	Показатель
Технико-технологический	Коэффициент годности основных фондов
Организационно-экономический	Текучесть кадров
Социально-психологический	Уровень вовлеченности персонала
Личностный	Доля сотрудников, прошедших повышение квалификации в отчетном периоде

Выбор указанных показателей обусловлен несколькими причинами. Во-первых, они имеют объективный характер и могут быть получены из отчетности предприятия либо из открытых источников. Во-вторых, каждый из них отражает значимый аспект соответствующего уровня факторной пирамиды. В-третьих, максимальное значение каждого показателя составляет 100 %, что исключает необходимость их нормирования [5].

Обозначим параметры индекса следующим образом:

K_1 — технико-технологический;

K_2 — организационно-экономический;

K_3 — социально-психологический;

K_4 — личностный.

Так как увеличение текучести кадров оказывает отрицательный эффект, для данного показателя используется значение

$$K_2 = 1 - T,$$

где T — текучесть кадров.

Вес каждого уровня определяется через состояние нижележащих уровней. Для этого рассчитываются коэффициенты:

$$W_1 = 1;$$

$$W_2 = K_1;$$

$$W_3 = (\mathrm{K}_1 + \mathrm{K}_2)/2;$$

$$W_4 = (\mathrm{K}_1 + \mathrm{K}_2 + \mathrm{K}_3)/3.$$

Тогда интегральный индекс условий формирования производительности труда определяется по формуле

$$I_p = (\mathrm{K}_1 \times W_1 + \mathrm{K}_2 \times W_2 + \mathrm{K}_3 \times W_3 + \mathrm{K}_4 \times W_4)/4.$$

Экономический смысл данной модели заключается в том, что более высокие уровни пирамиды реализуют свой потенциал лишь в той мере, в какой сформирован производственный фундамент. Соответственно, в системе оценки автоматически возрастает значимость технических, технологических и организационно-экономических факторов как базовых условий роста производительности труда [3].

Для апробации модели рассмотрим данные из отчета ПАО «ГМК «Норильский никель» за 2024 г. (табл. 2).

Таблица 2

Показатели из годового отчета ПАО «ГМК «Норникель»

Показатель	Значение показателя, %	Параметр индекса	Значение параметра
Коэффициент годности основных фондов	63,1	K_1	0,631
Текучесть кадров	12,7	K_2	0,873
Уровень вовлеченности персонала	67,0	K_3	0,670
Доля сотрудников, прошедших повышение квалификации в отчетном периоде	99,0	K_4	0,990

В этом случае коэффициенты уровней составят:

$$W_1 = 1;$$

$$W_2 = 0{,}631;$$

$$W_3 = (0{,}631 + 0{,}873)/2 = 0{,}752;$$

$$W_4 = (0{,}631 + 0{,}873 + 0{,}670)/3 = 0{,}725.$$

Рассчитаем итоговый индекс условий формирования производительности труда:

$$I_p = (0{,}631 \times 1 + 0{,}873 \times 0{,}631 + 0{,}670 \times 0{,}752 + 0{,}990 \times 0{,}725)/4 = 0{,}601.$$

Дополнительно может быть определен индекс резерва роста производительности труда:

$$R_p = 1 - I_p = 0{,}399.$$

Полученный результат показывает, что степень реализации условий роста производительности труда составляет 60,1 % от условного эталонного уровня, а резерв улучшения — 39,9 %. При этом наименьшее значение частного параметра наблюдается по технико-технологическому уровню. Это позволяет сделать предположение о недостаточной степени реализации потенциала оборудования, связанной с износом производственной базы.

Разработанная пирамидальная модель решает задачу количественного учета иерархической зависимости факторов производительности труда в добывающей промышленности. В отличие от традиционных аддитивных индексов, весовые коэффициенты здесь определяются не экспертным путем, а через состояние нижележащих уровней, так как каждый последующий уровень может реализовать свой потенциал в зависимости от степени сформированности предыдущего.

С практической стороны модель позволяет ранжировать резервы не только по величине отклонения показателя, но и по иерархическому месту фактора. Это дает возможность идентифицировать реальный «лимитирующий» уровень [5] для конкретного предприятия, а также получения объективной оценки резерва улучшения, который может быть использован для приоритизации инвестиций.

Библиографический список

1. *Кацаурова С. Ю., Егоров С. А., Карпачев Н. Д.* Производительность труда на крупных российских предприятиях добывающей и обрабатывающей промышленности: на результатах опроса предприятий и организаций // Современные научные исследования и инновации. 2024. № 12. Номер статьи 102802. URL: https://web.snauka.ru/issues/2024/12/102802 (дата обращения: 07.05.2026).

2. *Комаричева Е. И., Виноградова О. В.* Обучение рабочих и специалистов для горнодобывающей отрасли в аспекте безопасности труда // Безопасность труда в промышленности. 2024. № 4. С. 32–38.

3. *Моссаковский Я. В.* Экономика горной промышленности: учеб. для вузов. М.: Изд-во МГГУ, 2004. 525 с.

4. *Рачек С. В., Кобзева И. Н.* Оценка влияния системы факторов на уровень производительности труда в ресурсных и нересурсных регионах России // Экономика и управление. 2024. Т. 30, № 3. С. 282–294.

5. *Чижова Е. Н., Балабанова Г. Г.* Резервы роста производительности труда промышленного предприятия как составляющая потенциала его развития // Экономика. Информатика. 2024. Т. 51, № 1. С. 107–120.

6. *Dolzhenko R. A., Dolzhenko S. B.* Practices for improving labour productivity in the extractive industry // Upravlenets / The Manager. 2025. Vol. 16, no. 2. P. 47–63. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-2-4. EDN: PECUEK.

Ю. С. Баусова
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

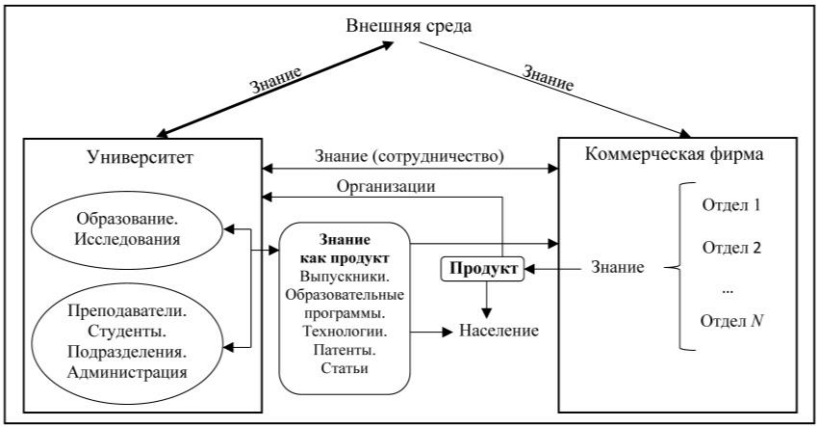
Особенности создания знания в университете и коммерческой фирме

Аннотация. В работе проведен сравнительный анализ процессов генерации знания в университете и коммерческой организации — лидерах социально-экономического и инновационного развития. Установлено, что с позиции управления знанием эти экономические агенты различаются по ряду параметров: типу экосистемы, месту в цепочке производства знания, типу конечного продукта и способу его коммерциализации.

Ключевые слова: экономика знаний; создание знания; управление знанием; университет; знаниевый потенциал; знаниевые институты.

В парадигме постиндустриальной экономики, экономики знаний и ноономики управление строится не столько вокруг иерархий и ресурсов, сколько вокруг знания, связей, кооперации и способности к совместному созданию ценности. Эффективное функционирование в таком контексте требует переосмысления того, что считается стратегическим активом: если в индустриальной эпохе это был контроль над материальными средствами производства, то в современной реальности решающее значение приобретает способность организации привлекать креативных и «интеллектуальных» работников, а также производить, распространять и трансформировать знание.

В целом, знание генерируется «знаниевыми институтами», которые могут быть государственными и частными и объединяются в единую экосистему, охватывающую, согласно [2], университеты, коммерческие и некоммерческие организации, библиотеки, прессу, а также правительственные офисы по сбору, оценке и распространению информации. Все участники отличаются друг от друга по миссии, институциональным характеристикам, типам продуцируемого знания, природе конечного продукта и т. д. Рассмотрим отличия в управлении знаниевым потенциалом в двух из них — университете и коммерческой фирме. Различия в миссиях этих субъектов хозяйственной деятельности определяют специфику знаниевого потенциала, лежащего в основе их инноваций и конкурентного преимущества. В то время как фирма неизменно концентрировалась на коммерциализации деятельности и извлечении прибыли, функции университета постоянно трансформировались и дополнялись. В парадигме «третьей миссии» университета, особое значение приобретает социальная роль высшей школы, выходящая за рамки обучения (1-я миссия) и научных исследований (2-я миссия). На рисунке проиллюстрированы процессы создания и циркуляции знания в университете и коммерческой компании.



Создание и циркуляция знания в университете и коммерческой фирме

Как видно из рисунка, знание может генерироваться во внутренней среде университета или предприятия за счет имеющихся ресурсов (интеллектуальных, материальных, финансовых), а также при непосредственном взаимодействии данных хозяйствующих субъектов, например, в рамках совместных бизнес-проектов. В работе, посвященной сравнительному анализу знаниевых потенциалов университета и коммерческого предприятия при осуществлении совместных проектов, подчеркивается, что географическая близость данных акторов оказывает значительное положительное влияние на эффективность инновационного сотрудничества [3]. Также позитивное воздействие на результаты кооперации оказывают близость уровней знаниевых потенциалов участников (чем меньше разница в потенциалах, тем выше инновационная эффективность) и интенсивность инвестиций компании в НИОКР; при этом роль уровня университета в обеспечении эффективности взаимодействия незначительна. Внешняя среда служит источником знания как для университета, так и коммерческой организации, однако обратная связь, т. е. передача знания во внешнее окружение и придание ему свойств общественного блага, характерна именно для высшей школы. Главная цель функционирования университета — создание, распространение и масштабирование знания для получения сетевых эффектов и, как следствие, генерирование инноваций и развития социума. Знание поступает во внешнюю среду как конечный продукт, принимающий форму образовательных программ, научных статей, молодых специалистов — носителей знания и др. Стоит отметить, что вузы обеспечивают доступ не только к самому знанию, но и процессу его генерации, верификации, что значительно увеличивает возможности для приращения знания.

Для фирмы знание — хотя и фундаментально значимый, но не конечный результат производственного процесса. Во внешнюю среду оно поступает в преобразованной, чаще всего овеществленной форме — в виде продукта (товара), тогда как само знание, компетенции, полученные в ходе его создания, и т. п. остаются во внутреннем контуре фирмы. Границы компании остаются проницаемыми для внешних источников знаний, однако движение коммерчески значимой информации вовне ограничено. Это связано с тем, что распространение результатов инновационной деятельности фирмы определяется стратегией ее информационной безопасности, а также характером самого знания. Так, например, продвинутый (поддержание конкурентной позиции) и новаторский (способность менять правила игры)[1] типы знания играют ключевую роль в стратегическом развитии фирмы, а потому должны оставаться непубличными и охраняться как коммерческая тайна. Согласно Д. Тису, именно секретность, контроль доступа и патенты являются основными инструментами защиты интеллектуальной собственности, позволяющей предприятию извлекать прибыль [4].

Таким образом, университет и фирма с точки зрения управления знанием отличаются по ряду параметров, распределенных по двум группам.

1. *Отношение ко внешней среде*:

а) тип экосистемы. Вуз представляет собой открытую систему, обеспечивающую коллективное владение знанием и ориентированную на его создание и преумножение; фирма характеризуется как закрытая система, нацеленная на извлечение прибыли за счет преобразования знания в коммерциализируемый продукт;

б) место в цепочке/системе производства и обращения знания. Университет генерирует базовое теоретическое знание с многолетним жизненным циклом, кумулятивными свойствами и полезное всем акторам социально-экономической системы; знание фирмы в силу непрерывного развития технологий подвержено ускоренному устареванию, а также зависит от конъюнктуры рынка и сконцентрировано на удовлетворении текущих потребностей.

2. *Конечный продукт*:

а) знание как тип блага. Знание, продуцируемое университетом, — общественное, опытное благо, требующее устранения возникающей информационной асимметрии; продукт фирмы — частное, поисковое благо;

б) способ коммерциализации знания: университет предоставляет доступ к знанию и процессу его создания, основу для его воспроизводства в будущем; фирма продает готовый продукт, т. е. результат приме-

[1] По способности поддерживать конкурентоспособность предприятия знания классифицируются на базовые, продвинутые и новаторские [1].

нения знания, который не подлежит самостоятельному воспроизводству конечным потребителем без участия фирмы-производителя.

Таким образом, университет и коммерческая фирма, обладая принципиально разными подходами к управлению знанием, выступают взаимодополняющими элементами современной инновационной экосистемы. Если вуз, действуя как открытая система, обеспечивает генерацию, верификацию и широкое распространение фундаментального знания, то коммерческая организация выступает эффективным механизмом его прикладной трансформации, коммерциализации и внедрения в реальный сектор экономики.

Библиографический список

1. *Зак М. Х.* Разработка знаниевой стратегии // Управление знаниями: хрестоматия. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2008. С. 162–188.

2. *Jackson V.* Knowledge Institutions in Constitutional Democracies: of Objectivity and Decentralization // Harvard Law Review. 2019. Aug. 19. URL: https://harvardlawreview.org/blog/2019/08/knowledge-institutions-in-constitutional-democracies-of-objectivity-and-decentralization/.

3. *Shang J., Zhang K., Liu S.* The relationship between knowledge potential matching and innovation performance of university-enterprise cooperation: the moderating effect of geographic proximity // Technology Analysis & Strategic Management. 2023. Vol. 35, iss. 10. P. 1278–1295. DOI: 10.1080/09537325.2021.2001453.

4. *Teece D.* Profiting from Technological Innovation: Implications for integration, collaboration, licensing and public policy // Research Policy. 1986. Vol. 15. P. 285–305.

И. С. Безукладников

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Управление конфликтом интересов в цепи поставок социального питания: от трансакционного подхода к формированию общих ценностей

Аннотация. В статье исследуется системное противоречие между коммерческими целями поставщиков (минимизация издержек) и социальными целями государственных учреждений (качество, безопасность, нутрициологическая ценность). На основе теории трансакционных издержек (ТТИ) и концепции создания общих ценностей (CSV) рассмотрены механизмы трансформации трансакционного взаимодействия в партнерскую модель координации; проведен расчетный анализ структуры стимулов поставщика, верифицирующий условия рациональности оппортунизма.

Ключевые слова: конфликт интересов; цепь поставок; социальное питание; ТТИ; CSV; 44-ФЗ; 223-ФЗ; оппортунизм.

Введение. Система государственного социального питания охватывает миллионы детей, пациентов стационаров и подопечных учреждений социального обслуживания. Действующая регуляторная среда, фор-

мируемая федеральными законами от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ и от 18 июня 2011 г. № 223-ФЗ (далее — 44-ФЗ и 223-ФЗ соответственно), исторически отдавала приоритет ценовому критерию, что порождало структурное противоречие: коммерческая рациональность поставщика (снижение себестоимости) вступала в конфликт с социальным мандатом заказчика. Несогласованная замена сырья, нарушения холодовой цепи, искажение документации о составе продукции являются лишь видимыми проявлениями этого системного сбоя.

Цель статьи заключается в теоретическом осмыслении природы данного конфликта и обосновании направления его преодоления через синтез теории трансакционных издержек (ТТИ) и CSV-концепции, верифицировав теоретические положения расчетным анализом структуры стимулов.

Теоретические основы и регуляторный контекст. Неоинституциональный фундамент исследования составляет теория трансакционных издержек О. Уильямсона. И. С. Пыжев и Е. Н. Таненкова разграничивают производительные трансакционные издержки и непроизводительные (издержки, порожденные оппортунизмом): оппортунизм рационален, когда выигрыш агента превышает совокупное влияние ожидаемых санкций [1]. О. Н. Балаева с соавторами показывают, что совокупные трансакционные издержки российской контрактной системы существенно превышают сопоставимые показатели развитых стран [3], а опросные данные по России и Казахстану фиксируют широкую распространенность оппортунистических практик [2; 6].

ФАС России в 2022 г. скорректировала соотношение критериев для закупок детского питания: качество — 60 %, цена — 40 %, введя предквалификацию и нижний ценовой порог в 20 % от НМЦК. Так или иначе, информационная асимметрия на стадии исполнения контракта сохраняется, в этой связи, даже добросовестный поставщик при жестких ценовых ограничениях оказывается перед выбором — нести убытки или экономить на качестве [2; 6]. 223-ФЗ предоставляет процедурную гибкость, не меняя структуры стимулов, а поправки 2022–2023 гг. зафиксировали проблему законодательно, не устранив ее экономических корней.

От трансакционного подхода к формированию общих ценностей. Трансакционный подход эффективен для снижения предварительных издержек, но не располагает механизмом интернализации социальных целей поставщиком. Концепция Creating Shared Value М. Портера и М. Крамера предлагает иную логику: для поставщика инвестиции в качество и долгосрочное партнерство выступает стратегией устойчивого конкурентного преимущества, а не альтруизмом. Международные исследования устойчивых закупок продовольствия подтверждают осуществимость интеграции нутрициологических и социальных целей в еди-

ную закупочную политику при наличии соответствующей нормативной базы и систем мониторинга [4; 7]. Конфликт разворачивается на трех уровнях: межорганизационном (коммерческие vs. социальные цели), межфункциональном (диетологи, закупщики, логисты) и операционном (требования к качеству vs. себестоимость). Доверие как механизм координации снижает трансакционные издержки и стимулирует информационный обмен [5], открывая путь к иной архитектуре взаимодействия.

Расчетный анализ структуры стимулов поставщика. Для верификации теоретических положений разработана модель выбора стратегии поставщика (теория игр, 2×2): поставщик выбирает стратегию добросовестности (D) или оппортунизма (O); заказчик — интенсивность мониторинга (усиленный мониторинг M^+ / стандартный мониторинг M^-). Параметры откалиброваны по данным отраслевой практики: $\pi_D = 0{,}05$ (рентабельность добросовестного поставщика[1]; $econ = 0{,}14$ (параметр интерпретируется как относительная экономия поставщика на удешевлении сырья и технологий при оппортунистическом поведении, значение выбрано как консервативная средняя оценка в диапазоне 10–20 %, соответствующем доле фальсифицированной продукции в поставках в социальные учреждения по данным Россельхознадзора и структуре маржи в сегменте готовой еды); $S = 0{,}10$ (санкция по 44-ФЗ); $p = 0{,}40$ (вероятность обнаружения нарушения при усиленном мониторинге) / $q = 0{,}08$ (вероятность обнаружения нарушения при стандартном мониторинге), параметры откалиброваны на основе данных мониторинга Роспотребнадзора[2] и Россельхознадзора[3] как нижняя и средняя оценки вероятности выявления нарушения при стандартном и усиленном контрольно-надзорном режиме соответственно).

$$EU(D) = \pi_D = 0{,}050; \tag{1}$$

$$EU(O \mid M^+) = \pi_D + econ - p \cdot S = 0{,}150; \tag{2a}$$

$$EU(O \mid M^-) = \pi_D + econ - q \cdot S = 0{,}182, \tag{2b}$$

где EU — ожидаемый выигрыш.

---

[1] *Маржинальность* бизнеса: что это такое и как рассчитать // СберБизнес. URL: https://www.sberbank.ru/ru/s_m_business/pro_business/marzhinalnost-biznesa-chto-jeto-takoe-i-kak-rasschitat (дата обращения: 15.04.2026).

[2] *Подведены* итоги Всероссийского мониторинга качества питания в образовательных организациях // Уполномоченный при Президенте Российской Федерации по правам ребенка. 2019. 26 авг. URL: https://deti.gov.ru/Press-Centr/region-news/2039 (дата обращения: 18.04.2026).

[3] *Мониторинг* качества продукции, поставляемой в социальные учреждения: итоги 2024 года // Ветеринария и жизнь. 2024. 9 окт. URL: https://vetandlife.ru/wp-content/uploads/2024/11/vizh_89_october_2024.pdf (дата обращения: 18.04.2026).

Оппортунизм является доминирующей стратегией при обеих стратегиях заказчика: $EU(O|M^-) = 0{,}182$ и $EU(O|M^+) = 0{,}150$ — оба значения превышают $EU(D) = 0{,}050$. При стандартном мониторинге выигрыш от оппортунизма в 3,6 раза больше прибыли от добросовестности (рис. 1).

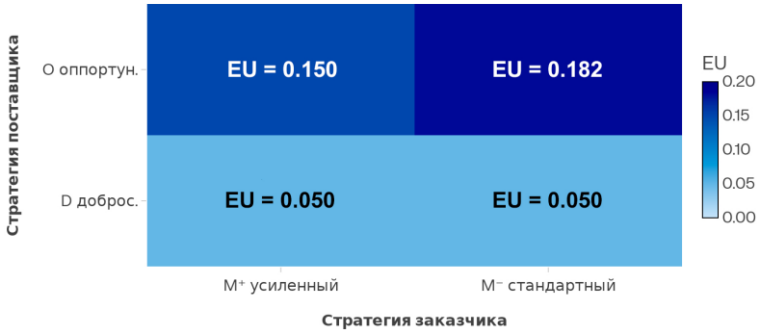


Рис. 1. Матрица выигрышей поставщика (доля объема контракта)

Параметры: π_D=5 %, econ=14 %, S=10 %

Из условия нейтральности $EU(O) = EU(D)$ выводятся пороговые значения регуляторных инструментов:

$$p^* = econ / S;\ S^* = econ / p \qquad (3)$$

При $S = 0{,}10$ требуемая вероятность обнаружения $p^* = 1{,}40 > 1$ — физически недостижима. При $p = 0{,}40$ пороговая санкция $S^* = 0{,}35$ — в 3,5 раза выше существующей. Вывод: нейтрализация конфликта одним инструментом в рамках действующей регуляторной архитектуры невозможна.

Введем индекс интенсивности конфликта:

$$ICI = [EU(O) - EU(D)] / EU(D), \qquad (4)$$

где ICI — индекс интенсивности конфликта интересов.

До реформы (M^-): ICI = 2,64 — оппортунизм выгоднее в 2,6 раза. После реформы 2022 г. ($p = 0{,}55$ задается как сценарная оценка вероятности выявления нарушений при усиленном мониторинге после реформы, лежащая между эмпирическими уровнями выявляемости при рутинном контроле (~8 %) и целевых проверках (до 60−70 %): ICI = 1,70. Нулевое ICI достигается лишь при комбинации $S \geq 0{,}28$ и $p \geq 0{,}50$. Это расчетное обоснование проектных требований к механизму координации (рис. 2).

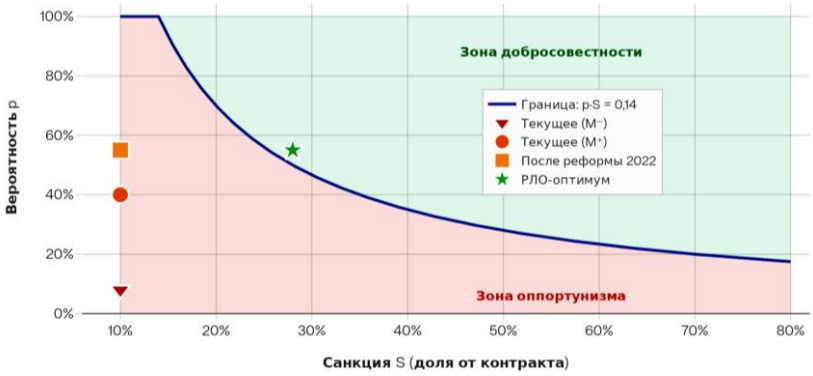


Рис. 2. Граница нейтральности оппортунизма $p \cdot S = 0{,}14$.
Все текущие сценарии — в зоне рациональности оппортунизма

Механизмы преодоления конфликта интересов. Синтез ТТИ и CSV выявляет три комплементарных механизма, совместно обеспечивающих выход параметров (S, p) за пределы зоны рациональности оппортунизма. Первый — институциональный: переориентация закупок на ценностный критерий (нутрициологические параметры, верифицированные через «Честный знак» и ФГИС «Меркурий»), долгосрочные контракты, кумулятивно повышающие эффективную санкцию S. Второй — координационный: формирование Регионального логистического оператора социального питания (РЛО), обеспечивающего систематическую входную экспертизу каждой партии и повышающего p до уровня $\geq 0{,}50$. Третий — информационный: единая платформа синхронизации меню, логистических графиков и данных прослеживаемости, сужающая пространство оппортунизма через повышение наблюдаемости и формирование доверия.

Заключение. Конфликт интересов в цепи поставок социального питания явился закономерным продуктом институционального устройства, при котором аукционные процедуры 44-ФЗ и 223-ФЗ системно воспроизводят стимулы к оппортунизму. Расчетный анализ количественно верифицировал этот вывод: ICI = 2,64 при стандартном мониторинге, нейтрализация требует одновременного выполнения условия $p \cdot S \geq 0{,}14$, что недостижимо при существующих параметрах ни одним инструментом по-отдельности.

Теоретическая значимость результатов — введение понятия «ценностный конфликт интересов» и расчетное установление пороговых условий его нейтрализации.

Библиографический список

1. *Пыжев И. С., Таненкова Е. Н.* Моделирование трансакционно-контрактного процесса для оценки усилий экономических агентов // Terra Economicus. 2022. Т. 20, № 3. С. 39–51. DOI: 10.18522/2073-6606-2022-20-3-39-51.

2. *Родионова Ю. Д.* Урегулирование конфликтов в сфере государственных закупок в России и Казахстане // Вопросы экономики. 2022. № 7. С. 85–103. DOI: 10.32609/0042-8736-2022-7-85-103.

3. *Balaeva O., Yakovlev A., Rodionova Yu., Esaulov D.* Public procurement transaction costs: a country-level assessment // Public Money & Management. 2022. Vol. 42, no. 3. P. 181–190. DOI: 10.1080/09540962.2020.1737681.

4. *Comendador F. J., Ilić A., Ferrari M., Mistura L.* Editorial: Sustainable food procurement for healthy diets in public and private canteens // Frontiers in Nutrition. 2026. Vol. 13. Article 1834706. DOI: 10.3389/fnut.2026.1834706.

5. *Klassen R., Shafiq A., Johnson P.* Opportunism in supply chains: Dynamically building governance mechanisms // Transportation Research Part E. 2023. Vol. 171. Article 103021. DOI: 10.1016/j.tre.2023.103021.

6. *Rodionova Yu., Nemec J., Tkachenko A., Yakovlev A.* Informal practices and efficiency in public procurement // Public Money & Management. 2022. Vol. 44, no. 3. P. 225–233. DOI: 10.1080/09540962.2022.2159169.

7. *SchoolFood4Change* Consortium. Innovative Criteria / Models for Procurement of Sustainable and Healthy School Meals: Deliverable 5.1. European Commission, 2023. 115 p.

И. О. Блинков

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Отраслевая специфика внедрения стандартов устойчивого развития в ресурсном секторе экономики

Аннотация. В статье анализируется внедрение стандартов корпоративной социальной ответственности в ресурсодобывающих компаниях. Акцентируется адаптация международных практик к российским условиям и отраслевой специфике. Формулируются рекомендации в области устойчивого развития.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность; устойчивое развитие; экология; социальная политика.

Ресурсодобывающий сектор характеризуется высокой капиталоемкостью, значительным воздействием на окружающую среду и ключевой ролью в социально-экономическом развитии регионов присутствия. Внедрение стандартов корпоративной социальной ответственности в данном секторе экономики учитывает эти особенности, компании делают акцент на нескольких приоритетных направлениях.

Первое направление — экологическая ответственность, как правило компании реализуют масштабные программы по снижению воздействия на окружающую среду, включая программы минимизации выбросов парниковых газов и рационального использования ресурсов. Например, проект ЛУКОЙЛа «Асфальтобетонные дорожные покрытия на основе активного резинового порошка, полученного измельчением изношенных покрышек» был удостоен премии в категории «Ответственное потребление и производство. Сокращение воздействия на окружающую среду» в рамках ежегодной Программы «Лучшие ESG проекты России». Данный проект демонстрирует реализацию принципов экономики замкнутого цикла, что соответствует положениям стандарта ISO 26000 о добросовестных деловых практиках [3].

Для Норникеля также характерен ярко выраженный экологический вектор в рамках стратегии устойчивого развития, для компании это обусловлено историческим наследием и необходимостью модернизации устаревших мощностей, накопленных за десятилетия советского периода. Ключевым проектом компании является «Серная программа» — масштабная экологическая инициатива, направленная на кардинальное снижение выбросов диоксида серы в Норильске, за 2024 г. объем выбросов загрязняющих веществ в атмосферу снизился на 23,5 % до 1,31 млн т, что напрямую связано с запуском в комплексное опробование двух технологических линий в рамках Серной программы. Данный проект является уникальным примером практической реализации экологических обязательств в российской промышленности, в 2025 г. Норникель стал лауреатом премии «Лучшие ESG проекты России» в категории «Ответственное потребление и производство. Управление экологическим воздействием» с проектом «AXIOMA» — предиктивная система автоматического контроля выбросов загрязняющих веществ.

Второе направление — социальные инвестиции в регионы присутствия, включая комплексные программы поддержки коренных малочисленных народов Севера в регионах своей деятельности (Ямало-Ненецкий АО, Ханты-Мансийский АО, Пермский край), развитие социальной инфраструктуры, поддержку образования и здравоохранения. Социальная политика компаний ориентирована не только на собственных сотрудников, но и на широкие слои населения в регионах работы. Например, ЛУКОЙЛ стал лауреатом премии «Лучшие ESG проекты России» сразу в двух социальных номинациях: «Корпоративные ESG-практики» с проектом «#ВместеЯрче. Сохранение природы — дело каждого» и «Социальная поддержка уязвимых слоев населения» с проектом «Всероссийская премия в поддержку родителей детей с инвалидностью „Особенное счастье“» [1]. Социальная политика Норникеля ориентирована на обеспечение достойного уровня жизни в моногородах присутствия: Но-

рильск, Мончегорск, Никель и др. Компания реализует комплексные программы по реновации жилого фонда, развитию здравоохранения, поддержке коренных народов Таймыра. В 2025 г. Норникель стал лауреатом премии «Лучшие ESG проекты России» в категории «Партнерство в интересах устойчивого развития» благодаря реализации проекта «Саммит устойчивого развития — Сибирская перспектива», что говорит о высокой оценке вклада компании в расширение повестки устойчивого развития не только на корпоративном, но и региональном и национальном уровнях.

В качестве третьего направления выступает решение задач транспарентности отчетности, предусматривающих привлечение независимых аудиторов для проверки детализированных отчетов компании по вопросам устойчивого развития, что осуществляется согласно требований стандарта AA1000 к подготовке нефинансовых отчетов. Данные процедуры в конечном счете необходимы для большего доверия внешних стейкхолдеров компании, включая прежде всего инвесторов [2]. Так, поскольку Норникель на постоянной основе ведет отчетность об устойчивом развитии согласно требований GRI с привлечением внешних аудиторов, уровень интеграции компании в международную систему стандартов отмечается как весьма высокий.

Однако внедрение принципов устойчивого развития, применение стандартов нефинансовой отчетности и в целом приверженность российских компаний к задачам корпоративной социальной ответственности сталкиваются с рядом ограничений и сложностей. Среди таковых можно прежде всего отметить сложность обеспечения всестороннего контроля всей цепочки поставщиков сырья и материалов в целях оценки соответствия полного цикла социальным и экологическим требованиям, что предусматривает интегрированный учет каждого юнита поставки в корпоративных информационных системах контрагентов в режиме единых стандартов к качеству.

Кроме того, высокая капиталоемкость экологических проектов требует постоянного поиска баланса между экономической эффективностью и выполнением социально-экологических обязательств. Тем не менее, системный подход компании и наличие четко сформулированных стратегических целей в области устойчивого развития позволяют эффективно преодолевать указанные трудности.

Проведенный анализ практик внедрения стандартов корпоративной социальной ответственности в двух ведущих российских компаниях позволяет выявить как общие тенденции, так и специфические особенности, характерные для современного этапа развития корпоративной социальной ответственности в России.

Во-первых, наблюдается унификация нефинансовой отчетности на основе стандартов GRI: компании используют стандарты Глобальной инициативы по отчетности в качестве основы для подготовки публичной нефинансовой отчетности. Это свидетельствует о стремлении к прозрачности, сопоставимости данных и следованию лучшим мировым практикам раскрытия информации. При этом наличие отчетов, прошедших независимый аудит, становится нормой для крупнейших российских корпораций.

Во-вторых, происходит стратегическая интеграция принципов корпоративной социальной ответственности в корпоративное управление. В рассматриваемых компаниях принципы устойчивого развития встроены в корпоративные стратегии и системы управления. Корпоративная социальная ответственность перестает рассматриваться исключительно как форма благотворительности или инструмент PR и приобретает значение фактора долгосрочной конкурентоспособности, управления рисками и создания устойчивой стоимости.

Таким образом, проведенный анализ показывает, что ведущие российские компании успешно интегрируют международные стандарты корпоративной социальной ответственности в свою деятельность, адаптируя их к отраслевой специфике и национальным условиям. Накопленный опыт и выявленные проблемы формируют основу для разработки практических рекомендаций по совершенствованию системы управления устойчивым развитием.

Библиографический список

1. *Бахов А. А.* Корпоративная социальная ответственность в металлургической отрасли: опыт ПАО «ГМК «Норильский никель» // Экономика нового мира. 2021. Т. 6, № 3 (22). С. 43−53.

2. *Надтока Т. Б., Алистратова Д. О.* Корпоративная социальная ответственность в малом бизнесе: сильные стороны и проблемы развития // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2021. Т. 6. № 3. С. 408−417. DOI: 10.21603/2500-3372-2021-6-3-408-41.

3. *Савина Т. Н.* Практика реализации корпоративной социальной ответственности: опыт ПАО «Лукойл» // Экономический анализ: теория и практика. 2016. № 2. С. 91−102.

П. В. Бочков
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Бизнес-аналитика как инструмент стратегического управления трансформацией монопрофильных городов в условиях ноономики

Аннотация. Статья исследует потенциал бизнес-аналитики как инструмента стратегического управления моногородами при переходе к ноономике. Обоснована роль BI-систем, предиктивной аналитики и цифровых двойников в проактивном планировании развития территории.

Ключевые слова: бизнес-аналитика; моногород; стратегическое управление; ноономика.

Монопрофильные города представляют собой один из наиболее уязвимых элементов пространственной экономики России. Их зависимость от конъюнктуры узкого товарного рынка и технологического состояния одного или нескольких градообразующих предприятий многократно усиливает риски при любых макроэкономических шоках. Традиционный рецепт решения этой проблемы — диверсификация экономики — в большинстве случаев реализуется в реактивной логике: после падения спроса на продукцию градообразующего предприятия предпринимаются попытки стимулировать альтернативные виды деятельности. Однако в эпоху ноономики — общественно-экономического уклада, где главным источником стоимости становятся знания, а материальное производство последовательно автоматизируется, — такой подход теряет эффективность. Трансформация моногорода должна носить не догоняющий, а опережающий характер, опираясь на глубокое понимание структурных сдвигов в экономике, демографии и социальной ткани территории.

Цель настоящей статьи заключается в обосновании роли бизнес-аналитики как инструмента стратегического управления трансформацией монопрофильных городов в условиях ноономики. Для ее достижения решаются следующие задачи: выявить аналитические дефициты традиционного муниципального планирования; систематизировать инструменты бизнес-аналитики, релевантные задачам моногорода; предложить концептуальную архитектуру муниципальной аналитической платформы; определить направления использования аналитических инсайтов для стратегических решений ноономической направленности.

Методологическую основу работы составили концепция ноономики, развиваемая в трудах С. Д. Бодрунова, С. Г. Пьянковой, теория стратегического управления территориями [1; 4], а также прикладные разработки в области бизнес-аналитики и управления на основе данных.

Исследование построено на сочетании системного анализа, метода кейс-стади и концептуального моделирования. Эмпирическую базу сформировали стратегические документы десяти моногородов Российской Федерации (за период 2020–2025 гг.), данные об используемых аналитических инструментах в ряде градообразующих предприятий, а также материалы глубинных интервью с руководителями аналитических департаментов трех промышленных холдингов и представителями муниципальных администраций.

Исследование стратегических документов моногородов показывает, что информационная основа планирования в большинстве случаев сводится к трем типам данных: официальная статистика Росстата (демография, промышленное производство, инвестиции), ведомственная отчетность (рынок труда, бюджетные показатели) и эпизодические социологические опросы [5]. Эти источники обладают рядом принципиальных ограничений. Во-первых, временной лаг между событием и его отражением в статистике может достигать полутора-двух лет, что исключает возможность оперативной коррекции стратегического курса. Во-вторых, агрегированные показатели не позволяют улавливать микропроцессы: зарождение новых предпринимательских ниш, латентную миграцию квалифицированных специалистов, изменение потребительских настроений. В-третьих, отсутствует интеграция корпоративных данных градообразующего предприятия с муниципальной информационной средой — два контура существуют изолированно, хотя именно на их стыке формируются ключевые риски и возможности.

В условиях ноономики, где главным активом территории становится человеческий капитал, а индикаторами успеха — качество среды, креативная активность и знаниевая инфраструктура, такой информационный вакуум равносилен стратегической слепоте [1]. Муниципальные власти не имеют инструментов, позволяющих в реальном времени оценивать, усиливается или ослабевает привлекательность города для талантливых специалистов, какие именно факторы удержания работают, а какие — отталкивают. Бизнес-аналитика способна восполнить этот пробел, предоставив принципиально иной уровень детализации и прогнозной силы.

Бизнес-аналитика понимается нами как совокупность технологий, процессов и практик, направленных на сбор, обработку, анализ и визуализацию данных для поддержки принятия управленческих решений [3]. Применительно к стратегическому управлению моногородом можно выделить четыре ключевых класса инструментов.

Первый класс — BI-системы. Эти платформы позволяют интегрировать разрозненные массивы данных — от налоговых поступлений и загрузки гостиниц до обращений граждан в цифровые сервисы — в единое визуальное пространство. Руководитель муниципалитета по-

лучает не статичный доклад раз в квартал, а динамическую картину состояния городской системы, доступную в любой момент.

Второй класс — предиктивная аналитика и машинное обучение. На основе исторических данных и потоковой информации алгоритмы способны прогнозировать ключевые параметры: миграционный баланс, вероятность банкротства малых предприятий, будущий спрос на образовательные программы, туристический поток при различных сценариях. Для моногорода, зависящего от одного работодателя, критически важен предиктивный мониторинг финансовой устойчивости градообразующего предприятия, позволяющий заблаговременно готовить альтернативные сценарии.

Третий класс — цифровые двойники городской среды. Технология, первоначально развитая в промышленности, масштабируется до уровня города. Цифровой двойник моногорода агрегирует данные о транспортных потоках, состоянии инженерных сетей, экологических параметрах, использовании общественных пространств и объектах недвижимости. На такой модели можно в безопасном режиме тестировать различные стратегические решения: например, как повлияет на маятниковую миграцию открытие креативного кластера на месте заброшенного цеха.

Четвертый класс — аналитика неструктурированных данных и сентимент-анализ. Социальные сети, геолокационные сервисы, отзывы туристов, цифровые следы на платформах поиска работы формируют колоссальный массив информации о реальном восприятии города его жителями и гостями. Сентимент-анализ позволяет измерять тональность высказываний, выявлять болевые точки, оценивать динамику городской идентичности — т. е. тех нематериальных параметров, которые в ноономике становятся ключевыми активами территории.

Специфика ноономики диктует особые требования к содержанию аналитических моделей. Если для индустриального моногорода главными индикаторами благополучия служили объем промышленного производства и численность занятых на градообразующем предприятии, то в ноономической парадигме на передний план выходят показатели качества человеческого капитала и среды его воспроизводства. Бизнес-аналитика позволяет операционализировать эти абстрактные категории в конкретные метрики.

Так, уровень человеческого капитала может отслеживаться через агрегированные данные о квалификационной структуре занятых, доле работников знаниеемких секторов, количестве патентов и стартапов на душу населения, интенсивности образовательных активностей на цифровых платформах. Качество городской среды измеряется не только квадратными метрами благоустроенных территорий, но и сентимент-метриками (тональность упоминаний города в социальных сетях), индексом

возвратной миграции выпускников вузов, показателями цифрового следа креативных профессионалов.

Кроме того, аналитическая платформа создает основу для перехода от отраслевой диверсификации (попыток механически разместить в моногороде новые производства) к экосистемному развитию, при котором на базе данных выявляются латентные связи между компетенциями работников, свободными нишами рынка и инфраструктурными возможностями территории. Например, наличие в городе специалистов с инженерным образованием и одновременно растущий туристический поток, фиксируемый геосервисами, может указывать на потенциал промышленного туризма, требующий лишь координационных усилий, а не создания отрасли с нуля.

Проведенное исследование показывает, что бизнес-аналитика представляет собой не просто технологическое дополнение к существующему инструментарию муниципального управления, а качественно иной подход к стратегированию моногорода [2]. В условиях ноономического перехода, когда приоритет смещается с физических объемов производства на параметры человеческого капитала, знания и качества среды, именно аналитические платформы, интегрирующие корпоративные, муниципальные и неструктурированные данные, способны обеспечить доказательное, опережающее, а не реактивное управление. Предложенная трехуровневая архитектура муниципальной аналитической платформы формирует концептуальный каркас для практической реализации этого подхода, позволяя моногороду превратиться из заложника одной отрасли в территорию, управляемую на основе данных и нацеленную на воспроизводство ноономических ценностей.

Библиографический список

1. *Бодрунов С. Д.* Ноономика: концептуальные основы новой парадигмы развития // Journal of new economy. 2019. № 1. С. 5–12.

2. *Бочков П. В.* Бизнес-анализ в условиях гибридного интеллекта: новые роли, компетенции и методологии // Стратегии устойчивого развития: экономические, юридические и социальные аспекты. Чебоксары: Изд. дом «Среда», 2026. С. 128–138. DOI: 10.31483/r-154226.

3. *Бочков П. В.* Разбор анализа бизнес-процессов на основе автоматической группировки // Экономика и предпринимательство. 2025. № 11 (184). С. 1323–1326.

4. *Пьянкова С. Г.* Стратегическое планирование как основа институционального развития монопрофильной территории // Известия Уральского государственного экономического университета. 2013. № 3-4 (47-48). С. 29–38.

5. *Стратегический* менеджмент как метод антикризисного управления муниципальным образованием: материалы XIX науч.-практ. конф. по проблемам стратегического управления (Владимир, 19 ноября 2021 г.). Владимир: Владимирский филиал РАНХиГС, 2022. 140 с.

Д. Ю. Бутурлакина, В. С. Заруцкая
Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург

Разработка дашборда для мониторинга коммуникационных рисков в распределенных продуктовых командах

Аннотация. Статья посвящена разработке инструмента для мониторинга коммуникационных рисков в распределенных продуктовых командах, работающих по гибкой методологии. Предложена система из 15 метрик, для каждой метрики определены способы сбора данных и пороговые значения. На основе метрик построен дашборд для мониторинга коммуникационных рисков в распределенных продуктовых командах. Результаты показали, что использование панели и предложенных корректирующих действий позволяет улучшить состояние большинства метрик за одну итерацию. Намечены пути перехода к автоматизированной системе мониторинга.

Ключевые слова: коммуникационные риски; распределенная продуктовая команда; гибкая методология; метрика; план реагирования; управление рисками.

Современные программные проекты все чаще реализуются распределенными продуктовыми командами, взаимодействующими через цифровые каналы связи [3]. Такой формат дает доступ к глобальному рынку специалистов, повышает гибкость и снижает инфраструктурные затраты, но усиливает коммуникационные риски. Существующие Agile-метрики в основном ориентированы на производительность и качество продукта, а коммуникационные аспекты остаются недостаточно формализованными [2]. Из-за этого проблемы с коммуникацией выявляются уже после возникновения серьезных последствий[1].

Цель настоящей статьи — разработка инструмента для мониторинга коммуникационных рисков в распределенных продуктовых командах и его тестирование на примере реальных проектов.

Для перехода от качественного описания коммуникационных рисков к количественному мониторингу была разработана система метрик (табл. 1).

Система метрик положена в основу дашборда[2], который позволяет реализовать полный цикл управления коммуникационными рисками в распределенной продуктовой команде (табл. 2).

---

[1] *The 2024* State of Business Communication Report: What You Need to Know // Grammarly. URL: https://www.grammarly.com/business/learn/introducing-2024-state-of-business-communication/ (дата обращения: 04.05.2026). См. также: [1].

[2] *Бутурлакина Д. Ю.* Дашборд для мониторинга коммуникационных рисков в распределенных продуктовых командах // Google Sheets. URL: https://docs.google.com/spreadsheets/d/1vxTEzwFfBolHM-4wn8EuL9R1rT5zmEwBu6fp5bX7ZdU/edit?usp=sharing.

Таблица 1

Система метрик для мониторинга коммуникационных рисков в распределенной продуктовой команде

Проявления рисков	Метрика	Измерение за 1 спринт	Пороговые значения		
			Норма	Риск	Критично
«Зависшие» задачи	Задачи, зависшие > 24 ч	Подсчет в таск-трекере	0–1	2–3	≥ 4
«Невидимые» коллеги	% пропущенных ежедневных стендапов ключевыми участниками	Пропущенные стендапы ключевыми участниками / Всего стендапов × 100 %	< 10 %	10–25 %	> 25 %
«Бег по кругу»	% задач, возвращенных на доработку после завершения спринта	Задачи на доработке / Всего задач в спринте × 100 %	< 10 %	10–20 %	> 20 %
«Вавилонская башня»	Среднее количество комментариев под задачей в спринте	Все комментарии в спринте / Количество задач в спринте	0–5	6–10	> 10
«Говорящие головы»	Количество высказавшихся участников в ретроспективе	Уникальные участники / Все участники × 100 %	≥ 70 %	50–69 %	< 50 %
«Тихая гавань»	% участия в опросах и голосованиях в чате	Участники опроса / Всего в команде × 100 %	≥ 75 %	50–74 %	< 50 %
«Выжатый лимон»	% встреч, превысивших запланированное время	Встречи дольше плана / Все встречи × 100 %	< 20 %	20–40 %	> 40 %
«Разорванная связь»	Количество жалоб на качество связи в неделю	Подсчет сообщений о проблемах со связью	0–1	2–3	≥ 4
«Тупик»	Факты простоев из-за сбоев инструментов	Подсчет рабочих дней в спринте с простоями из-за сбоев	0 дней	1 день	≥ 2 дней
«Намеки вместо слов»	Оценка комфорта давать обратную связь (по шкале 1–5)	Сумма баллов опроса / Количество участников команды × 100 %	4,0–5,0	3,0–4,0	< 3,0
«Невидимая стена»	Факты неразрешенных недопониманий (Да/Нет)	Да/Нет — остались ли неразрешенные конфликты за спринт	Нет	–	Да
«Молчание — золото»	Количество высказываний не-носителей языка на митингах	Количество высказавшихся участников, для которых язык не родной / Количество участников в команде, для которых язык не родной × 100 %	≥ 70 %	40–69 %	< 40 %

Окончание табл. 1

Проявления рисков	Метрика	Измерение за 1 спринт	Пороговые значения		
			Норма	Риск	Критично
«Слоны в комнате»	Количество процессных проблем, поднятых в ретроспективе	Количество проблем типа «коммуникация», «процессы», «отношения» в ретроспективе	1–3	0	≥ 4
«Ошибка = провал»	Время между обнаружением ошибки и сообщением о ней	Часы (среднее время) между созданием бага и временем его обнаружения	< 4 ч	4–24 ч	> 24 ч
«Вакуум ответственности»	Количество задач, которые могут взять > 1 чел.	Количество задач, которые могут взять > 1 чел. / Всего поставленных задач в спринте × 100 %	≥ 50 %	30–49 %	< 30 %

Примечание. Составлено по: [2].

Таблица 2

Архитектура дашборда мониторинга коммуникационных рисков

Лист	Функциональное назначение
«Общая информация»	Организационно-методическое ядро (целеполагание, навигация, инструкция, словарь)
«Таблица метрик»	Описание метрик, способов сбора данных и пороговых значений (норма / риск / критично)
«Данные от команды»	Фиксация сырых первичных данных по каждому измерению за завершившийся спринт
«Подсчет результатов»	Автоматическое вычисление итоговых метрик и их упорядочение по категориям рисков
«Дашборд»	Цветовая индикация состояния каждой метрики (зеленый / желтый / красный)
«Общая информация»	Сводка по статусам и справочник корректирующих действий для желтой и красной зон

Лист «Дашборд», визуализирует состояния коммуникационных рисков в режиме одного окна с помощью цветовой индикации: зеленый — метрика в норме, желтый — метрика в зоне риска, красный — метрика в критичной зоне.

Дашборд содержит встроенный план реагирования, сопоставляющий каждое отклонение с рекомендуемыми корректирующими действиями (табл. 3).

Разработанный дашборд предполагает четкую последовательность действий, обеспечивающую корректный сбор данных и интерпретацию результатов.

Таблица 3

План реагирования на проявление коммуникационных рисков

Конкретное проявление	План по реагированию
«Зависшие» задачи	**Риск:** обсудить «зависшие» задачи, выяснить причину. Назначить ответственного за «расчистку» завалов. **Критично:** внедрить правило обязательного обновления статуса задачи в конце дня
«Невидимые» коллеги	**Риск:** лично выяснить причины пропусков. Предложить записывать короткое видео/аудио-статус вместо живого участия. **Критично:** пересмотреть время проведения стендапа, чтобы оно подходило всем. Провести 1:1 встречи с «невидимыми» коллегами
«Бег по кругу»	**Риск:** проанализировать такие задачи в ретроспективе, выяснить причины задержки и исправить их в будущем. **Критично:** запретить задачи без четких критериев. Перед стартом задачи подтверждение о доработке задачи в чате. Ошибку исправляют вдвоем: разработчик + тот, кто пропустил проблему
«Вавилонская башня»	**Риск:** предложить команде переходить в синхронный звонок, если обсуждение в комментариях превысило 3–4 реплики, чтобы не создавать много текста. **Критично:** внедрить правило, что сначала созвон/обсуждение устно, а потом краткое итоговое резюме в комментариях к задаче
«Говорящие головы»	**Риск:** попробовать асинхронный сбор мыслей перед ретроспективой. Спросить тех, кто молчит, лично, есть ли у них идеи, которые они стесняются озвучить вслух. **Критично:** сменить формат ретроспективы. Использовать анонимные инструменты для сбора проблем
«Тихая гавань»	**Риск:** убедиться, что опросы видны всем и не теряются в чате (закрепить сообщение, использовать тег только для важного). Сделать опросы короче и проще. **Критично:** провести опрос о том, почему команда игнорирует опросы. Пересмотреть политику коммуникации в чате
«Выжатый лимон»	**Риск:** назначить человека, который следит за временем. Начать встречу с напоминания о временных рамках. **Критично:** ввести «жесткое» правило окончания встречи. Укорачивать встречи по умолчанию (например, планировать 45 мин вместо 1 ч)
«Разорванная связь»	**Риск:** завести канал в мессенджере, куда писать о сбоях. Проверить настройки оборудования у тех, кто чаще всего жалуется. **Критично:** провести аудит используемого программного обеспечения и «железа» команды
«Тупик»	**Риск:** если простой случился, в ретроспективе продумать запасной план. **Критично:** пересмотреть стек инструментов. Искать более стабильные аналоги
«Намеки вместо слов»	**Риск:** провести воркшоп на тему «Как давать и принимать обратную связь». **Критично:** внедрить анонимный ящик для обратной связи. Пригласить внешнего фасилитатора для проведения сессии по решению конфликтов
«Невидимая стена»	**Критично:** тимлиду или Scrum-мастеру немедленно инициировать встречу с вовлеченными сторонами. Не оставлять конфликт. Дать каждому высказаться, сформулировать проблему со стороны другого, найти общую цель

Окончание табл. 3

Конкретное проявление	План по реагированию
«Молчание — золото»	**Риск:** назначать по очереди модератором встречи того, для кого язык не родной, чтобы у него была «формальная» причина говорить. Прямо спрашивать их мнение. **Критично:** провести встречу в асинхронном формате, где у людей будет время подумать и сформулировать мысль без давления
«Слоны в комнате»	**Риск:** проблемы замалчиваются. Использовать анонимный опрос перед ретроспективой, чтобы вытащить «скелеты из шкафа». **Критично:** команда видит много проблем, но не может их решить. Нужно выбрать топ-1 проблему и посвятить всю ретроспективу поиску решений именно для нее
«Ошибка = провал»	**Риск:** напомнить, что ошибки — это часть процесса, и чем раньше мы о них узнаем, тем дешевле их исправить. Создать атмосферу «безопасной среды». **Критично:** провести ретроспективу конкретного инцидента, где ошибку скрывали. Цель — не найти виноватого, а понять, почему человек побоялся сообщить о ней. Пересмотреть систему мотивации
«Вакуум ответственности»	**Риск:** на каждом планировании выбирать 1–2 задачи «не своей» специализации и отдавать их другому разработчику в пару с экспертом. Обязательно выделять на это время в спринте. **Критично:** запретить брать новые задачи узкой специализации, пока хотя бы для трех самых критичных задач не будет как минимум двух человек готовых их делать. Пары формируются принудительно, эксперт обучает на реальной задаче

Работа с дашбордом включает последовательные шаги: инструктаж, ввод первичных данных, вычисления и сбор показателей. Далее следует визуализация результатов, сводка и планирование дальнейших действий.

Тестирование инструмента провели на пяти студенческих распределенных командах, работавших по Agile-подходу в течение двух двухнедельных спринтов (табл. 4). В первом спринте команды действовали в привычном режиме, во втором — использовали разработанный дашборд и план реагирования. Система позволила выявлять коммуникационные проблемы на ранних стадиях, а корректирующие действия улучшили показатели уже в течение одного спринта.

Таблица 4

Сводная динамика состояния метрик по командам

Команда	Спринт 1 (норма/риск/критично)	Спринт 2 (норма/риск/критично)	Количество метрик, улучшивших статус	Количество метрик, ухудшивших статус
№ 1	14/1/0	15/0/0	1	0
№ 2	7/5/3	13/1/1	6	0
№ 3	11/3/1	14/1/0	3	0
№ 4	10/2/3	13/2/0	3	0
№ 5	10/2/3	13/2/0	3	0

Разработанный дашборд — практический инструмент управления коммуникационными рисками в распределенных Agile-командах, позволяющий перевести коммуникационные процессы из области субъективных обсуждений в область регулярного управления на основе измеримых данных. Перспективное направление развития инструмента — переход к автоматизированной системе мониторинга коммуникационных рисков. Ее архитектура предполагает интеграцию с корпоративными таск-трекерами, календарями и мессенджерами через API и автоматический сбор и хранение данных с визуализацией в BI платформе. Система сможет отправлять уведомления при выходе метрик в критическую зону и адаптировать пороговые значения на основе исторических данных команды. Кроме того, в ней предусмотрено применение машинного обучения для прогнозирования рисков и создание библиотеки шаблонов дашбордов для разных типов команд.

Библиографический список

1. *Недолужко О. В., Светобатченко А. В.* Agile в распределенных и удаленных командах в России: вызовы и решения // Вестник Астраханского государственного технического университета. 2025. № 3. С. 7–15.

2. *Яковлев Д. В.* Управление коммуникациями в распределенных agile-командах: выпускная квалификационная работа. М., 2021. 59 с.

3. *Masili G., Binci D., Cerruti C., Appolloni A., Giraldi L.* Agility in virtual environments: the socio-technical approach of distributed agile teams // Management Research Review. 2024. № 13. P. 69–86.

А. А. Вандакуров

Новосибирский государственный университет экономики и управления, г. Новосибирск

Методы стимулирования инновационной деятельности (и их применение на примере региональной инновационной политики Новосибирской области)

Аннотация. Рассмотрена тема методов (мер) реализации региональной инновационной политики. В статье обозначена актуальность вопросов осуществления государственной политики на региональном уровне, предложена авторская классификация мер (методов) ее осуществления. Также рассмотрены прикладные вопросы реализации основных направлений региональной инновационной политики на примере Новосибирской области.

Ключевые слова: региональная инновационная политика; методы государственной инновационной политики; Новосибирская область.

В современной экономике уже несколько десятилетий именно инновации определяют конкурентные преимущества предприятий, регионов,

стран, становятся основой для стабильного поступательного развития. Естественно, что органы управления любым государством, заинтересованы в развитии инновационной активности хозяйствующих субъектов на своей территории.

Рассматривая возможности органов государственного управления на национальном и региональном уровне воздействовать на инновационное процессы на своей территории традиционно выделяют прямые и косвенные методы (меры) воздействия.

Различные исследователи могут по-разному классифицировать прямые и косвенные методы и предлагать классификации разной степени детализации. В частности, свои подходы представляют В. В. Боджаева [1], Е. В. Ковешникова [2], О. М. Комарова [3], Г. Е. Покровский [5], Г. И. Поподько [6], Д. Е. Прокошенков [7] и др. В целом, подходов к определению основных групп мер (методов, инструментов) инновационной политики в научной литературе достаточно много, которые в основе своей содержат схожий инструментарий, но различные авторы предлагают свои специфические особенности их классификации.

На наш взгляд, корректно будет отделить формирование нормативно-правовой базы инновационного процесса, а также организационные и стратегические вопросы формирования системы управления инновациями и т. д., которые являются основой, базисом осуществления инновационной политики от общей совокупности методов управляющего воздействия на инновационный процесс в регионе. А уже в рамках данной систем мер и методов выделить прямые и косвенные меры поддержки разного характера.

Предлагается следующая классификация.

1. Нормативно-правовые и организационно-структурные основы регулирования инновационной деятельности как основа (базис) осуществлению инновационной политики, без формирования которой системное стимулирование инновационной деятельности невозможно.

2. Прямые меры (методы) поддержки инновационной деятельности. Прямые меры поддержки подразумевают прямое финансирование инновационной деятельности, научно-исследовательской и опытно-конструкторской (в том числе по принципу софинансирования), осуществляемой коммерческими организациями, научными учреждениями, их объединениями, иными субъектами посредством различного рода субсидирования, компенсаций, целевого финансирования из бюджетов различных уровней (исходя из установленных критериев).

3. Косвенные меры (методы) поддержки, имеющие элементы прямых мер: это различные налоговые механизмы (льготы) для конкретных инновационных проектов и субъектов хозяйствования (например, для «резидентов Сколково»); кредитование по сниженной процентной став-

ке, проектов связанных с НИОКР (соответствующих установленным критериям), другие аналогичные методы, которые тоже можно представить в денежном эквиваленте и которые носят характер софинансирования, но косвенный.

4. Косвенные меры поддержки предполагают льготный режим налогообложения и иные подобные инструменты, которые распространяются на все хозяйствующие субъекты, соответствующие определенным требованиям.

5. Косвенные меры поддержки инновационной деятельности инфраструктурного характера (не связанные с перечислением средств или предоставлением льгот хозяйствующим субъектам): консультационная поддержка; продвижение продукции инновационно активных предприятий посредством участия региона в зарубежных выставках; и т. д.

6. Прочие меры поддержки (которые тоже будут носить косвенный характер). К косвенным мерам также можно отнести «заградительные» пошлины и другие меркантилистские или протекционистские меры защиты производителей от внешней конкуренции инновационной продукции. А также прочие специфические меры, например, по требованиям в определенных ситуациях закупать именно инновационные товары и услуги, и т. д.

Предлагаемая классификация методов (мер) инновационной политики можно представлена в таблице.

Классификация мер (методов) национальной и региональной инновационной политики

Инструменты инновационной политики	Пример мер (методов) поддержки
Базис для осуществления инновационной политики	Нормативно-правовые и организационно-структурные основы инновационной политики
Прямые меры (методы)	Прямое финансирование, включая софинансирование (в том числе посредством субсидий, компенсаций и т. д.)
Косвенные меры, имеющие элементы прямых мер	Кредитование по сниженной ставке, налоговые льготы для конкретных инновационных проектов и субъектов хозяйствования и пр.
Косвенные меры (методы)	Льготный режим налогообложения для всех субъектов, соответствующих определенным требованиям, и т. д.
Косвенные меры инфраструктурного характера	Информационно-консультационная, маркетинговая и иная поддержка
Прочие меры (косвенного характера)	Нормативные требования в определенных случаях закупать именно инновационную продукцию, «заградительные» пошлины на ввоз аналогичной инновационной продукции и др.

Таким образом, можно выделить широкий спектр методов и инструментов региональной инновационной политики. Действующее законо-

дательство также определяет возможность различных форм поддержки инновационной деятельности (разд. 16 «Государственная поддержка инновационной деятельности» Федерального закона от 23 августа 1996 г. № 127-ФЗ (в ред. от 8 августа 2024 г.) «О науке и государственной научно-технической политике». Фактически в законе перечисляются отдельные меры как прямого, так и косвенного характера, и этот перечень открыт (благодаря формулировке «и других»), т. е. в практике конкретного региона возможно использование набора самых разнообразных инструментов.

При этом если с точки зрения научной теории и нормативно-правовой базы предполагается достаточно широкий спектр инструментов и механизмов поддержки инновационной деятельности в регионах, не факт, что они в более-менее значимых масштабах используются на практике.

Как отмечается в публикации В. В. Лапочкиной, «несмотря на то, что в большинстве субъектов РФ существуют программы научно технологического и инновационного развития, обозначенные в них механизмы либо реализуются на деле очень слабо, либо не работают вообще… Небольшой объем средств региональных бюджетов не позволяет рассматривать широкий спектр актуальных задач в области науки и инноваций в регионе» [3].

Рассмотрим применение различных мер (методов) поддержки инновационной деятельности на примере Новосибирской области.

Новосибирская область обладает значительным научно-исследовательским и инновационным потенциалом, что подтверждается многими профильными рейтингами (например, Ассоциации инновационных регионов России[1] и Высшей школы экономики[2]).

С одной стороны, высокий инновационный потенциал является одним из конкурентных преимуществ региона, его сильной стороной. С другой стороны, для его реализации требуется эффективная региональная инновационная политика, стимулирование инновационной активности в регионе.

Уже более семи лет основным инструментом реализации инновационной политики в Новосибирской области является государственная программа Новосибирской области «Научно-технологическое развитие Новосибирской области» (первоначальное название этой программы,

[1] *Региональная* шкала развития инноваций. 2024 г. / Агентство инновационного развития России (АИРР). URL: https://i-regions.ru/reiting/regionalnyy-indeks-razvitiya-innovatsiy-i-index/I_Scale_2024.pdf (дата обращения: 12.01.2026).

[2] *Рейтинг* инновационного развития субъектов РФ. 2025. Вып. 10 / НИУ ВШЭ. URL: https://issek.hse.ru/news/1068199937.html (дата обращения: 12.01.2026).

принятой в 2019 г. — «Стимулирование научной, научно-технической и инновационной деятельности в Новосибирской области»)[1].

Значимой особенностью указанной Программы является то, что она предусматривает конкретный механизм финансирования ее основных направлений, посредством различных мер как прямого, так и косвенного характера. Некоторые из них связаны с финансированием затрат бизнес-инкубаторов, управляющих затрат технопарков, других инфраструктурных учреждений, проведением различных форумов и ярмарок, связанных с инновационной продукцией и инновационной деятельностью, а также финансирование строительства значимых инфраструктурных объектов (технопарков, их кампусов). Особо, на наш взгляд, следует обозначить такое направление стимулирования инновационной активности как предоставление субсидий субъектам инновационной деятельности на подготовку, осуществление трансфера и коммерциализацию технологий.

Как положительный фактор следует отметить существенное увеличение объемов финансирования данной Программы с 1,0 млрд р. в 2022 г. до 1,4 млрд р. в 2023 г. и более 2,7 млрд в 2024 г. Из общего объема финансирования существенная часть пришлась на финансирование значимого инфраструктурного проекта «Развитие Технопарка Новосибирского Академгородка — 1,77 млрд р. Впрочем, оставшаяся сумма в размере 1 млрд р. тоже очень существенна, и более половины из указанной суммы (503,4 млн р.) было направлено как раз на поддержку субъектов научной, научно-технической и инновационной деятельности посредством субсидирования[2].

Реализация данного мероприятия осуществляется на основании поданных заявок, которые рассматриваются на конкурсной основе (с использованием балльной системы на основе установленных критериев. Размер субсидии может составлять до 3−20 млн р. (в зависимости от категории проекта). По итогам 2024 г. поддержку получили 47 проектов, что на 17,5 % выше планового показателя Программы.

---

[1] *Об утверждении* государственной программы Новосибирской области «Научно-технологическое развитие Новосибирской области»: постановление Правительства Новосибирской области от 31 декабря 2019 г. № 528-п (в ред. от 25 ноября 2025 г.). URL: https://docs.cntd.ru/document/465734596 (дата обращения: 12.01.2026).

[2] *Госпрограмма* «Научно-технологическое развитие Новосибирской области» / Министерство науки и инновационной политики Новосибирской области. URL: https://nauka.nso.ru/page/210 (дата обращения: 12.01.2026); *Отчет* о ходе реализации государственной программы «Научно-технологическое развитие Новосибирской области» за 2024 г. / Министерство науки и инновационной политики Новосибирской области. URL: https://nauka.nso.ru/sites/nauka.nso.ru/wodby_files/files/wiki/2025/04/otchet_o_hode_realizacii_gosudarstvennoy_programmy.xls (дата обращения: 12.01.2026).

В целом, по нашему мнению, можно констатировать наличие в Новосибирской области относительно эффективно функционирующих региональных программ поддержки инновационной деятельности. Что не исключает дальнейшего совершенствования региональной инновационной политики, в том числе для стимулирования большего взаимодействия бизнеса и науки, более активного внедрения результатов НИОКР в производство и дальнейшего трансферта технологий.

Библиографический список

1. *Боджаева В. В.* Региональный аспект реализации инновационной политики: автореф. дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. Кисловодск, 2010. 28 с.

2. *Ковешникова Е. В.* Региональная инновационная политика: методы формирования и реализации: автореф. дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. М., 2010. 24 с.

3. *Комарова О. М.* Развитие государственного управления инновационной деятельностью региональных экономических систем: автореф. дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. Санкт-Петербург, 2010. 27 с.

4. *Лапочкина В. В., Каменский А. С., Корнилов А. М.* Региональные государственные фонды поддержки научной, научно-технической и инновационной деятельности: успех, проблемы, зарубежный опыт // Наука. Инновации. Образование. 2018. № 2 (28). С. 26–53.

5. *Покровский Г. Е.* Механизмы стимулирования региональной инновационной политики // Инновационная экономика и общество. 2017. № 3 (17). С. 51–60.

6. *Поподько Г. И.* Сущность региональной инновационной политики // Новый человек в международной политике. 2016. № 31 (75). С. 28–32.

7. *Прокошенков Д. Е.* Региональные особенности формирования инновационной подсистемы в условиях экономической нестабильности: автореф. дис. … канд. экон. наук: 08.00.05. Чебоксары, 2011. 24 с.

И. В. Вашляева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности применения стратегий развития в сфере спортивно-оздоровительных услуг

Аннотация. В статье рассматриваются основные типы стратегий развития спортивно-оздоровительных организаций, их классификация по степени отношения к прогрессу и особенности применения в условиях изменяющегося спроса и конкурентной среды.

Ключевые слова: стратегия развития; спортивно-оздоровительная услуга; конкурентное преимущество; классификация; прогресс; функциональная стратегия; жизненный цикл организации.

В теории стратегического менеджмента классификация стратегий развития предприятия представляет собой сложную иерархическую структуру, учитывающую множество факторов [2]: сроки реализации,

направления деятельности, масштабы разработки, уровень принятия решений, темпы развития, способы обеспечения конкурентных преимуществ. В сфере спортивно-оздоровительных услуг, характеризующейся высокой степенью персонализации спроса, зависимостью от географического фактора и значительным влиянием человеческого капитала, применение общих классификаций приобретает специфические черты, требующие детальной адаптации.

Наиболее распространенной в научной среде является иерархическая классификация, предложенная А. А. Томпсоном и А. Дж. Стриклендом [4], развивая данную концепцию применительно к целостности предприятия, Т. А. Фролова акцентирует внимание на том, что корпоративная стратегия представляет собой не простую сумму стратегий подразделений, а их обобщение, на основе которого достигается новый уровень развития, формируя эффект синергии [3].

В условиях высокой неопределенности внешней среды, что особенно актуально для сферы услуг, подверженной экономическим и эпидемиологическим рискам, большинство исследователей выделяют базовые подходы стратегирования: адаптацию внутренней среды к изменениям во внешней среде или активное влияние на внешнюю среду для создания благоприятных условий.

В современных условиях цифровизации и роста ожиданий потребителей особую роль в сфере спортивно-оздоровительных услуг приобретают инновационные подходы к реализации стратегий развития. Внедрение цифровых сервисов — мобильных приложений для записи на тренировки, систем персонального мониторинга здоровья и онлайн-платформ для дистанционного консультирования, что позволяет организациям не только повысить лояльность клиентов, но и оптимизировать внутренние процессы. Использование аналитических инструментов для изучения предпочтений посетителей способствует более точному формированию продуктового портфеля и персонализации предложений.

Рассматривая конкурентные аспекты, М. Портер предложил универсальные стратегии, основанные на теории конкурентных преимуществ [1]. Для сферы спортивно-оздоровительных услуг эти стратегии имеют специфическое преломление:

– стратегия лидерства за счет издержек может быть реализована крупными сетевыми операторами, достигающими эффекта масштаба за счет централизованных закупок оборудования и унификации процессов;

– стратегия дифференциации направлена на придание услуге уникальных свойств, что особенно важно в условиях высокой конкуренции в сегменте премиальных спортивных услуг;

– стратегия фокусирования предполагает специализацию на узком сегменте, что позволяет удовлетворить потребности выбранной группы лучше, чем широкопрофильные конкуренты.

Классификация конкурентных стратегий на основе доли рынка, предложенная Ф. Котлером, дополняется типологией А. Ю. Юданова, который выделяет эксплерентную, виолентную, патиентную и коммутантную стратегии. В сфере спортивно-оздоровительных услуг наиболее релевантными являются:

– патиентная стратегия — характерна для узкоспециализированных студий, которые занимают свою нишу за счет уникального предложения и глубокой экспертизы;

– виолентная стратегия — свойственна крупным федеральным сетям спортивных клубов, использующим стандартизацию и массовое обслуживание для вытеснения мелких игроков;

– коммутантная стратегия, предполагающая подстройку под локальный спрос и заполнение ниш, часто используется небольшими клубами «шаговой доступности», которые гибко реагируют на потребности жителей конкретного района, однако, как отмечается в научной литературе, данная стратегия не относится к стратегиям прогресса, так как не формирует качественно новых видов деятельности, а лишь адаптируется к условиям.

Функциональные стратегии, детализирующие конкурентные, играют критическую роль в управлении спортивно-оздоровительным предприятием. К их числу относятся товарно-рыночная, ресурсно-рыночная, технологическая, социальная и интеграционная стратегии.

На основе анализа признаков стратегии развития в научном дискурсе предлагается классификация стратегий по степени отношения к прогрессу. Данный подход позволяет систематизировать множество стратегий относительно их роли в развитии организации сферы спортивно-оздоровительных услуг:

– стратегии первой степени отношения к прогрессу, для спортивной индустрии это стратегии активного расширения сети с внедрением новых форматов клубов или стратегии вертикальной интеграции;

– стратегии второй степени отношения к прогрессу, являются стратегиями развития лишь на определенной стадии;

– стратегии третьей степени отношения к прогрессу предусматривают качественно современные виды на уровне функциональных стратегий.

Стратегии, не обладающие свойствами прогресса, хотя и могут применяться в управлении спортивно-оздоровительным предприятием в периоды кризиса или стагнации, не могут быть отнесены к категории стратегий развития, так как не ведут к формированию качественно новых конкурентных преимуществ и не обеспечивают долгосрочного прогресса организации.

Таким образом, в сфере спортивно-оздоровительных услуг классификация стратегий развития приобретает многоуровневый характер. Выбор конкретного типа стратегии и определение ее принадлежности к той или иной степени отношения к прогрессу зависит от стадии жизненного цикла организации, масштаба деятельности, уровня неопределенности внешней среды и специфики конкурентной позиции. Особенностью применения различных стратегий в данной сфере является высокая значимость функциональных и операционных стратегий, связанных с качеством человеческих ресурсов, локализацией и уровнем сервиса, что требует постоянной корректировки выбранного курса в условиях быстроменяющегося спроса.

Не менее значимым фактором становится развитие корпоративной культуры, ориентированной на постоянное обучение персонала и внедрение стандартов высокого сервиса. В условиях высокой конкуренции именно квалификация сотрудников, их мотивация и клиентоориентированность становятся решающими для удержания позиций на рынке. Комплексное сочетание технологических инноваций, гибкой маркетинговой политики и инвестиций в человеческий капитал формирует устойчивую основу для долгосрочного роста и обеспечивает соответствие спортивно-оздоровительных организаций вызовам современной экономики.

Библиографический список

1. *Вашляева И. В.* Направления конкурентной борьбы в условиях насыщенного рынка // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 14 мая 2024 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. С. 15–17.

2. *Воловик Т. В., Давыдова Е. В., Шуралева Н. Н.* Развитие сферы спортивных услуг в Свердловской области // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3. № 11 (140). С. 68–73.

3. *Мажарцев Д. А.* Методы обоснования стратегии развития предприятия // Академическая публицистика. 2022. № 1-1. С. 28–32.

4. *Blyalova A. K., Nogaibayeva L. K., Shokhanova I. Sh., Zhunisbekova G. E.* Ways to improve the efficiency of personnel at the enterprise // Вестник университета «Туран». 2022. No. 1 (93). P. 155–165.

Н. Ю. Власова
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Трансформация системы стратегического планирования на муниципальном уровне

Аннотация. В статье рассматриваются современные проблемы стратегического планирования на муниципальном уровне. Анализируется три основных подхода к трактовке сути мастер-плана в существующих методических рекомендациях и научной литературе и его места в системе документов стратегического планирования. Позиционируются основные отличия между мастер-планом и стратегией социально-экономического развития муниципального образования.

Ключевые слова: государственное и муниципальное управление; генеральный план; мастер-план; стратегия; муниципальное образование.

Стратегическое планирование на муниципальном уровне заняло прочное место в системе государственного и муниципального управления. Для подавляющей части муниципальных образований разработаны, приняты, а зачастую и актуализированы стратегии социально-экономического развития, разработаны и действуют планы по реализации стратегии, а также иные документы стратегического планирования, предусмотренные Федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Стратегии устанавливают основные целевые ориентиры и приоритеты развития, позволяют провести инвентаризацию имеющихся ресурсов, усилить имеющиеся или сформировать новые конкурентные преимущества, определить механизмы и выработать стратегические программы и проекты в единой взаимосвязанной логике с учетом позиций основных стейкхолдеров. Однако существуют и проблемы, включая несовершенство нормативно-правовой и методической базы, слабую вовлеченность заинтересованных сторон, недостаточную эффективность оценки и мониторинга реализации стратегий, дефицит собственных ресурсов муниципалитетов.

Анализ показывает, что большинство муниципальных образований сталкиваются с ограничением бюджетных средств на реализацию долгосрочных программ, зависимостью от вышестоящих бюджетов, что снижает автономность планирования, а также с нехваткой квалифицированных кадров в области стратегического планирования, в силу чего стратегии разрабатываются по определенному шаблону, не учитывают территориальной специфики и не всегда могут выполнять роль основного целеполагающего документа [3; 4]. Важным моментом является своевременная актуализация стратегий, учет новых тенденций в общемировом и локальном развитии, что может приводить к смене приоритетов

социально-экономического развития [1]. Е. О. Дмитриева подчеркивает ряд «развилок» при разработке и реализации стратегии, которые могут снижать эффективность данного управленческого инструмента [7].

Именно поэтому постоянно ведутся поиски новых методических подходов и инструментов стратегического планирования. Одной из таких новаций стал мастер-план, активно продвигаемый в практику стратегического планирования, старт чему был положен с выступления Президента.

В настоящее время уже разработаны мастер-планы для ряда городов и городских агломераций, принят ряд методических рекомендаций. Наиболее активно идет разработка мастер-планов опорных населенных пунктов Арктики. Пожалуй, наиболее полные методические рекомендации разработаны ВЭБ РФ, а также Штабом по вопросам развития городов Дальнего Востока при Министерстве Российской Федерации по развитию Дальнего Востока и Арктики с учетом специфики дальневосточных регионов.

Однако до сих пор в российском законодательстве не закреплено не только понятие мастер-плана, но и его место в документах стратегического планирования [2; 5; 9]. Поскольку в различных существующих методических рекомендациях приводится собственная трактовка понятия мастер-плана, обозначим три основных взгляда на это.

Первая позиция фактически уравнивает мастер-план и стратегию социально-экономического развития. Разница заключается в несколько большей, чем в стратегии территориальной ориентированности мастер-плана. В Национальном стандарте мастер-планов, разработанном ВЭБ РФ, отмечается, что «Стратегия социально-экономического развития города (ССЭР) при выраженной пространственной компоненте может быть эквивалентна по своему содержанию мастер-плану»[1]. Р. А. Гресь, Б. С. Жихаревич и Т. К. Прибышин проводя анализ 29 мастер-планов развития городов и городских агломераций делают вывод, что в них рассматриваются и блоки, характерные для стратегий социально-экономического развития, и аспекты территориального планирования. Авторы подчеркивают, что мастер-планы фактически по содержанию могут заменить концептуальные части стратегии и генплана [6].

Вторая позиция заключается в том, что мастер-план является объединяющим документом, стыкующим стратегию, генеральный план и стратегию пространственного планирования. Например, С. В. Евсеенкова, Т. Л. Комарова и Е. В. Мицкая отмечают, что «мастер-план явля-

[1] *Национальный* стандарт мастер-планов. Кн. 3. Механизмы разработки и внедрения мастер-плана. С. 9. URL: https://вэб.рф/files/?file=875c039cbc926b42282538fcb7d2b5f7.pdf (дата обращения: 15.04.2026).

ется инструментом стратегического планирования, находящемся на стыке между генеральным планом, стратегией социально-экономического развития и стратегией пространственного развития территории. Поэтому мастер-планами следует называть документы стратегического пространственного планирования заселенных территорий, объединяющие в себе элементы генерального плана, муниципальных стратегий и проектов развития территорий…» [8, с. 61].

Третья позиция заключается в том, что мастер-план — это совершенно качественно иной документ, призванный нивелировать имеющиеся недостатки существующей системы стратегического планирования. И именно поэтому в нем сочетаются как лучшие практики разработки и реализации стратегии социально-экономического развития, так и подходы к территориальному планированию.

Для широкого внедрения практики мастер-планирования важно определиться, насколько мастер-план действительно необходим, и не дублирует ли он существующие документы и в этом случае четко определить его правовую основу и место среди иных документов стратегического планирования. Возможно, интеграция стратегии и генерального плана позволит усилить территориальный аспект и повысить качество стратегического планирования. Но, по нашему мнению, во многих муниципальных образованиях, где действительно подходили ответственно к разработке стратегии социально-экономического развития, данные моменты уже были учтены. Так, в Стратегическом плане развития Екатеринбурга Генеральный план является одним из его частей и увязан со всеми другими разделами. Кроме того, для нивелирования имеющихся проблем в сфере стратегического планирования необходимо расширить инструменты общественного участия при разработке и реализации мастер-планов, а также скорректировать методические подходы к оценке документов стратегического планирования как на этапе разработки, так и на этапах их реализации. Такие шаги способствовали бы качественной трансформации системы стратегического планирования.

Библиографический список

1. *Антипин И. А., Белоусова Е. А., Шишкина Е. А.* Стратегическое планирование развития муниципальных образований в условиях пост-роста // Управленец. 2025. Т. 16, № 3. С. 49–62. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-3-4. EDN RVEJUG.

2. *Бабаян Л. К.* Интеграция процесса мастер-планирования в систему стратегического планирования в муниципальных образованиях // Вестник Академии знаний. 2026. № 1 (72). С. 681–684. EDN LLQJHS.

3. *Бухвальд Е. М.* Совершенствование механизмов стратегического планирования муниципальных образований в Российской Федерации // Теория и практика общественного развития. 2023. № 4 (182). С. 51–56.

4. *Виленский А. В.* Проблемы стратегического планирования муниципального уровня // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13, № 6-1. С. 360–367. DOI: 10.34670/AR.2023.36.81.042. EDN MJUWHL.I 10.24158/tipor.2023.4.6. EDN FZCKMR.

5. *Герцберг Л. Я.* Интеграция мастер-планов в российское законодательство // Academia. Архитектура и строительство. 2024. № 3. С. 88–95. DOI: 10.22337/2077-9038-2024-3-88-95. EDN EIYLHA.

6. *Гресь Р. А., Жихаревич Б. С., Прибышин Т. К.* Между стратегией и генпланом: анализ содержания 29 мастер-планов // Региональные исследования. 2025. № 2 (88). С. 49–65. DOI: 10.5922/1994-5280-2025-2-4. EDN AWEAZJ.

7. *Дмитриева Е. О.* Концептуальные развилки стратегического планирования на муниципальном уровне: от выбора подходов к управленческим эффектам // Научный журнал «Менеджер». 2026. № 1 (115). С. 96–111. EDN YFWHEP.

8. *Евсеенкова С. В., Комарова Т. Л., Мицкая Е. В.* Мастер-план как документ стратегического развития в Российской Федерации // Теория государства и права. 2024. № 2-1 (37). С. 59–72. DOI: 10.47905/MATGIP_2024_2-1_37_59. EDN CTSMXR.

9. *Шпакова Р. Н., Городецкий Д. И.* Мастер-планы в системе стратегического планирования муниципальных образований // Государственное управление. Электронный вестник. 2025. № 110. С. 148–165. DOI: 10.55959/MSU2070-1381-110-2025-148-165. EDN IVRUQQ.

Т. В. Воловик

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Региональные аспекты ESG-трансформации

Аннотация. В статье рассматриваются экологические, социальные и управленческие инициативы нефтегазового сектора Сахалинской области, включая внедрение антикоррупционного комплаенса и поддержку коренных народов. Анализируются последствия перехода на экологичные виды топлива в транспортной сфере и проблемы занятости населения в ресурсодобывающих проектах. Подчеркивается роль компаний в развитии социальной инфраструктуры и повышении доверия со стороны государства и партнеров.

Ключевые слова: нефтегазовый сектор; экологический аудит; антикоррупционный комплаенс; социальная инфраструктура; коренные народы; углеродный баланс.

Сахалинская область обладает уникальными характеристиками, которые делают его особенно значимым для изучения процессов внедрения ESG-принципов. Специфика промышленного развития и активное участие компаний в экологических, социальных и управленческих инициативах позволяют рассмотреть Сахалинскую область как показательный пример реализации современных стандартов устойчивого развития.

Во-первых, здесь сконцентрированы крупные ресурсодобывающие и энергетические проекты, оказывающие значительное воздействие на уникальную природную среду.

Во-вторых, область включена в федеральный климатический эксперимент по углеродному регулированию, что стимулирует компании к реальным шагам по сокращению выбросов.

В-третьих, регион характеризуется высокой социальной чувствительностью: здесь проживают коренные малочисленные народы Севера, а качество жизни во многом зависит от экологической обстановки и социальной политики градообразующих предприятий.

В таблице представлены практические примеры анализа реализации ESG-решений на примере Сахалинской области.

Анализ реализации ESG-решений на примере Сахалинской области

Направление ESG	Пример реализованного решения	Участники/ ответственные	Результат/эффект
Environmental (Экология)	Участие в климатическом эксперименте по углеродному регулированию (Федеральный закон от 2 июля 2021 г. № 296-ФЗ)	Правительство Сахалинской области, крупные предприятия (нефтегазовый сектор, энергетика)	Внедрение систем верификации выбросов парниковых газов, разработка региональных проектов по декарбонизации
	Перевод муниципального транспорта на газомоторное топливо и электротягу	Администрация г. Южно-Сахалинска, транспортные предприятия	Снижение выбросов загрязняющих веществ в густонаселенных районах, уменьшение шумового загрязнения
	Программы мониторинга шельфовых экосистем в рамках проектов «Сахалин-1» и «Сахалин-2»	Операторы проектов (нефтегазовые компании), экологические организации	Сохранение популяции серых китов, минимизация воздействия на морскую среду, регулярные независимые аудиты
Social (Социальная ответственность)	Программы поддержки коренных малочисленных народов Севера (КМНС)	Крупные компании (нефтегазовый сектор), региональные министерства	Медицинские осмотры в удаленных поселках, стипендии для студентов из числа КМНС, сохранение традиционных промыслов
	Участие бизнеса в развитии социальной инфраструктуры (строительство и ремонт школ, больниц, спортивных объектов)	Градообразующие предприятия, местные администрации	Повышение качества жизни в моногородах и поселках, снижение социальной напряженности

Окончание таблицы

Направление ESG	Пример реализованного решения	Участники/ ответственные	Результат/эффект
Governance (Управление)	Публикация нефинансовой отчетности по стандартам GRI (на примере ПАО «НК «Роснефть» и ее сахалинских активов)	Крупные корпорации, комитеты по устойчивому развитию при советах директоров	Раскрытие информации о выбросах, социальных инвестициях, антикоррупционных мерах; повышение прозрачности
	Внедрение антикоррупционного комплаенса в компаниях — участниках государственных закупок и инвестиционных проектов	Юридические и комплаенс-подразделения предприятий, контролирующие органы	Снижение рисков коррупционных нарушений, повышение доверия со стороны государства и партнеров

Нефтегазовый сектор является драйвером экономики области, и именно здесь реализуются наиболее масштабные природоохранные инициативы. Проекты «Сахалин-1» и «Сахалин-2» предусматривают долгосрочные программы мониторинга шельфовых экосистем, сохранения популяции серых китов и минимизации воздействия на морскую среду. В рамках этих программ компании регулярно проводят независимые экологические аудиты, публикуют отчеты о выбросах и принимают обязательства по их снижению [1].

Важным шагом стало участие региона в климатическом эксперименте, запущенном в 2022 г. В соответствии с Федеральным законом от 2 июля 2021 г. № 296-ФЗ «Об ограничении выбросов парниковых газов» на территории Сахалинской области установлены целевые показатели углеродного баланса, а крупные предприятия обязаны отчитываться о выбросах парниковых газов. Это стимулирует компании внедрять системы учета, верифицировать свои данные и реализовывать проекты по декарбонизации — от перевода техники на газомоторное топливо до утилизации попутного нефтяного газа.

Транспортная сфера также демонстрирует позитивные сдвиги. Региональные власти при поддержке федерального центра развивают инфраструктуру для электромобилей и газозаправочные станции. Муниципальный транспорт в Южно-Сахалинске постепенно переводится на более экологичные виды топлива, что снижает выбросы в густонаселенных районах.

Нефтегазовые компании реализуют программы поддержки коренных малочисленных народов Севера: выделяют средства на сохранение традиционного образа жизни, организацию медицинских осмотров в удаленных поселках, стипендии для студентов из числа КМНС [2]. Значительные ресурсы направляются на развитие социальной инфраструк-

туры. Компании участвуют в строительстве и ремонте школ, больниц, спортивных объектов. Это особенно важно для моногородов и поселков, где градообразующее предприятие остается главным, а иногда и единственным источником финансирования социальной сферы.

Однако существуют и проблемы. Занятость населения в ресурсодобывающих проектах нередко носит вахтовый характер, что создает напряжение в местных сообществах. Высокие зарплаты на вахте контрастируют с доходами работников смежных отраслей, что порождает социальное неравенство. К тому же вахтовики, как правило, не участвуют в жизни поселков, не платят местные налоги и не формируют устойчивый спрос на услуги.

Антикоррупционный комплаенс становится обязательным элементом для компаний, участвующих в государственных закупках и крупных инвестиционных проектах. Внедрение кодексов этики, горячих линий для сообщений о нарушениях и регулярных проверок контрагентов постепенно становится нормой, а не исключением.

Таким образом, Сахалинская область представляет собой показательный полигон для внедрения ESG-принципов в российской экономике. С одной стороны, здесь сформирована необходимая нормативная база, накоплен опыт крупных компаний и есть политическая воля к изменениям. С другой стороны, сохраняются экологические проблемы прошлого, социальные диспропорции и методическая неопределенность в оценке результатов.

Библиографический список

1. *Бурматова О. П.* Тенденции изменения экологических требований в России в условиях санкций // Вестник НГУЭУ. 2023. № 1. С. 10–29.

2. *Назарова Ю. А., Сопилко Н. Ю.* Социальные инвестиционные проекты нефтегазовых компаний: сущность и направление реализации // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2023. Т. 3, № 4. С. 519–528.

И. М. Гарчук, М. П. Мишкова
Брестский государственный технический университет,
г. Брест, Республика Беларусь

Стратегическое управление персоналом учреждений высшего образования в условиях инновационной экономики

Аннотация. В условиях современной инновационной экономики особое значение приобретает эффективное управление человеческими ресурсами в системе высшего образования. Статья посвящена исследованию роли стратегического управления персоналом как одного из факторов, обеспечивающих внедрение инноваций в учреждениях высшего образования.

Ключевые слова: стратегическое управление; учреждение высшего образования; персонал; инновации; конкурентоспособность.

Инновационный путь развития Республики Беларусь, совершенствование структуры экономики, роста ее конкурентоспособности, разработка прогрессивных ресурсосберегающих технологий ставят новые задачи перед системой высшего образования. Решение этих задач возможно только при работе учреждений высшего образования (УВО) в инновационном режиме. Инновационный процесс в образовании — процесс развития образовательных систем на основе нововведений. При этом необходимо тщательное изучение материально-технических возможностей УВО для реализации данных нововведений, учет менталитета и возрастных показателей его работников. В этой связи процесс управления УВО на основе инновационного подхода осложняется рядом противоречий между:

– необходимостью внедрения инновационных методов и технологий обучения, обеспечивающих качество образования, и неготовностью работников к инновационной деятельности;

– созданием конкурентоспособной цифровой образовательной среды для эффективного управления образованием на основе инновационных подходов и несовершенством экономической и материально-технической базы УВО;

– сложившейся практикой управления УВО и объективными потребностями развития инновационной деятельности персонала.

Вследствие вышесказанного, развитие стратегии управления персоналом УВО становится требованием современности, но неподготовленность его работников, консерватизм управленческих подходов, неразработанная нормативно-правовая база, которая позволяла бы эффективно управлять инновационными процессами, несформированность материально-технической базы УВО в совокупности отрицательно сказываются на их конкурентоспособности.

Стратегическое управление персоналом в рамках инновационного подхода к управлению дает большие преимущества УВО, функционирующих в условиях современной инновационной экономики. Эти преимущества заключаются в рациональном использовании такого ограниченного ресурса как персонал. Одной из главных проблем, характерных для системы высшего образования Республики Беларусь, является кадровый дисбаланс: старение профессорско-преподавательского состава и формулирование управленческой стратегии омоложения кадров в науке и преподавательском составе. Выпускники учреждений высшего образования (УВО) выбирают реальный сектор экономики, с более высокой заработной платой и возможностью более быстрого карьерного роста. Поэтому, необходимы обоснованные подходы к разработке стратегии управления персоналом УВО в условиях инновационной экономики[1].

Стоит отметить, что анализ научных источников показал, что в ходе реализации процесса управления персоналом проявляются проблемные зоны [2; 5; 6]:

1) технологические проблемные зоны в формировании и реализации инновационного ресурса и потенциала персонала выражаются в следующем: отсутствие базы, позволяющей внедрять инновации и создавать новые технологии; низкая восприимчивость УВО к изменениям рынка, отсутствие гибкости в восприятии изменений во внешней среде;

2) экономические проблемные зоны включают: устаревание ресурсной базы (применение устаревшей техники и технологий, использование устаревших методов в управлении персоналом и формировании новаторского поведения, отсутствие материальной базы); отсутствие материальных ресурсов;

3) административно-организационные проблемные зоны предусматривают: отсутствие готовности менеджмента к координации инновационной деятельности; неразвитость инфраструктуры, необходимой для производства инноваций; неготовность руководителя к изменению стиля управления и отсутствие видения в сотрудниках носителей инноваций;

4) кадровые проблемные зоны включают: нехватку квалифицированных кадров, готовых к созданию новых технологий, к их реализации; ограниченность возможностей материального поощрения за инновационную деятельность; отсутствие методик оценки эффективности процесса развития инновационного ресурса и потенциала персонала;

[1] *Информационное* общество в Республике Беларусь / Национальный статистический комитет Республики Беларусь. URL: ttps://www.belstat.gov.by/upload/iblock/719/7199f71a6c5b80265d51141c9bbeaf39.pdf (дата обращения: 26.04.2026). См. также: [4].

5) социально-демографические проблемные зоны, представлены: старением персонала; низким уровнем подготовки и готовности к инновационной деятельности выпускников УВО;

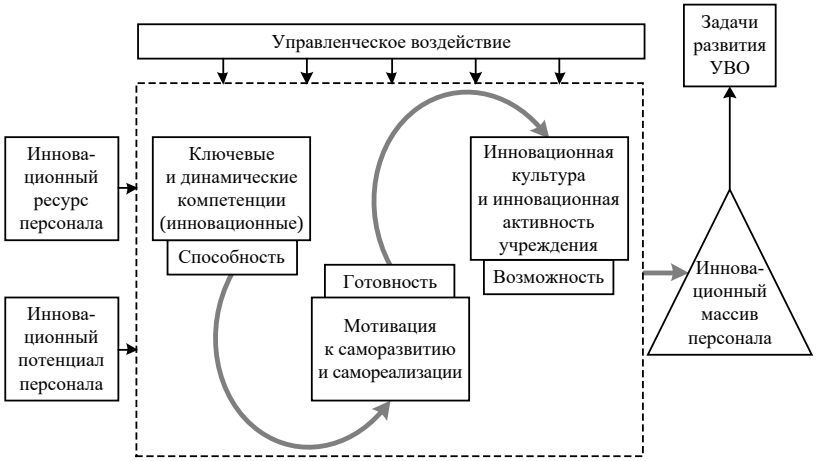
6) социально-ментальные проблемные зоны включают: нежелание показывать свои способности в силу отсутствия материальной заинтересованности, страха перед возможными ошибками; отсутствие внутренней потребности в инновационной деятельности; отсутствие инновационного климата и инновационно-ориентированной организационной культуры.

Ряд ученых определяют инновационность персонала как ключевую характеристику в учреждениях, проявляющуюся в восприимчивости к нововведениям, готовности к их внедрению и способности к новаторству. Это включает в себя оперативное освоение научно-технических достижений, прогнозирование перспективных направлений науки и техники, а также гибкую адаптацию к изменениям внешней среды. Важным аспектом является готовность персонала к эффективному внедрению нововведений и созданию благоприятных социально-экономических условий для их реализации с точки зрения человеческих ресурсов. В контексте образовательной системы человеческий ресурс рассматривается двояко: как инновационный ресурс персонала, т. е. его способность генерировать и внедрять новшества, и как инновационный потенциал персонала, представляющий собой совокупность возможностей для развития и реализации инноваций. Некоторые авторы в своих исследования объединяют инновационный ресурс и инновационный потенциал персонала в единое понятие — инновационный массив персонала (ИМП), так как оба эти понятия составляют множество однородных элементов, характеризующихся важностью проявления в процессе инновационной деятельности УВО. ИМП, состоящий из двух аспектов, в период достижения цели своего функционирования подлежит преобразованию, базовыми компонентами которого являются: наличие способности и готовности персонала к инновационной деятельности, а также наличие возможности для проявления инновационного трудового поведения (см. рисунок).

Названные компоненты процесса преобразования ИМП отличны по своему наполнению и могут проявляться в зависимости от создаваемых условий. ИМП является элементом системы, обеспечивающим формирование динамических способностей УВО.

Условия проявления компонентов процесса преобразования ИМП определяются сочетанием способности (С), готовности (Г) и возможности (В) персонала осуществлять инновационную деятельность. Инновационный ресурс персонала проявляется, когда $С \geq 1$; $Г \geq 1$; $В \geq 1$ и выявляется непосредственно в ходе практической реализации. Инновационный потенциал персонала проявляется, когда $С \leq 1$; $Г = 1$; $В \geq 1$

и выявляется в процессе оценки и развития персонала, а также в практической деятельности при создании соответствующих условий (С ≤ 1; Г = 1).



Процесс преобразования ИМП[1]

Под динамическими способностями УВО исследователи понимают потенциал учреждения в интегрировании, создании и реконфигурации внутренних и внешних компетенций для соответствия быстро изменяющейся среды. Динамические способности позволяют сгенерировать обновление ключевых компетенций УВО согласно изменениям внешней среды и создают импульс, обеспечивающий исключительный рост, что определяет их ведущую роль в устойчивости конкурентных преимуществ учреждения и формировании ее стратегии [1; 3]. Формирование динамических способностей УВО посредством формирования и развития ИМП — одна из важных функциональных задач конкурентоспособного учреждения.

Таким образом, результаты исследования демонстрируют, что успешное развитие системы высшего образования возможно лишь при комплексном подходе к управлению персоналом, модернизации инфраструктуры, создании инновационного климата и повышении динамических способностей учреждений высшего образования. Только сочетание этих факторов позволит учреждениям эффективно функционировать

[1] Составлено по: [1; 3].

в условиях конкуренции и обеспечивать подготовку специалистов, соответствующих требованиям современного общества.

Библиографический список

1. *Грабцевич З. М.* Истоки формирования экономического роста в Республике Беларусь: инновационность и цифровизация // Проблемы современной экономики: глобальный, национальный и региональный контекст: сб. науч. тр. Гродно: ГрГУ, 2025. С. 40–45.

2. *Индикаторы* цифровой экономики. 2024: стат. сб. / Г. И. Абдрахманова, С. А. Васильковский, К. О. Вишневский и др. М.: НИУ ВШЭ, 2023. 332 с.

3. *Киселева Л. А.* Инновация как цель научных исследований и объект правового регулирования // Право в современном белорусском обществе: сб. науч. тр. Минск, 2025. Вып. 20. С. 70–79.

4. *Мишкова М. П.* Проблемы развития информационных технологий на современном экономическом этапе // Инновации: от теории к практике: сб. науч. ст. IX Междунар. науч.-практ. конф. (Брест, 19–20 октября 2023 г.): в 2 ч. Брест: БрГТУ, 2023. Ч. 2. С. 44–48.

5. *Мишкова М. П.* Управление и цифровая трансформация экономики // Управление персоналом: реалии настоящего и возможности будущего: материалы III Всерос. науч.-практ. конф. (Донецк, 21 марта 2024 г.). Донецк: ДОНИЖТ, 2024. С. 508–512.

6. *Цифровая* экономика. 2024: краткий стат. сб. / Г. И. Абдрахманова, А. Васильковский, К. О. Вишневский и др. М.: НИУ ВШЭ, 2023. 120 с.

Е. П. Гиматов

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Методы оценки устойчивого развития сферы физической культуры

Аннотация. В статье рассматриваются современные методы количественной оценки устойчивого развития, включая моделирование структурными уравнениями (SEM), сетевой анализ и регрессионный анализ панельных данных. Особое внимание уделяется взаимосвязи качественного государственного управления с экономическим ростом, социальным прогрессом и экологической эффективностью. Эмпирические исследования подтверждают, что интеграция стратегий управления служит фундаментом для достижения устойчивого развития.

Ключевые слова: устойчивое развитие; государственное управление; структурное моделирование; сетевой анализ; регрессионный анализ; социальная сфера; экологическая эффективность.

В последние годы оценка устойчивого развития в различных сферах общественной жизни, включая физическую культуру и спорт, становится все более актуальной задачей. Современные исследования подчеркивают необходимость комплексного подхода, позволяющего учитывать

не только экономические, социальные и экологические аспекты, но и специфику управления в данной области. Для анализа сложных взаимосвязей между управлением, развитием и экологической эффективностью используются продвинутые количественные методы, такие как моделирование структурными уравнениями (Structural Equation Modeling, SEM) и сетевой анализ (network analysis), которые позволяют работать с многомерными данными и выявлять не только корреляции, но и причинно-следственные связи [4].

Моделирование структурными уравнениями (SEM) применено в исследовании «Governance, development, and environment: Pathways to a sustainable future (2025)», охватывающем 149 стран. В качестве ключевых переменных анализировались такие показатели, как качество регулирования, верховенство закона, ВВП на душу населения, индекс человеческого развития (ИЧР), индекс экологической эффективности (EPI) и индекс адаптации к изменению климата (ND-GAIN). Основной вывод заключается в том, что эффективное управление способствует экономическому развитию, а экономический прогресс, в свою очередь, улучшает социальные показатели и адаптационный потенциал [1].

Сетевой анализ с оценкой причинно-следственных связей используется в исследовании «Causal mechanisms and governance priorities of the SDG-based resource-economy-environment nexus (2025)» анализировались 69 целевых показателей Целей устойчивого развития (ЦУР), связанных с ресурсами, экономикой и окружающей средой. Были изучены взвешенные направленные связи между показателями, сетевая центральность и устойчивость сети [2].

Регрессионный анализ панельных данных используется в исследовании «Smart carbon-neutral development: Embracing complexity with multi-level governance (2025)», в котором рассматривались регионы и города ЕС. Основными переменными выступали индикаторы многоуровневого управления, выбросы CO_2 и энергоэффективность. Получено, что успех климатической политики зависит от интеграции стратегий через механизмы многоуровневого управления, а не только от наличия самих стратегий [3].

Таким, образом в современных исследованиях устойчивое развитие базируется на трех взаимосвязанных «столпах».

Экономический аспект предполагает поддержание стабильного роста производства и занятости при рациональном использовании ресурсов. Экономическая устойчивость означает способность хозяйственных систем сохранять продуктивность в долгосрочной перспективе без истощения природного капитала.

Экологический аспект связан с сохранением природных систем, биоразнообразия, качества воздуха, воды и почвы. Суть экологической

устойчивости состоит в ограничении антропогенного воздействия на окружающую среду в пределах, не превышающих ее способности к восстановлению.

Социальный аспект охватывает вопросы справедливого распределения благ, обеспечения основных прав и свобод человека, доступа к образованию, здравоохранению и достойному труду. Социальная устойчивость предполагает снижение неравенства как внутри стран, так и между государствами.

Центральным выводом эмпирических исследований является то, что эффективное государственное управление выступает фундаментальным драйвером устойчивого развития, создавая условия для экономического роста, социального прогресса и экологической ответственности (см. рисунок).



Модель связей управления, развития и экологии

Исследования последовательно подтверждают, что качество государственного управления — прежде всего такие его аспекты, как качество регулирования, верховенство закона, контроль коррупции и эффективность правительства оказывает прямое и значимое положительное влияние на уровень экономического развития. Экономический рост создает ресурсную базу для улучшения социальных показателей. Увеличение ВВП на душу населения позволяет государству и частному сектору направлять больше средств на развитие систем, повышение доступности и качества здравоохранения, реализацию программ социальной поддержки. Экономически развитые страны обладают большими финансовыми, технологическими и институциональными возможностями для инвестирования в меры по адаптации к изменению климата. Финальным

звеном в модели выступает экологическая эффективность, измеряемая, в частности, Индексом экологической эффективности (Environmental Performance Index, EPI).

Социальное измерение устойчивого развития в России определяется рядом специфических факторов. Страна располагает исторически сложившейся системой социальных гарантий — здравоохранения, физической культуры, спорта, образования, пенсионного обеспечения, — которая позволяет поддерживать относительно высокий уровень базовой социальной защиты населения.

В рамках корпоративной социальной ответственности (КСО) крупнейшие российские компании реализуют широкий спектр социальных программ. Наиболее распространенными формами являются:

– поддержка моногородов и градообразующих предприятий: в России насчитывается более 300 моногородов, жизнеобеспечение которых во многом зависит от деятельности одного предприятия;

– инвестиции в развитие персонала: профессиональное обучение, поддержка корпоративных университетов и образовательных программ;

– программы охраны труда и промышленной безопасности, особенно актуальные для добывающих и обрабатывающих отраслей;

– благотворительность и спонсорство в области культуры, спорта и социальной инфраструктуры.

С точки зрения корпоративного управления (G-составляющая ESG) российские компании по-прежнему отстают от международных стандартов по ряду параметров. К числу системных проблем относятся: концентрированная структура собственности, ограниченная реальная независимость советов директоров, недостаточная защита прав миноритарных акционеров, непрозрачность в раскрытии информации о вознаграждении менеджмента. Вместе с тем с начала 2000-х гг. в крупных публичных компаниях произошли значительные улучшения: введен институт независимых директоров, расширены функции комитетов советов директоров по аудиту и вознаграждению, улучшено качество финансовой отчетности.

Библиографический список

1. *Cavalheiro E. A., Oliveira I. R., Leandro D., Kontz L. B.* Governance, Development, and Environment: Pathways to a Sustainable Future // Sustainable Futures. 2025. Vol. 10. Article 100813.

2. *Huan Y., Mo P., Su Y., Li X., Wang Y., Tong Y., Liang T., Wang L., Hu J., Zhou G.* Causal mechanisms and governance priorities of the SDG-based resource-economy-environment nexus in the human-nature system // Geoscience Frontiers. 2025. Vol. 16, iss. 6. Article 102152.

3. *Komninos N., Panori A.* Smart carbon-neutral development: Embracing complexity with multi-level governance and convolution // World Development. 2025. Vol. 192. Article. 107026.

4. *Owolabi H. O., Ayandele J. K., Olaoye D. D.* A systematic review of structural equation model (SEM) // Open Journal of Educational Development. 2020. Vol. 1, № 2. P. 27–39.

А. Н. Головина, В. Ж. Дубровский

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Развитие инновационно-стратегического потенциала компании через инструменты наставничества

Аннотация. Статья посвящена исследованию роли наставничества в развитии инновационно-стратегического потенциала компании в условиях цифровизации и неопределенности внешней среды. Цель работы — теоретическое обоснование наставничества как стратегического инструмента формирования и воспроизводства компетенций.

Ключевые слова: инновационно-стратегический потенциал; наставничество; стратегическое управление; человеческий капитал; цифровая трансформация; инновационная активность; устойчивость компании.

Современная организация функционирует в пространстве постоянных изменений, где ключевым фактором успеха становится интеграция стратегического мышления, инновационной активности и развития человеческого капитала. Особую значимость приобретает поиск управленческих инструментов, способных обеспечить воспроизводство знаний и передачу корпоративных ценностей между поколениями сотрудников.

Инновационно-стратегический потенциал компании представляет собой совокупность интеллектуальных, организационных и культурных возможностей, обеспечивающих формирование новых продуктов, процессов и управленческих решений в логике долгосрочного стратегического развития. Его развитие невозможно без системной работы с персоналом. В связи с этим наставничество рассматривается как один из ключевых механизмов трансляции ориентиров, формирования инновационной культуры и укрепления преемственности.

Цель статьи — теоретическое обоснование роли наставничества в развитии инновационно-стратегического потенциала компании и разработка подходов к интеграции наставничества в систему стратегического управления.

Наставничество постепенно трансформировалось в стратегический механизм развития интеллектуального и управленческого потенциала. Оно выступает связующим звеном между накопленным организационным опытом и направлениями развития, обеспечивая преемственность

управленческих подходов и формирование долгосрочного стратегического мышления.

Ключевая ценность наставничества заключается в передаче неявных знаний, которые невозможно полностью формализовать. Через взаимодействие наставника и наставляемого формируется контур воспроизводства интеллектуального капитала, который напрямую влияет на инновационную активность компании [1]. Влияние наставничества на инновационную активность проявляется в усилении межфункционального взаимодействия и снижении барьеров внутриорганизационной коммуникации. Инструменты наставничества становятся элементом управляемого морфогенеза, позволяя организации обновлять свои процессы и бизнес-модели без потери системной устойчивости [2].

Особое значение наставничество приобретает в системе стратегического управления персоналом. Его интеграция в кадровую политику позволяет формировать управленческий резерв, снижать риски утраты ключевых компетенций и обеспечивать устойчивость стратегических инициатив. В условиях цифровой трансформации наставничество дополняется современными инструментами аналитики компетенций и платформенными решениями, что позволяет отслеживать динамику развития сотрудников и увязывать индивидуальные траектории обучения с корпоративными стратегическими целями. Такая интеграция обеспечивает согласованность стратегических и операционных контуров управления, превращая наставничество в инструмент долгосрочного формирования инновационно-стратегического потенциала компании [3].

Оценка эффективности наставнических программ требует комплексного подхода, учитывающего количественные и качественные изменения. Количественные параметры могут отражать сокращение периода адаптации сотрудников, рост производительности, снижение текучести кадров и увеличение доли инновационных инициатив. Качественные аспекты проявляются в повышении вовлеченности, развитии стратегического мышления и укреплении корпоративной идентичности. Наставничество формирует устойчивый механизм воспроизводства человеческого капитала, который становится фундаментом инновационного развития и стратегической результативности компании.

Практическая модель формирования инновационно-стратегического потенциала компании через систему наставничества предполагает построение целостной архитектуры управленческого взаимодействия, в которой наставничество интегрируется в стратегический контур корпоративного развития. В основе данной модели лежит согласование целей наставнических программ с долгосрочными стратегическими приоритетами компании, что позволяет превратить передачу знаний в инструмент достижения измеримых инновационных и управленческих результатов [6].

Архитектура корпоративной системы наставничества строится по многоуровневому принципу, охватывая производственные подразделения, управленческий уровень и проектные команды. На операционном уровне наставничество способствует ускоренной адаптации сотрудников и повышению качества выполнения технологических операций. На управленческом уровне оно направлено на развитие стратегического мышления, навыков прогнозирования и принятия решений в условиях неопределенности. В проектной среде наставничество становится инструментом сопровождения инновационных инициатив, обеспечивая передачу опыта реализации сложных трансформационных программ. Такая конфигурация позволяет обеспечить непрерывность передачи знаний и формирование устойчивых компетентностных контуров [4].

Связь наставничества с системой ключевых показателей эффективности — важное условие его результативности. Инновационно-стратегический потенциал проявляется в динамике производительности труда, доле внедренных инноваций, сокращении сроков реализации проектов, росте качества управленческих решений и снижении текучести кадров. При этом мотивация наставников и наставляемых должна быть встроена в систему стимулирования [7].

Цифровизация наставничества усиливает его стратегический потенциал, позволяя использовать корпоративные платформы обучения, базы знаний и аналитические инструменты для мониторинга прогресса сотрудников.

Синергетический эффект реализации модели выражается в росте инновационной активности, повышении управляемости процессов и укреплении социальной устойчивости компании. Формируется замкнутый цикл воспроизводства знаний. Система наставничества становится инструментом интеграции стратегирования и инновационного развития, обеспечивая устойчивое формирование и наращивание инновационно-стратегического потенциала компании [5].

Формирование инновационно-стратегического потенциала через инструменты наставничества требует разработки методических подходов к измерению их вклада в стратегическую результативность компании. Предлагаемый методический подход основывается на принципе сопряженности трех контуров оценки: кадрового, инновационного и стратегического. Кадровый контур отражает изменения в уровне компетенций, скорости адаптации, текучести кадров и формировании управленческого резерва. Инновационный контур фиксирует динамику внедрения новых решений, долю инновационной продукции, интенсивность проектной деятельности и скорость коммерциализации идей. Стратегический контур оценивает влияние наставничества на достижение долгосрочных целей компании, способность к адаптации в условиях внешних изменений.

Количественная оценка может строиться на сопоставлении показателей до и после внедрения наставнических программ с учетом временного лага стратегических эффектов. При этом важно учитывать мультипликативный характер влияния наставничества: его эффект проявляется не только напрямую, но и опосредованно. В этой логике целесообразно использовать интегральный показатель, отражающий совокупное изменение ключевых параметров. Качественная оценка предполагает анализ трансформации корпоративной культуры, степени вовлеченности сотрудников в процессы и уровня доверия внутри организации. Эти параметры формируют основу долгосрочной устойчивости.

Разработка методики оценки вклада наставничества в развитие инновационно-стратегического потенциала обеспечивает переход от декларативного признания значимости к формированию управляемого и измеримого механизма. Это позволяет встроить наставничество в систему стратегирования и использовать его как инструмент формирования конкурентоспособности.

Проведенное исследование позволило обосновать, что развитие инновационно-стратегического потенциала компании в современных условиях невозможно без целенаправленной работы с человеческим капиталом и формирования механизмов воспроизводства стратегических компетенций. Наставничество раскрыто как управленческий инструмент, что формирует основу для долгосрочного корпоративного развития. В отличие от традиционных форм обучения персонала, наставничество интегрируется в стратегический контур управления и становится элементом системы обеспечения устойчивости компании. Разработанная модель интеграции наставничества в систему стратегического управления подтверждает возможность достижения синергетического эффекта. Формирование архитектуры наставничества, поддерживаемой цифровыми инструментами, позволяет компании повысить инновационную активность и управляемость процессов, снизить кадровые риски.

Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку количественных методик оценки вклада наставничества в рост инновационно-стратегического потенциала, а также на формирование интегральных моделей прогнозирования кадровой устойчивости в условиях цифровой трансформации. Наставничество следует рассматривать как элемент современной управленческой философии, обеспечивающий преемственность компетенций и способность формировать и реализовывать стратегические инновации.

Библиографический список

1. *Власенко В. А.* Методические основы формирования оценочных блоков факторов и результатов инновационно-стратегического развития на микро-

и мезоуровне // Современная экономика: проблемы и решения. 2018. Т. 12. С. 138–146.

2. *Захарова А. В.* Наставничество как фактор эффективности организации // Фундаментальные основы инновационного развития науки и образования: сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф.: в 3 ч. (Пенза, 30 декабря 2019 г.). Пенза: Наука и Просвещение, 2019. Ч. 2. С. 66–68. EDN AYFGCI.

3. *Казарян Т. В., Колодницкая О. А.* Наставничество, как стратегия непрерывного развития // Государство в международной трансформации экономики: безопасность, региональные возможности и реалии: сб. науч. тр. по материалам Междунар. науч.-практ. конф. (Ставрополь, 2–5 апреля 2020 г.): в 2 т. Ставрополь: Ставрополь-сервис-школа, 2020. Т. 1. С. 113–120.

4. *Ноздричев М. К.* Развитие методологии стратегического инновационного менеджмента международной организации: системный взгляд // Московский экономический журнал. 2024. № 3. С. 133–157.

5. *Силласте Г. Г., Санакина Е. А.* Стажерство как фактор развития социального потенциала компании // Гуманитарные науки. Вестник Финансового университета. 2020. Т. 10, № 4. С. 46–52.

6. *Черкесова Э. Ю., Бреусова Е. А., Загуменников А. С.* К вопросу о развитии человеческого потенциала организации управлении знаниями // Исследование различных направлений современной науки: сб. материалов XXXVII Междунар. оч.-заоч. науч.-практ. конф. (Москва, 18 октября 2023 г.): в 3 т. М.: Империя, 2023. Т. 3. С. 96–98.

7. *Шкерин А. В.* Наставничество как инструмент самообучающейся организации // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2018. № 2 (50). С. 109–114.

А. В. Голубин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Процессное управление взаимодействием вуза с абитуриентами в условиях цифровой трансформации

Аннотация. В статье рассмотрено взаимодействие вуза с абитуриентами в условиях цифровой трансформации. Обосновано, что управленческий эффект цифровизации возникает не за счет расширения набора цифровых каналов, а за счет их включения в единую процессную модель. Показано, что процессный подход позволяет повысить прозрачность, управляемость и результативность приемной кампании.

Ключевые слова: вуз; абитуриент; процессное управление; цифровая трансформация; приемная кампания; цифровые каналы; управляемость взаимодействия.

Современный вуз функционирует в условиях усиления конкуренции на рынке образовательных услуг, роста требований абитуриентов к качеству коммуникации и расширения цифровых форм подачи докумен-

тов. В этих условиях взаимодействие с абитуриентами перестает быть только информационной или маркетинговой функцией и приобретает значение управляемого процесса, влияющего на результативность приемной кампании. Исследования цифрового маркетинга показывают, что сайт и онлайн-платформы университета становятся не только каналами информирования, но и инструментами привлечения, коммуникации и аналитического контроля [3]. Вместе с тем проблемы привлечения абитуриентов не могут решаться только за счет расширения набора цифровых каналов, поскольку они требуют комплексной управленческой стратегии [4].

Само наличие цифровых сервисов не обеспечивает устойчивого управленческого эффекта. Сайт, социальные сети, личный кабинет, мессенджеры, электронная почта, чат-боты и аналитические панели могут использоваться разрозненно. В результате обращения абитуриентов фиксируются в разных источниках, информация обновляется несинхронно, сроки ответа не всегда контролируются, а ответственность между подразделениями распределяется нечетко. Следовательно, ключевая проблема состоит не в недостатке цифровых инструментов, а в необходимости их включения в единую процессную модель управления.

Цель статьи — обосновать процессный подход как современную технологию менеджмента, позволяющую повысить управляемость взаимодействия государственного вуза с абитуриентами в условиях цифровой трансформации. Методами исследования выступили анализ научной литературы, логическое обобщение и структурирование управленческого процесса.

Государственный вуз отличается от коммерческой организации тем, что его деятельность связана не только с привлечением потребителей образовательных услуг, но и с реализацией социально значимой функции обеспечения доступа к высшему образованию. Поэтому взаимодействие с абитуриентом должно рассматриваться не только как маркетинговая коммуникация, но и как элемент публично ориентированного управления, предполагающего доступность информации, прозрачность процедур, соблюдение сроков и наличие обратной связи.

Абитуриент в данной системе выступает ключевым стейкхолдером образовательной организации. Его взаимодействие с вузом включает получение первичной информации, сравнение образовательных программ, обращение за консультацией, подготовку документов, участие в конкурсных процедурах и переход к статусу обучающегося. В рамках маркетинга взаимоотношений подчеркивается значение устойчивого взаимодействия, основанного на информированности, доверии и удовлетворенности [5]. Однако применительно к государственному вузу это положение требует управленческого уточнения: важна не только комму-

никация с абитуриентом, но и организационное обеспечение всего процесса взаимодействия.

Процессный подход позволяет рассматривать работу с абитуриентами как последовательность взаимосвязанных управленческих действий, имеющих этапы, ответственных исполнителей, цифровую поддержку и показатели контроля. В отличие от функционального подхода, при котором подразделения решают локальные задачи, процессная логика ориентирует управление на конечный результат — качественное сопровождение абитуриента от первого контакта до завершения приемного цикла.

Цифровая трансформация вуза в данном контексте не сводится к внедрению отдельных сервисов. В управленческом смысле она предполагает изменение порядка организации процессов, способов работы с данными, регламентов взаимодействия и механизмов принятия решений. Исследования цифровой зрелости университетов показывают, что результативность цифровой трансформации зависит от готовности организации интегрировать технологии в управленческие процедуры [1]. Поэтому цифровые инструменты должны рассматриваться как инфраструктура процессного управления, а не как самостоятельная цель.

Логика процессного управления взаимодействием с абитуриентами может быть представлена в виде последовательности (см. рисунок).

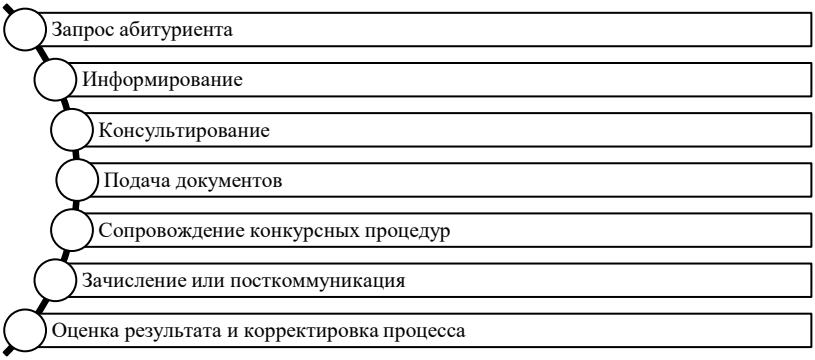


Схема процессного управления взаимодействием государственного вуза с абитуриентами

Данная последовательность отражает не маркетинговую «воронку», а управленческий цикл, в котором каждый этап должен иметь регламент, ответственную зону и показатель контроля. Информирование и консультирование направлены на обеспечение доступности, актуальности и единообразия информации. Подача документов и сопровождение конкурса связаны со снижением ошибок, соблюдением сроков и прозрачностью

статусов. Завершение взаимодействия предполагает переход к обучению либо корректную посткоммуникацию с абитуриентами, не ставшими студентами. Тем самым процессный подход позволяет связать коммуникационные задачи с управленческими: контролем сроков, распределением ответственности, анализом ошибок и корректировкой регламентов.

Исследования интернет-продвижения образовательных услуг подтверждают значимость цифровых каналов для привлечения абитуриентов [6]. Однако для государственного вуза важно не ограничиваться задачей привлечения внимания. Управленческое значение цифровизации состоит в обеспечении предсказуемости, воспроизводимости и измеримости процесса взаимодействия. Поэтому показатели должны отражать не только маркетинговые результаты, но и качество управленческого процесса.

К числу ключевых показателей целесообразно отнести доступность и актуальность информации, среднее время первого ответа, долю обращений, решенных при первом контакте, количество повторных запросов, число ошибок при подаче документов, своевременность обновления статусов, долю завершенных онлайн-заявлений, количество жалоб и удовлетворенность качеством взаимодействия. Маркетинговые исследования образовательных услуг подчеркивают необходимость мониторинга запросов абитуриентов и учета их ожиданий [2]. В процессной модели такой мониторинг приобретает управленческое значение, поскольку данные используются не только для продвижения образовательных программ, но и для корректировки регламентов, перераспределения нагрузки и повышения качества сервиса.

Таким образом, процессный подход к управлению взаимодействием государственного вуза с абитуриентами следует рассматривать как современную технологию менеджмента, обеспечивающую организационную упорядоченность, прозрачность и измеримость приемной кампании. Управленческий эффект цифровой трансформации возникает не за счет механического расширения числа цифровых сервисов, а за счет их включения в единую процессную модель. В такой модели цифровые инструменты становятся элементами управленческого контура, позволяющего контролировать этапы взаимодействия, выявлять отклонения и принимать корректирующие решения в ходе приемной кампании.

Библиографический список

1. *Ершова И. В., Енькова Е. Е.* Цифровая зрелость как показатель успешности цифровой трансформации университета // Вестник Университета имени О. Е. Кутафина (МГЮА). 2022. № 12 (100). С. 20–29. DOI: 10.17803/2311-5998.2022.100.12.020-029. EDN RJGERG.

2. *Кравец А. О.* Маркетинговая деятельность в системе высшего образования: особенности и перспективы развития образовательных услуг // Экономика устойчивого развития. 2024. № 1 (57). С. 65–72. EDN GMJEPZ.

3. *Кучерявенко С. А.* Цифровой маркетинг и контроль за эффективностью онлайн-платформы университета // Экономика. Информатика. 2025. Т. 52, № 1. С. 56–65. DOI: 10.52575/2687-0932-2025-52-1-56-65. EDN ZHYYXX.

4. *Савенко А. В., Липатов М. С.* Совершенствование стратегий привлечения абитуриентов в высшие учебные заведения // Оригинальные исследования. 2025. Т. 15, № 1. С. 307–314. EDN XUJVZU.

5. *Смирнов В. Н.* Маркетинг взаимоотношений и взаимодействий: учеб. пособие. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2021. 176 с.

6. *Трапезникова Е. М., Петропавловская А. А.* Анализ эффективных способов интернет-продвижения образовательных услуг высшего учебного заведения // Экономика науки. 2022. Т. 8, № 1. С. 73–81. DOI: 10.22394/2410-132X-2022-8-1-73-81. EDN WDIUZT.

Т. И. Гусева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Трансформация рынка сельскохозяйственной техники в России

Аннотация. В статье рассматриваются современные тенденции трансформации рынка сельскохозяйственной техники в России на фоне введенных международных санкций, изменений в логистических цепочках и ограничений финансовых операций. Проведен анализ динамики и структуры объемов закупок сельскохозяйственной техники российскими аграриями с использованием методов сравнительно-статистического анализа.

Ключевые слова: санкции; рынок сельскохозяйственной техники; импортозамещение; диверсификация; локализация.

В последние годы рынок сельскохозяйственной техники в России претерпевает значительную трансформацию под влиянием международных санкций, логистических трудностей и ограничений в финансовых операциях. Особенно заметно сокращение поставок зарубежной техники, тракторов, зерноуборочных комбайнов, доильных установок, что обусловлено прекращением сотрудничества со стороны западных производителей и усложнением платежных процедур [3]. В условиях высвобождения рыночных ниш российские хозяйства все чаще обращаются к продукции производителей из Беларуси, Бразилии, Аргентины и Китая, благодаря чему доля отечественной и белорусской техники в закупках российских хозяйств достигла 70 % [4]. Несмотря на общий спад закупок, отмечается рост приобретения специализированных комбайнов для уборки кукурузы, картофеля и свеклы, что свидетельствует о гибкости и адаптивности российского агропромышленного комплекса. Эти тенденции подтверждают начало структурной перестройки рынка с акцентом на импортозамещение и расширение сотрудничества с новыми партнерами, открывая дополнительные возможности для нацио-

нальных производителей и укрепляя устойчивость отрасли перед внешними вызовами. В таблице представлены количественные данные по закупкам сельскохозяйственной техники российскими организациями.

Количество единиц сельскохозяйственной техники, закупленной российскими хозяйствами, 2019–2022 гг., ед.

Вид сельскохозяйственной техники	2019	2020	2021	2022
Тракторы (без тракторов, на которых смонтированы землеройные, мелиоративные и другие машины) — всего	7 026	8 635	8 671	8 176
Дождевальные машины и установки (без поливных)		382	469	568
Доильные установки и агрегаты — всего	634	650	913	491
Жатки валковые	1 373	1 553	1 907	1 754
Зерноуборочные комбайны	2 714	3 316	3 763	2 929
Картофелеуборочные комбайны	72	42	79	121
Комбинированные агрегаты		486	472	450
Кормоуборочные комбайны	493	605	579	516
Кукурузоуборочные комбайны	31	30	37	66
Культиваторы	3 255	3 523	3 533	3 557
Льноуборочные комбайны	5	3	4	
Машины для посева		3 475	3 715	3 358
Плуги	2 387			
Плуги (включая тракторные общего назначения, плоскорезы-глубокорыхлители и глубокорыхлители-плоскорезы-удобрители, плуги специальные) — всего		2 740	2 876	2 645
Посевные комплексы		1 062	1 162	1 094
Свеклоуборочные машины (без ботвоуборочных)	79	25	50	118
Сеялки	2 190	2 413	2 553	2 264
Тракторы	7 814			
Тракторы, на которых смонтированы землеройные, мелиоративные и другие машины	788	828	863	774

Примечание. Составлено по: *Сельское* хозяйство в России. 2023: стат. сб. // Росстат. М., 2023. 104 с.

В целом, анализ статистических данных подтверждает общую тенденцию, выявленную в контекстном фрагменте, российский рынок сельхозтехники находится в состоянии структурной перестройки. С одной стороны, наметился спад по ряду традиционно импортозависимых позиций (тракторы, комбайны, доильные установки), что обусловлено влиянием санкций и разрывом логистических цепочек. С другой стороны, по отдельным видам техники фиксируется рост, что свидетельствует о постепенной адаптации рынка, переориентации на внутреннего и альтернативного зарубежного производителя, а также о гибкой реакции на изменяющийся спрос в аграрном секторе.

В складывающихся условиях расширение импортонезависимости и обеспечение технологического суверенитета являются критическими направлениями развития рынка. Многие машиностроительные компании начали активно создавать собственные R&D центры, научно-исследовательские и инжиниринговые структуры при активном участии НИИ и вузов, среди основных задач которых становятся вопросы разработки отечественных автоматизированных систем управления, электронных и гидравлических компонент и других важных комплектующих.

Успешное импортозамещение и увеличение уровня локализации производства российских компаний в долгосрочной перспективе позволит существенным образом нивелировать влияние внешнеполитических рисков и колебаний курсов валют. Кроме того, новые технологические решения отечественных производителей могут значительно сократить расходы не только на сами компоненты, но и на последующее сервисное обслуживание, что положительно скажется на снижении себестоимости конечной продукции сельскохозяйственных предприятий.

Таким образом, по итогам проведенного анализа можно сформулировать следующие ключевые выводы относительно текущего состояния и перспектив развития рынка сельскохозяйственной техники.

Прежде всего, влияние международных санкций, разрыв привычных логистических цепочек и ограничения в финансовых операциях привели к существенному сокращению импорта техники из западных стран. Это проявилось наиболее ярко в сегментах тракторов, зерноуборочных комбайнов, доильных установок, где объемы закупок снизились до 53−86 % от уровня предыдущего года. Такой спад обусловлен как прекращением поставок ведущими зарубежными производителями, так и затруднениями в оплате и доставке оборудования [2].

В то же время российский рынок проявил высокую степень адаптивности. Освободившиеся ниши активно начали заполнять производители из стран СНГ и других регионов — прежде всего, Беларуси, а также Бразилии, Аргентины и Китая. За счет этого доля российской и белорусской техники выросла до 70 %, что свидетельствует о тенденции к импортозамещению и переориентации на новых партнеров. Примечательно, что несмотря на общее уменьшение объемов закупок, по ряду направлений отмечен рост — увеличились поставки специализированных комбайнов для кукурузы, картофеля и свеклы. Это указывает на способность отечественного АПК гибко реагировать на внешние вызовы и внедрять новые решения там, где появляется спрос [1].

Дальнейшее развитие отрасли неразрывно связано с внедрением цифровых технологий и формированием комплексных агротехнологических решений. Точное земледелие на основе технологий машинного зрения, роботизации и искусственного интеллекта потребуют в ближай-

шее время адаптации значительной части сельскохозяйственной техники к новым стандартам, а также решения вопросов кадрового дефицита в сельской местности.

В завершение следует подчеркнуть, что российский рынок сельскохозяйственной техники находится в условиях приближающейся масштабной трансформации, обусловленной задачами импортонезависимости и внедрения цифровых технологий, а предстоящая структурная перестройка станет стимулом инновационного развития отрасли в целом.

Библиографический список

1. *Алексеенко О. И.* Проблемы обеспечения агропромышленного комплекса России сельскохозяйственной техникой в условиях новых западных санкций // Социально-гуманитарный вестник. 2022. № 31. С. 87–94.

2. *Криничная Е. П.* Рынок сельскохозяйственной техники в России: современное состояние и тенденции развития // Вестник аграрной науки. 2022. № 6 (99). С. 110–118. DOl: 10.17238/issn2587-666X.2022.6.110.

3. *Ростовцев К. В., Огородникова Е. С., Хохолуш М. С., Кочергина Т. В.* Оценка последствий санкционных ограничений для рынка сельскохозяйственной техники // Труды Кубанского государственного аграрного университета. 2025. № 121. С. 76–80.

4. *Управление* процессами устойчивого развития: микро-, мезо- и макроуровень: монография / А. Е. Плахин, М. Раджаб, Е. Г. Шеина и др.; под науч. ред. А. Е. Плахина. М.: ИНФРА-М, 2024. 282 с. EDN: XXVUEM.

Е. В. Давыдова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности экономики организации сферы спортивных услуг

Аннотация. Статья посвящена вопросам экономики организаций, относящимся к сфере физической культуры и спорта. Сделан акцент на вопросах управления рисками, в том числе социальными. Проводится анализ проблем повышения эффективности деятельности спортивных организаций за счет улучшения качества предоставляемых спортивных услуг и комплексного развития в целях обеспечения высокого уровня конкурентоспособности на рынке.

Ключевые слова: спортивная услуга; экономика организации; социальные риски; конкурентоспособность; эффективность; клиентское обслуживание; устойчивое развитие.

Сфера спортивных услуг отличается уникальностью организационно-экономического механизма функционирования, поскольку в отличие от классических экономических факторов, ее результативность за-

висит от широкого круга социальных аспектов, обусловленных необходимостью учета широкого спектра индивидуальных особенностей и потребностей получателей услуг, что, в свою очередь, предусматривает необходимость гибкой настройки ключевых бизнес-процессов компании.

Собственно заказ на спортивную услугу выступает в роли определенного акта сотрудничества между заказчиком и организацией, определяя не только параметры качества, ценовые и временные характеристики оказания услуги, но и длительность «жизненного цикла клиента» — продолжительность эффективного взаимодействия.

При этом работники данной сферы одновременно реализуют функции производства и обслуживания, а также выполняют роль посредников, обеспечивающих доставку и организацию конечного результата. Такая двойственность задач порождает противоречие между необходимостью повышения эффективности производства и стремлением к улучшению качества клиентского обслуживания, что становится ключевым вопросом в экономике организации спортивных услуг [3; 4].

Следует подчеркнуть, что только благодаря постоянному улучшению параметров сервиса можно обеспечить более полное удовлетворение потребностей клиентов, что предполагает, как расширение перечня и ассортимента оказываемых услуг, так и активизации работы по повышению качества выполнения работ, снижая при этом временные затраты заказчиков на посещение предприятий сферы услуг, и в целом развития культуры обслуживания клиентов. Повсеместное повышение эффективности оказываемых услуг предполагает решение ряда задач, обусловленных оптимизацией использования имеющихся ресурсов, развития технологий оказания услуг, совершенствования организации бизнес-процессов, роста производительности труда, сокращения различного рода потерь.

Поскольку в отличие от многих других видов услуг основной особенностью спортивных услуг выступает их явная социальная направленность и непосредственная связь с получателем услуги, то результат деятельности спортивной организации зависит не столько от наличия и качества материально-технической базы и уровня сервиса, сколько степенью заинтересованности и вовлеченности самого потребителя в данный процесс. Важно учитывать, что клиент одновременно выступает в нескольких ролях и как потребитель и как участник процесса потребления, активная позиция в котором существенным образом влияет на конечные результаты и эффекты, и проявляется в улучшении физической формы и психоэмоционального состояния, укрепления здоровья, повышении в целом качества жизни. Более того, качество спортивных услуг определяется также высокой зависимостью от опыта и квалифи-

кационного уровня тренерского состава, персонификацией подхода к каждому клиенту и требованием поддерживать как можно более длительные отношения с потребителями.

Как и для многих других организаций сферы услуг эффективность спортивной организации в настоящее время определяется способностью адаптироваться к изменениям внешней среды, активно внедрять инновации в операционную деятельность. Здесь одним из ключевых трендов является развитие цифровых технологий, позволяющих расширить спектр предоставляемых услуг, предусматривая как дистанционные тренировки, так и онлайн-консультирование, использование фитнес-приложений для контроля результатов тренировок.

Не менее важным остается блок вопросов совершенствования маркетинговой деятельности спортивных организаций, направленной на привлечение и удержание клиентов, формирование положительного бренда организации, разработки комплекса мер по повышению показателей удовлетворенности, лояльности и вовлеченности потребителей. Реализация современных цифровых и управленческих технологий в комплексе может позволить спортивной организации не только повысить свой уровень конкурентоспособности, но обеспечить долгосрочное устойчивое развитие.

Важно отметить, что организации сферы услуг вынуждены функционировать в условиях достаточно интенсивной конкуренции, более того, в настоящее время значительно снижен уровень реальных доходов населения, что обуславливает высокие риски российского предпринимательства в вообще и в сфере спортивных услуг в особенности, являясь негативным фактором, тормозящим развитие малого бизнеса в стране [1; 6].

Способность к риску — главная отличительная черта предпринимателя. Существует не так много примеров однозначно позитивного отношения субъекта к принимаемому на себя риску и готовности проиграть. Это — покупка лотерейного билета, игра в азартные игры (казино), игра на фондовой бирже и, в первую очередь, предпринимательство. Данные субъекты рассматривают риск исключительно как шанс, как вероятность удачи, как возможность обогатиться [1].

Под социальным риском понимают возможные угрозы, связанные с нарушением социального положения, что приводит к возникновению проблем в организации, которые несут за собой определенные осложнения, влияющие на деятельность.

Совместное действие указанных закономерностей и необходимость нахождения в каждом конкретном случае рационального варианта сочетания различных сторон хозяйственной деятельности вызывают особые трудности с экономической точки зрения для организации, предоставляющей спортивные услуги. В наиболее общем виде это сводится к нахож-

дению некоторой равнодействующей факторов формирования себестоимости оказания услуги и обслуживания потребителей, при которой оптимально сочетаются интересы населения, предприятия и работников отрасли [2; 5].

В итоге хотелось бы отметить, что управление рисками становится частью экономической политики организаций, функционирующих на рынке спортивных услуг. Данный аспект является залогом для формирования устойчивости в области работы с персоналом, взаимодействия с клиентами и прочими стейкхолдерами. Управление спортивными организациями должно учитывать весь комплекс факторов внутренней и внешней высоко-конкурентной среды, успешно балансируя между экономическими и социальными целями функционирования, что предусматривает грамотное распределение усилий и ресурсов для снижения возможного влияния рисковых событий и своевременного реагирования на возрастающие запросы потребителей.

Библиографический список

1. *Богомолов Г. В., Орлов К. А., Прокопенкова Ю. М.* Статистический учет малого и среднего предпринимательства в сфере физической культуры и спорта // Вестник спортивной науки. 2023. № 2. С. 69–72.

2. *Висаитова Х. А., Алиева М. А.* Развитие спортивной индустрии в рыночной экономике // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 14, № 1 (154). С. 4–9.

3. *Воловик Т. В., Давыдова Е. В., Шуралева Н. Н.* Развитие сферы спортивных услуг в Свердловской области // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 3. № 11 (140). С. 68–73.

4. *Давыдова Е. В.* Подходы к оценке эффективности функционирования спортивной организации // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 26 мая 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 47–49.

5. *Морозов К. И.* Методические аспекты организации предпринимательства в сфере спорта // Экономика и управление в спорте. 2022. Т. 2, № 3. С. 211–222.

6. *Сергеев А. А.* Роль предпринимательства в системе государственного спорта России // Вестник Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. 2020. Т. 17, № 4 (112). С. 129–142.

Е. Б. Дворядкина, А. А. Елисеева
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Теоретическое осмысление персонализации услуг: маркетинговый подход

Аннотация. В статье представлено теоретическое осмысление таких взаимосвязанных дефиниций, как «персонализация» и «персонализация услуг». На основе полученных данных с платформы Google Scholar выявлено, что с 2016 г. растет частота упоминаний, затрагивающих взаимосвязь персонализации услуг и удовлетворенности потребителей (темп роста 2025/2024 гг. 134 %). К основным экономическим преимуществам внедрения персонализации услуг в маркетинге относят не только повышение лояльности клиентов, что подтверждается устойчивым ростом упоминаний в обзорных статьях базы данных OpenAlex (темп роста 2025/2016 гг. 638,69 %), но и улучшение качества обслуживания (401,87 %).

Ключевые слова: персонализация услуг; удовлетворенность потребителей; качество обслуживания; маркетинговый подход.

Одной из ключевых современных тенденций, на наш взгляд, оказывающих существенное влияние на развитие сферы обслуживания, является персонализация услуг. В рамках рассматриваемой темы исследования, во-первых, осмыслим дефиницию «персонализация» и представим полученные результаты в табл. 1.

Таблица 1

Теоретическое осмысление дефиниции «персонализация»

Автор	Характеристика	Акцент
А. Шен, А. Д. Болл (2009)	Персонализация с помощью информационных технологий стала ключевым компонентом управления взаимоотношениями с клиентами (CRM) в процессе оказания услуг [5, p. 81]. Классификация типов персонализации: 1) персонализация взаимодействия является близкой аналогией адаптивного поведения в межличностных отношениях, хотя часто она не затрагивает поведение представителей сервисных служб; 2) персонализация результата транзакции означает настройку продуктов или предложений услуг на основе требований клиента; 3) персонализация непрерывности означает постоянную настройку, основанную на адаптивном обучении и знаний о предпочтениях и (или) целях клиента [5, p. 82]	Важность цифровых инструментов для эффективной реализации персонализации в современном сервисе
О. Корхонен (2017)	Персонализация является концепцией, инициируемой поставщиком услуг, при которой поставщик определяет подходящие услуги для отдельного потребителя на основе собранной информации» [3, p. 750]	Инициатива исходит от поставщика услуг, что подчеркивает активную роль бизнеса в процессе оказания услуг

Окончание табл. 1

Автор	Характеристика	Акцент
А. Серрильо-и-Мартинес (2025)	Персонализация — это процесс, посредством которого цифровые сервисы адаптируются к особенностям, потребностям или интересам каждого человека [2, p. 1]	Необходимость адаптации цифровых сервисов к запросу потребителей

Несмотря на различия в формулировках к рассматриваемой дефиниции, все авторы сходятся в том, что персонализация – это адаптация услуг или цифровых сервисов под потребности, интересы и особенности конкретного потребителя.

Во-вторых, акцентируем внимание на характеристике дефиниции «персонализация услуг» (табл. 2).

Таблица 2

Характеристика дефиниции «персонализация услуг»

Автор	Характеристика	Подход	Важный аспект
С. Цвисслер	Персонализация подразумевает адаптацию общей услуги к индивидуальным потребностям пользователей. Персонализация используется в электронных информационных услугах, а также в электронной коммерции, электронных финансах и услугах электронного сотрудничества [8, p. 47]	Технологический подход	Акцент на технической стороне персонализации услуг (адаптации услуг в цифровой среде)
О. Корхонен, А.-Л. Сырьянен, М. Киннула, М. Исомурсу, К. Кууттти	Персонализация услуг как метод управления вариативностью потоков взаимодействия при предоставлении услуг, когда необходимо адаптировать взаимодействие к потребностям участников процесса, таких как клиент, сотрудник службы поддержки и организации, предоставляющие услуги [4, p. 86]	Управленческий подход	Рассмотрение персонализации услуг как инструмента управления
Б. В. Виртц	Персонализация и локализация продуктов и услуг позволяют более эффективно удовлетворять потребности клиентов и, следовательно, повышать их удовлетворенность [7, p. 70]	Маркетинговый подход	Связь персонализации услуг с повышением удовлетворенности потребителей
С. Трипп	Персонализация включает в себя адаптацию контента и пользовательского опыта с целью создания персонализированного покупательского опыта [6, p. 137]	Контент-ориентированный подход	Акцент на создании персонализированного покупательского опыта

По результатам анализа представленных выше данных нами были выделены следующие основные подходы:

1) технологический подход, в рамках которого основное внимание уделяется технической составляющей процесса персонализации и адаптации услуг в цифровой среде;

2) управленческий подход, рассматривающий персонализацию как инструмент управления процессами предоставления услуг и взаимодействия между участниками рынка;

3) маркетинговый подход, который устанавливает взаимосвязь между персонализацией услуг и вниманием к повышению уровня удовлетворенности потребителей;

4) контент-ориентированный подход, характеризующийся акцентом на адаптации и оптимизации контента с учетом индивидуальных потребностей пользователей (потребителей).

В продолжении темы исследования, в-третьих, останавливаясь на одном из выявленных нами подходов, а именно, маркетинговом подходе, уточним динамику количества упоминаний по данным платформы Google Scholar (в обзорных статьях). Запрос имеет следующий вид — «personalization of services and degree of consumer satisfaction», т. е. мы рассматриваем во взаимосвязи «персонализацию услуг и степень удовлетворенности потребителей», за последние десять лет (табл. 3).

Таблица 3

Динамика количества упоминаний по ключевому запросу «персонализация услуг и степень удовлетворенности потребителей» за 2016–2026 гг. на платформе Google Scholar, ед.

Показатель	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026 (по 11 апреля)
Количество упоминаний в обзорных статьях	745	938	1 030	1 270	1 490	1 850	2 230	3 290	5 150	6 900	1 630
Цепной темп роста, %	2017/ 2016	2018/ 2017	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2023/ 2022	2024/ 2023	2025/ 2024	–	
	125,9	109,8	123,3	117,3	124,2	120,5	147,5	156,5	134,0		

Пиковое значение цепного темпа роста отмечено по результатам 2024 г. к 2023 г. (156,5 %), при этом рост отмечен за весь анализируемый период с 2016 по 2026 г. (по 11 апреля 2026 г.).

Стоит дополнить, что внедрение персонализации услуг влияет на изменение потребительского поведения и предпочтений (так как адаптирует предложение услуг) [1, с. 360].

Ее внедрение в маркетинг обеспечивает ряд экономических преимуществ:

1) улучшение качества обслуживания клиентов;

2) повышение лояльности клиентов;

3) более высокие коэффициенты конверсии;

4) более эффективный маркетинг;

5) укрепление конкурентных позиций;

6) улучшенное понимание клиентов;

7) увеличение продаж[1].

Реализация персонализации услуг возможна через ключевые цифровые и офлайн-каналы «веб-сайты; мобильные приложения; электронная почта; веб-приложения; онлайн-реклама; внутримага-зинная коммуникация; онлайн-чаты; колл-центры[2].

Далее, остановимся на перечисленных выше семи экономических преимуществах внедрения персонализации услуг в маркетинге и уточним динамику количества упоминаний по данным платформы Google Scholar (в обзорных статьях) (табл. 4). Запросы имеют следующий вид:

1) «personalization of services and elevated customer experience»;

2) «personalization of services and increased customer loyalty»;

3) «personalization of services and higher conversion rates»;

4) «personalization of services and optimization of marketing efficiency and ROI»;

5) «personalization of services and strengthened competitive position»;

6) «personalization of services and enhanced customer understanding»;

7) «personalization of services and revenue growth».

Таблица 4

Динамика количества упоминаний по ключевым запросам, характеризующих семь экономических преимуществ внедрения персонализации услуг в маркетинге, за 2016–2026 гг. на платформе Google Scholar, ед.

№ запроса	Год											Абсолютный прирост (+/–), (2025/2016)	Темп роста (2025/2016), %
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026 (по 12 апреля)		
	Количество упоминаний в обзорных статьях												
1	4 280	4 860	5 200	6 140	6 780	9 180	10 700	11 900	16 500	17 200	4 090	12 920	401,87
2	2 740	3 030	3 360	3 440	4 370	6 110	6 950	9 080	14 200	17 500	4 130	14 760	638,69
3	5 600	5 970	7 370	8 520	11 100	14 600	15 700	16 900	16 400	18 300	6 960	12 700	326,79
4	129	157	149	180	269	314	361	626	1 100	1 780	415	1 651	1 379,84
5	4 070	4 310	4 690	5 420	6 900	8 710	9 890	13 000	17 200	15 800	4 940	11 730	388,21
6	4 210	4 730	4 940	5 920	6 210	8 240	9 700	11 200	16 300	1 800	4 030	−2 410	42,76
7	313	348	388	469	556	731	924	1 450	2 150	2 690	546	2 377	859,42

В целом, стоит отметить, что наблюдается устойчивый рост по семи анализируемым запросам, но выявлено снижение в 2018 г. по количеству упоминаний в обзорных статьях запроса № 4 (снижение выявлено

[1] *Personalisiertes* Marketing: Wie Sie Ihre Kund: innen individuell begeistern. URL: https://www.salesforce.com/de/marketing/personalization/guide/ (дата обращения: 21.03.2026).

[2] Там же.

и в 2024 г., также, снижение замечено по этому году и запроса № 3), снижение в 2023 г. по запросу № 7.

Высокие значения среди исследуемых запросов по абсолютному приросту, 2025/2016 гг., имеют запросы № 2 («повышение лояльности клиентов»), значение которого составило 14 760, № 1 («улучшение качества обслуживания клиентов»), 12 920, и, к примеру, № 3 («более высокие коэффициенты конверсии»).

Таким образом, проведенный анализ публикационной активности на платформах Google Scholar и OpenAlex показал, что значимость персонализации услуг раскрывается прежде всего через повышение лояльности клиентов и улучшения качества обслуживания, являющимся перспективным направлением научного исследовательского фронта применимым для развития, например, рынков персональных услуг и данная дефиниция может быть рассмотрена в контексте маркетингового подхода.

Библиографический список

1. *Елисеева А. А.* Цифровая трансформация и устойчивое развитие сектора услуг // Общество и экономика знаний: управление капиталами в цифровой экономике. KSEM-2025: материалы XV Междунар. науч.-практ. конф. (Краснодар, 17–19 апреля 2025 г.). Краснодар: КубГУ, 2025. С. 359–370.

2. *Cerrillo-i-Martínez A.* The personalization of digital services: How is it being driven by European Union member states? // Digital Government: Research and Practice. 2025. Vol. 6, iss. 4. Article No. 45.

3. *Korhonen O.* Personalization in digital services: Information technology supporting service personalization process // Proceedings of the 30th Bled eConference: Digital transformation — From connecting things to transforming our lives (June 18–21, 2017, Bled, Slovenia). Bled, 2017. P. 749–756. DOI: 10.18690/978-961-286-043-1.52.

4. *Korhonen O., Syrjänen A.-L., Kinnula M., Isomursu M., Kuutti K.* Service interaction flow analysis technique for service personalization // Proceedings of the Nordic Contributions in IS Research. 8th Scandinavian conference on information systems (SCIS 2017, Halden, Norway, August 6–8, 2017). Cham: Springer, 2017. P. 83–97. Book series: Lecture Notes in Business Information Processing (LNBIP), Vol. 294,

5. *Shen A., Ball A. D.* Is personalization of services always a good thing? Exploring the role of technology — mediated personalization (TMP) in service relationships // Journal of Services Marketing. 2009. Vol. 23, iss. 2. P. 79–91.

6. *Tripp C.* Trends und Designprinzipien logistischer Netzwerke // Distributions- und Handelslogistik. Wiesbaden: Springer Gabler, 2024. P. 81–229.

7. *Wirtz B. W.* Mobile business // Digital business. Edition 8. Wiesbaden: Springer Gabler, 2024. Chapter 2. P. 47–75.

8. *Zwißler S.* Praktischer einsatz // Electronic commerce electronic business. Xpert.press. Berlin, Heidelberg: Springer, 2002. P. 43–96.

Е. А. Жадько
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Влияние ESG-рейтингов на потребительский выбор

Аннотация. В статье проведен анализ влияния ESG-рейтингов на потребительский выбор и имидж компаний. Представлены результаты трех ESG-рейтингов российских университетов, обобщены ключевые показатели, по которым присваиваются рейтинги. Сформулирована проблема отсутствия единой методики расчета ESG-рейтинга университета.

Ключевые слова: ESG-рейтинг; потребительский выбор; устойчивое развитие; университет.

Трансформация современного потребительского рынка основана на существенных сдвигах, происходящих в ценностных ориентирах общества. Осознанное потребление как ключевой тренд поведения потребителей соотносится с трендом на устойчивое развитие, о котором заявляют компании. Концепция ESG позволяет представить эффективность достижения компаниями ключевых целей устойчивого развития и включает:

– экологические аспекты / environmental (снижение углеродного следа, снижения влияния на изменение климата, сокращение отходов и загрязнения и др.);

– социальные аспекты / social (создание условий для охраны здоровья и безопасности, создание благоприятных условий труда, соблюдение прав отдельных групп населения и др.);

– управленческие аспекты / governance (борьба со взяточничеством и коррупцией, честное и адекватное вознаграждение топ-менеджмента и др.)[1].

Для государства (как регулятора деятельности участников рынка) и инвесторов значимость представляют все аспекты устойчивого развития компаний, а для потребителей наиболее популяризированными являются экологические направления деятельности. По данным «СберСова», 26 % респондентов готовы отказаться от недостаточно экологичных товаров. 22 % готовы переплачивать за товары и услуги с меньшей нагрузкой на окружающую среду, 16 % из них считают оправданной пятипроцентную наценку за экологичность, а 6 % согласны платить и больше[2]. Среди россиян 83 % интересуется темой устойчивых товаров и услуг, а 64 % готовы выбирать бренд, который снижает вред окружа-

[1] *ESG-стратегия*: модный тренд или работающий инструмент // EcoStandard.journal. URL: https://journal.ecostandard.ru/esg/test/esg-strategiya-modnyy-trend-ili-rabotayushchiy-instrument-mneniya-ekspertov-i-uchastnikov-rynka/ (дата обращения: 19.05.2026).

[2] *Спросите* у Иванова. О чем говорит главный российский индекс потребительской уверенности // СберСова. URL: https://sbersova.ru/sections/economy/sprosite-u-ivanova-o-chem-govorit-glavnyj-rossijskij-indeks-potrebitelskoj-uverennosti (дата обращения: 20.05.2026).

ющей среде, а больше половины — те компании, которые готовы решать социальные и экологические проблемы[1]. Соблюдение принципов устойчивого развития способствует достижению коммуникативных целей маркетинговой деятельности. Внедрение ESG-инициатив позволяет компании создать позитивный имидж, укрепить доверие стейкхолдеров, повысить привлекательность для инвесторов [1]. Компании, демонстрирующие стабильность в достижении ESG показателей в течение нескольких лет, добиваются высокого репутационного капитала по сравнению с компаниями, которые придерживаются принципов устойчивого развития лишь эпизодически [2].

Глобализация тренда применения ESG как метода оценки бизнеса с позиции соответствия целям устойчивого развития способствовало его трансформации из оценочной плоскости в парадигму нового стиля корпоративного менеджмента, где бизнес сам заинтересован в реализации ESG проектов [3]. В данном контексте интерес представляют рейтинги/рэнкинги тех организаций, деятельность которых в меньшей степени ассоциируется у потребителей с устойчивым развитием: речь идет об университетах. Рассмотрим некоторые из них.

1. ESG-рэнкинг университетов БРИКС, составленный интеллектуальной платформой INVENTORUS при научно-методической поддержке экономического факультета МГУ им. М. В. Ломоносова с целью всестороннего вовлечения ведущих университетов стран БРИКС в работу по переходу к устойчивому развитию и ESG-трансформации (табл. 1).

Таблица 1

Российские университеты в ESG-рэнкинге университетов БРИКС (2026)

Место	Университет	Балл
1	РУДН им. Патриса Лумумбы	100
2	НИУ ВШЭ	95
3	МФТИ	90
3	СПбГУ	90
4	МГУ им. М. В. Ломоносова	85
4	УрФУ	85
6	МГТУ им. Н. Э. Баумана	75
7	ТГУ	70
9	НГУ	60

65 университетов оценивались по 20 критериям в 5 тематических блоках посредством бинарной оценки на основе открытых данных: об-

[1] *Как* ESG влияет на продажи на маркетплейсах: исследование Better // РБК Компании. 2026. 13 апр. URL: https://companies.rbc.ru/news/n89tU3CmbN/kak-esg-vliyaet-na-prodazhi-na-marketplejsah-issledovanie-better/ (дата обращения: 19.05.2026).

разование и просвещение по вопросам устойчивого развития, наука и исследования в интересах устойчивого развития, экологическая трансформация университета, социальная трансформация университета, прозрачность и взаимодействие с заинтересованными сторонами[1].

2. ESG-рейтинг высших учебных заведений, составленный рейтинговым агентством RAEX (табл. 2).

Таблица 2

ESG-рейтинг высших учебных заведений (2025)

Вуз	ESG-рейтинг
Кабардино-Балкарский государственный университет им. Х. М. Бербекова	B (приемлемый уровень)
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ	AA (очень высокий уровень)
РУДН им. Патриса Лумумбы	AA (очень высокий уровень)
Российский университет транспорта (МИИТ)	BB (удовлетворительный уровень)
Северо-Кавказский федеральный университет	BB (удовлетворительный уровень)
Университет МИСИС	A (высокий уровень)
УрФУ	A (высокий уровень)

ESG-рейтинг определяется на основе оценок по трем группам показателей. Для показателей, связанных с образованием и исследованиями в сфере устойчивого развития, вес составляет 45 %. Оценивается наличие необходимых программ подготовки их аккредитация, призеры специальных олимпиад, число цитирований, наличие программы и практик и другие. Вторым по значимости является соответствие принципам устойчивого развития (вес — 30 %). Оцениваются наличие студенческих объединений, наличие связанных с коррупцией инцидентов и др. Просвещение и популяризация знаний в сфере устойчивого развития — 25 %. Оценивается наличие публикаций, пособий, онлайн-курсов в сфере EPG и др. Рейтинг присваивается на основе открытых данных, анкет и внутренней отчетности, бесед с представителями университета[2].

3. ESG-рейтинг (2025), составленный Национальным рейтинговым агентством включает только один университет — ЧОУВО «Московский университет имени С. Ю. Витте». Ему присвоен рейтинг «A.esg» — высокий уровень интеграции повестки устойчивого развития в деятельность и высокий уровень качества соблюдения соответствующих прак-

[1] *ESG-рэнкинг* ведущих университетов стран БРИКС. URL: https://esg-ranking.inventorus.ru/assets/docs/BRICS_universities_ESG_ranking_2026_RUS.pdf (дата обращения: 20.05.2026).

[2] *Методика* присвоения высшим учебным заведениям рейтингов в сфере устойчивого развития // Рейтинговый консорциум RAEX. URL: https://raex-rr.com/files/methods/RAEX_ESG-rating_university_2025.pdf (дата обращения: 20.05.2026).

тик. Окружающая среда оценивается по таким параметрам как наличие отчета об устойчивом развитии, проведение политики в области энергоэффективности, открытые мероприятия, посвященные устойчивому развитию и др. Компонента «Общество» оценивается по наличию дисциплин, посвященных устойчивому развитию, социальной поддержки обучающихся др. Корпоративное управление оценивается по наличию отрытой и прозрачной системы органов управления, публикации нефинансового отчета и др.[1]

Представленные рейтинги свидетельствуют о появлении запроса на проведение специфической оценки деятельности социально значимых организаций. Вместе с тем отсутствие единой методики оценки реализации университетами принципов устойчивого развития, с одной стороны, позволяет использовать различные подходы к выбору оцениваемых показателей, а с другой стороны, может создать путаницу в восприятии полученных результатов потребителями.

Сложность состоит еще в том, что деятельность университетов оценивается различными потребительскими группами. Поэтому важная задача университетов — интегрировать ESG в коммуникации, а не только в отчетность. Для государства и работодателей рейтинги могут выступать основой для проведения мониторинга или установления партнерских отношений. На рынке потребителей образовательных услуг восприятие ESG носит в первую очередь эмоциональный контекст, поэтому для компании важно правильно интерпретировать и донести рациональные данные рейтингового агентства до потребителей в понятной и привлекательной форме. Оценочные показатели рейтингов могут стать основа для ESG инициатив студентов, что позволит университетам выполнять просветительскую и образовательную функцию в популяризации устойчивого развития.

Библиографический список

1. *Анофриков Д. О.* ESG как инструмент формирования стратегии корпоративного бренда // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2024. Т. 13, № 4. С. 85–91.

2. *Зарайский М. Е.* Влияние экологической и социальной ответственности на репутационный капитал компаний зернового рынка // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Т. 15, № 6-1. С. 341–351.

3. *Кабанов Д. С., Басаев З. В.* Влияние ESG-принципов на стратегию управления брендом компании // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 8. С. 2731–2750.

[1] *Обоснование* присвоенного рейтинга. URL: https://www.ra-national.ru/press_release/muiv/41783/ (дата обращения: 19.05.2026).

В. В. Зазерская
Брестский государственный технический университет,
г. Брест, Республика Беларусь

Стратегии развития трансграничного региона на основе модельного инструментария

Аннотация. Рассмотрены подходы в области стратегического планирования экономического развития трансграничных регионов на основе комплексного математического моделирования. Установлены факторы экономического развития. Приведены отдельные результаты апробации в рамках региональной программы научно-технического развития и стратегии устойчивого развития.

Ключевые слова: стратегия; экономическое развитие; трансграничный регион; моделирование; факторы.

В настоящее время для научного обоснования модернизации экономики и экономического роста особое значение приобретают исследования региональной экономики для разработки стратегических направлений развития регионов. Неравномерное социально-экономическое развитие макрорегионов регионов (трансграничных регионов) усугубляет разрыв в уровне экономического положения регионов, особенно находящихся между полюсами-ядрами более развитых регионов. Решение этой сложной задачи возможно при объективном анализе состояния экономики регионов в эмпирической форме для определения эффективных направлений сбалансированного и устойчивого роста. В этой связи особую значимость приобретает комплексная статистическая оценка факторов, формирующих экономический потенциал региона. Это позволяет получить прогнозные модели и на их основе разработать целевые программы развития трансграничного региона.

Целью данной статьи является определение приоритетов развития Республики Беларусь как трансграничного экономического коридора развития на основе построения множественной корреляционно-регрессионной модели ее экономического потенциала и производственной функции.

При разработке стратегий развития трансграничного экономического коридора Республики Беларусь для обоснования направления использованы результаты линейной регрессионной модели и производственной функции степенного типа (модифицированная функция Кобба — Дугласа), отражающей вклад ключевых макроэкономических факторов в формирование валового внутреннего продукта [1; 2].

В результате расчетов была получена модель производственной функции для трансграничного региона макроуровня, активно использующего свое положение:

$$Y = 65{,}81272 \cdot I^{0{,}601063} \cdot T^{0{,}202271} \cdot Ft^{0{,}298008},$$

где Y — ВВП; 65,81272 — коэффициент, в данном случае являющийся константой, характеризующей уровень технологий; I — инвестиции в основной капитал; T — объем грузооборота; F_t — оборот внешней торговли товарами и услугами.

Адекватность полученной модели производственной функции подтверждается следующими данными: коэффициент детерминации модели составил 88 %, стандартная ошибка модели равна 1,62 %, значимость модели по критерию Фишера менее 0,05 (F-критерий ≤ 0,05).

Данные модели эмпирически подтверждают целесообразность следующих приоритетов.

А. Приоритет 1. Инновационно-инвестиционный характер развития через концентрацию капитала в модернизации основных фондов, приоритетную поддержку инвестиционных проектов в рамках СЭЗ.

Б. Приоритет 2. Переход от экстенсивного развития транзита к цифровым транспортным коридорам, акцент на повышение эффективности, а не объема грузооборота, интеграция транспортного фактора в цифрово-индустриальную стратегию.

В. Приоритет 3. Трансграничная интеграция, СЭЗ как инструмент включения в международные цепочки добавленной стоимости, диверсификация внешнеэкономических связей в условиях санкционных ограничений.

На основе полученных результатов математического моделирования в [1; 2] предложены стратегии на основе ключевых факторов линейной регрессионной модели.

Стратегия 1. Цифрово-индустриальный рост трансграничного коридора.

Стратегическая цель — ускоренный рост ВВП трансграничного экономического коридора за счет цифровой трансформации промышленности и логистики при сохранении контролируемой налоговой нагрузки.

Ключевыми факторами выступают индекс объема промышленного производства как основной драйвер роста ВВП, приоритет вложений инвестиций в цифровые и высокотехнологичные активы, налоговая нагрузка базируется на налоговых стимулах для цифровых производств и СЭЗ.

Основные направления реализации стратегии 1:

– внедрение цифровых промышленных платформ, интеллектуальных производственных систем, технологий Индустрии 4.0;

– развитие цифровых транспортных коридоров (II и IX МТК), интеграция с международными логистическими цепочками;

– размещение цифрово-промышленных производств в свободных экономических зонах с пониженными налоговыми ставками;

– стимулирование инвестиций в технологии 5G, IoT, Big Data для промышленности и логистики.

Ожидаемые эффекты проявятся в росте промышленного производства, мультипликативном эффекте инвестиций, усилении транзитной и индустриальной роли Беларуси как трансграничного коридора.

Стратегия 2. Инновационно-инвестиционная стратегия устойчивого развития.

Стратегическая цель заключается в формировании устойчивой модели роста трансграничного коридора на основе инноваций, инвестиций и долгосрочной структурной модернизации экономики.

Ключевые элементы, влияющие на результат, включают в себя удельный вес вложений в основные фонды, выступающий основой для продолжительного подъема, увеличение объемов выпуска продукции, стимулируемое модернизацией производственных мощностей, а также фискальное бремя, т. е. перенаправление средств на научные исследования, опытно-конструкторские разработки и формирование инновационных зон. Основные направления реализации стратегии 2:

– развитие региональных инновационно-промышленных кластеров в трансграничных регионах;

– приоритетное инвестирование в НИОКР, ресурсосбережение;

– поддержка инвестиций в модернизацию основных фондов и снижение их износа;

– формирование устойчивых цепочек добавленной стоимости в рамках ЕАЭС и инициативы «Один пояс — один путь».

Ожидаемый результат заключается в повышении совокупной факторной производительности, устойчивом росте ВВП без усиления фискального давления, снижении экологических и инвестиционных рисков.

Стратегия 3. СЭЗ-ориентированная стратегия трансграничной интеграции и устойчивости.

Стратегическая цель определена использованием свободных экономических зон как институционального ядра трансграничного коридора для привлечения инвестиций, роста промышленности и оптимизации налоговой нагрузки.

Приоритетные векторы развития включают регулируемый фактор — налоговую нагрузку, капитальные вложения сосредоточенны в пределах особых экономических зон, рост индекса промышленного производства за счет экспортно-ориентированных производств.

Основные направления реализации стратегии 3:

– формирование индустриально-производственных и логистических зон вдоль главных транспортных магистралей;

– налоговые и таможенные преференции для инвесторов, ориентированных на экспорт и импортозамещение;

– интеграция СЭЗ в международные каналы поставок и логистические системы;

– внедрение цифровых технологий в управление СЭЗ и трансграничными потоками.

К прогнозируемым результатам отнесены увеличение притока инвестиций при оптимизации налоговой нагрузки, усиление интеграционной функции Беларуси как связующего звена в трансграничных экономических потоках, формирование устойчивой экспортно-ориентированной модели развития.

С учетом ключевых факторов регрессионной модели и акцентами на развитие важнейшими для экономического развития являются «Цифровая Беларусь» на 2026–2030 гг., «Наука для экономики и общества», «Устойчивая энергетика и энерго-эффективность», программы, направленные на устойчивое развитие регионов и социально-экономическое развитие регионов, по транспорту, логистике и строительству инфраструктуры.

На региональном уровне в предстоящем периоде будут реализованы программы устойчивого развития и научно-технического развития. Так, рассмотренные приоритеты стратегического развития были положены в Региональную научно-техническую программу Брестской области на 2026–2030 гг. Результатом реализации этой программы является развитие, формирование и внедрение инновационных технологий и разработок в реальный сектор экономики Брестской области, обеспечивающих социально-экономическое развитие и повышение их внутренней и внешней конкурентоспособности. Региональная стратегия устойчивого развития Брестской области на период до 2040 г. интегрирует глобальные Цели устойчивого развития в экономическую, социальную и экологическую жизнь региона. В ней отражен потенциал, основные проблемы региона, приоритеты и практические шаги, которые необходимо предпринять для достижения устойчивого развития области в среднесрочной (2025–2030 гг.) и долгосрочной (до 2040 г.) перспективе. Для Брестской области выделены приоритеты: развитие человеческого капитала и рост качества жизни, умное управление и цифровые трансформации развития, территориально-ориентированное развитие, рост конкурентоспособности промышленного комплекса, экологизация регионального развития.

Библиографический список

1. *Зазерская В. В.* Использование производственной функции в планировании научно-технического развития на региональном уровне // Труды БГТУ. Сер. 5. Экономика и управление. 2025. № 2 (298). С. 66–75. DOI: 10.52065/2520-6877-2025-298-8.

2. *Зазерская В. В.* Эффективность использования экономического потенциала трансграничного региона с транспортной спецификой // Экономический бюллетень НИЭИ Министерства экономики Республики Беларусь. 2026. № 1. С. 56–64.

И. Я. Зайцева
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Маркетинговые стратегии для развития бизнеса: теоретико-методический аспект

Аннотация. В статье рассмотрены теоретические основы формирования маркетинговых стратегий для устойчивого развития организации. Проведен сравнительный анализ определений, систематизированы виды стратегий и инструменты их разработки (PEST, SWOT, матрица Ансоффа и др.). Особое внимание уделено этапам разработки стратегии на B2B-рынке, оценке эффективности и типичным ошибкам.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия; SWOT-анализ; B2B-рынок; матрица Ансоффа; цифровая трансформация; конкурентные преимущества.

В условиях неопределенности и высокой конкуренции маркетинговая стратегия становится ключевой составляющей развития компании, определяя вектор движения и способы взаимодействия с аудиторией. Цель статьи — систематизировать теоретические подходы, инструментарий разработки и особенности реализации стратегий роста с учетом цифровизации. Обобщение подходов (Ф. Котлер, Г. Л. Багиев, В. Е. Поляков и др.) определяет маркетинговую стратегию как совокупность долгосрочных решений по реализации комплекса маркетинга для удовлетворения потребностей потребителей через оптимальное использование ресурсов (табл. 1). Базовая логика «4P» (продукт, цена, продвижение, место) остается фундаментальной.

Таблица 1

Сравнительный анализ определений понятия «маркетинговая стратегия организации»

Автор	Определение
Ф. Котлер	Логическая схема маркетинговых мероприятий, с помощью которой выполняются маркетинговые задачи
Э. А. Уткин	Составная часть всего стратегического управления предприятием, план его деловой активности
Г. Л. Багиев	Генеральная программа маркетинговой деятельности на целевых рынках
О. Уолкер	Эффективно распределенные и скоординированные рыночные ресурсы и виды деятельности

Окончание табл. 1

Автор	Определение
В. Е. Поляков и др.	Составляющая часть стратегии развития компании, нацеленная на создание продукции, соответствующей потребностям потребителей
М. А. Пашоликов	Вариант долгосрочного планирования, нацеленный на сохранение и укрепление конкурентного преимущества
Е. П. Голубков и др.	Совокупность долгосрочных решений относительно способов удовлетворения потребностей потребителей
С. А. Марченко	Основополагающая база для бизнеса, определяющая направление его развития

Примечание. Составлено по: [1; 2; 3].

Согласно классификации Е. П. Гариной, И. С. Скороходова [1], выделяют четыре группы: базовые (Портер), конкурентные (Котлер), глобальные (Йип), стратегии роста (Ансофф). Стратегии роста (интенсивный и диверсифицированный) занимают особое место: в условиях неопределенности востребованы гибкие подходы к адаптации [4]. Процесс разработки начинается с анализа макро- и микросреды. Систематизация методов (В. И. Дорошева, Д. В. Арутюнова) представлена в табл. 2. В условиях цифровой трансформации инструментарий расширяется за счет CRM, веб-аналитики и автоматизации.

Таблица 2

Систематизация методов и инструментов разработки маркетинговой стратегии организации

Группа методов	Метод/Инструмент	Цель применения	Область анализа
Методы анализа внешней среды	PEST-анализ	Оценка макросреды	Политика, экономика, социум, технологии
	Анализ 5 сил Портера	Оценка конкурентной среды	Отраслевая конкуренция
	Бенчмаркинг	Сравнение с конкурентами	Конкурентное окружение
Методы анализа внутренней среды	Анализ ресурсного потенциала	Оценка внутренних возможностей	Ресурсы организации
	Матрица БКГ	Анализ продуктового портфеля	Продукты и бизнес-единицы
	Цепочка создания стоимости	Выявление источников конкурентных преимуществ	Бизнес-процессы
Комплексные методы	SWOT-анализ	Комплексная оценка среды	Внешняя и внутренняя среда
	Матрица Ансоффа	Определение стратегий роста	Продукты и рынки
	Матрица McKinsey	Оценка привлекательности рынков	Рынки и конкурентоспособность

Примечание. Составлено по: [1; 2; 4].

Рынок B2B характеризуется узким кругом крупных покупателей, высокой стоимостью сделки и рационализированным спросом. Маркетинговая стратегия должна включать инструменты развития долгосрочных отношений (партнерский маркетинг). Современные B2B-компании используют гибридные каналы: от выставок до SMM и контент-маркетинга. Типичные ошибки: отсутствие системной координации и копирование стратегий конкурентов [1].

Традиционные группы показателей: финансовые (ROI, доля рынка), поведенческие (NPS, CAC, LTV), брендовые (узнаваемость). Современные компании внедряют сбалансированную систему показателей (BSC) [1].

Проведенный теоретический анализ позволяет заключить, что маркетинговая стратегия представляет собой системную совокупность долгосрочных управленческих решений, нацеленных на удовлетворение потребностей потребителей через эффективное использование внутренних ресурсов и внешних возможностей организации [2; 3]. При этом ее разработка требует применения комплекса аналитических инструментов, включающего методы анализа внешней среды (PEST, 5 сил Портера) и комплексные методы (SWOT, матрица Ансоффа) [3; 4]. Особое место в системе маркетинговых стратегий занимают стратегии роста (интенсивный и диверсифицированный), выбор которых должен определяться на основе баланса между уровнем риска, ресурсным потенциалом и стратегическими целями организации [4]. В условиях цифровой трансформации ключевым трендом становится интеграция традиционных маркетинговых инструментов с цифровыми платформами (CRM, веб-аналитика), что повышает адаптивность и точность стратегических решений, а преодоление типичных ошибок (системная нескоординированность, отрыв от стратегических целей, некритичное копирование) требует внедрения системного подхода, учитывающего специфику конкретной организации и ее рыночной ниши [4].

Библиографический список

1. *Гарина Е. П., Абросимова М. А., Скороходов И. С.* Виды маркетинговых стратегий, их роль в стратегии управления предприятием // Московский экономический журнал. 2022. № 7. С. 367–376.

2. *Маркетинг* взаимодействия: миссия, репликация и валентность, архитектура и инструментарий, форсайт-технологии, цифровая платформа, метрика, измерение, оценка: хрестоматия (избранное: 2005–2020 гг.) / Г. Л. Багиев, В. Г. Шубаева (сост.). СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2020. 320 с.

3. *Поляков В. Е., Янько Д. А., Беккер В. О., Сидорчукова И. Г.* Теоретические основы разработки маркетинговой стратегии коммерческой организации // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 5. С. 67–79.

4. *Пыркина С. С.* Значение и классификация маркетинговых стратегий организации // Актуальные исследования. 2022. № 38 (117). С. 47–48.

Ю. Д. Зверева, Е. Б. Хоменко
Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, г. Москва

Особенности государственной антикризисной политики в условиях глобальных вызовов

Аннотация. В статье рассмотрены изменения государственной антикризисной политики под влиянием гибридных угроз. Обобщены теоретические подходы к управлению кризисами, проведено их сопоставление с российским опытом. Выявлен переход от реактивных мер к адаптивным стратегиям, основанным на адресности и превентивной диагностике.

Ключевые слова: антикризисное управление; глобальные вызовы; экономическая безопасность; денежно-кредитная политика; санкции.

Минувшие полтора десятилетия оказались насыщены потрясениями, которые исследователи и практики все чаще объединяют понятием «глобальные вызовы». Речь идет о явлениях, не признающих национальных границ: мировых финансовых кризисах, геополитической напряженности, резких технологических сдвигах и, наконец, пандемиях. Принципиально важно то, что перечисленные вызовы перестали носить узко экономический характер. Сегодня они, как правило, гибридны и бьют одновременно по финансовой стабильности, производственным цепочкам и социальной сфере.

Отсюда возникает исследовательский вопрос: как именно государственная антикризисная политика должна адаптироваться к комплексным угрозам, чтобы не ограничиваться реакцией на отдельные их симптомы. От того, насколько своевременными и точными окажутся государственные решения, напрямую зависит сохранение рабочих мест, уровень доходов домохозяйств и доступность базовых социальных благ в кризисные периоды. Ранее считалось допустимым применять к новым шокам шаблоны, отработанные в прошлых кризисах. Однако сегодня среди специалистов крепнет убеждение: без критического переосмысления накопленного опыта ответ окажется либо запоздалым, либо не соответствующим реальному масштабу угроз.

Обращаясь к существующим теоретическим построениям, следует в первую очередь остановиться на проблеме временной организации антикризисного управления, а именно вопросе, который задает логику для всех последующих инструментальных решений.

В исследовании О. В. Буклемишев выделяет превентивную, текущую и посткризисную стадии антикризисного управления. Концентрация на острой фазе, по его наблюдению, заслоняет значимость подготовительной работы, хотя именно накопление резервов и расчистка дисбалансов снижают уязвимость к шокам. Стимулы к такой подготовке слабы: в спокойные времена ее выгода абстрактна. Текущая стадия тре-

бует экстренных мер по поддержке ликвидности и занятости, а посткризисная нацелена на институциональное закрепление сдвигов, повышающих сопротивляемость экономики. Выбор между правилами и ручным управлением автор связывает с политической ценой, кто и за чей счет получит защиту [1].

Иной ракурс предлагает политологический подход С. В. Рогачева. Констатируя исчерпанность метода «проб и ошибок», он вводит в научный оборот концепт «политической рискологии» — направления, нацеленного на прогнозирование причин кризисов, а не их последствий. В условиях гибридизации угроз, когда экономические, социальные и политические триггеры сплетаются в неразрывный узел, узковедомственная реакция становится бесполезной. Исследователь настаивает на необходимости постоянного мониторинга не только финансовых индикаторов, но и политических рисков, которые способны сработать как спусковой крючок полномасштабного экономического спада [4].

Если предыдущие авторы фокусировались преимущественно на внутренней логике управленческого цикла, то другая группа исследователей смещает внимание на внешние факторы уязвимости и инструментарий их нейтрализации. Член-корреспондент РАН М. Ю. Головнин систематизирует ключевые каналы такого влияния применительно к российской экономике. Помимо традиционной зависимости от колебаний цен на энергоносители, он выделяет возросшую непредсказуемость политики ведущих мировых экономик: усиление протекционизма, изменение процентных ставок в США, а также угрозу «эффектов заражения» от финансовых потрясений в странах с формирующимися рынками. Ученый приходит к выводу, что прежняя модель макроэкономической политики оказалась недостаточно гибкой, и предлагает два дополняющих инструмента: переход к гибкому инфляционному таргетированию (т. е. к такому режиму денежно-кредитной политики, который учитывает не только инфляцию, но и динамику валютного курса и экономического роста) и регулирование трансграничного движения капитала [2].

Социолог Е. В. Охотский помещает данную проблематику в более широкий глобально-политический контекст. Для него санкционные ограничения, торговые барьеры и политическое давление — это не случайные эксцессы, а прямое следствие глобализации, которая способна подменять рыночные механизмы силовыми. В такой среде, полагает автор, государственное управление обязано соединять стратегический горизонт с оперативными действиями и проводить регулярный аудит социально-экономических рисков. Без этого, по его оценке, система остается уязвимой для деструктивных факторов извне. Кроме того, Охотский акцентирует внимание на том, что в условиях глобального давления особое значение приобретает сплоченность общества вокруг национальных

приоритетов, без нее даже выверенные управленческие решения рискуют натолкнуться на отторжение. Исследователь также предупреждает, что игнорирование социальной составляющей антикризисной политики способно превратить внешние шоки во внутренние конфликты, многократно усиливая разрушительный эффект первоначального кризиса [3].

Рассмотренные теоретические модели целесообразно соотнести с практикой антикризисного реагирования в России, которая за последние полтора десятилетия прошла заметную эволюцию. Ю. В. Якутин, разбирая российский ответ на мировой финансовый кризис, отмечает, что государство действовало прежде всего в национальных интересах: тратило средства Резервного фонда, не допустило перехода контрольных пакетов стратегических предприятий к иностранным кредиторам в период спада, организовало адресную помощь гражданам. Вместе с тем исследователь указывает на не всегда достаточную оперативность решений и на перекос в пользу поддержки крупного бизнеса [6].

Позднейший опыт пандемии дает несколько иную картину. Министр финансов А. Г. Силуанов в своей аналитической статье характеризует тот период как кризис, ударивший прежде всего по предложению, а не по спросу. Антикризисная программа, объем которой превысил 4,5 % ВВП, строилась на принципах адресности и своевременности: приоритетом стали поддержка занятости, помощь системообразующим организациям и смягчение денежно-кредитной политики. Автор приводит данные, согласно которым размер фискального импульса в России заметно превосходил средние показатели стран «Большой двадцатки», что позволило смягчить последствия пандемии [5].

Обзор научных позиций позволяет сделать следующие выводы. Во-первых, в профессиональном сообществе сложилось понимание того, что глобальные вызовы требуют от государства не просто набора разрозненных антикризисных мер, а целостной адаптивной стратегии. Такая стратегия должна включать фазу превентивной подготовки, чтобы снизить уязвимость экономики до наступления шока. Во-вторых, дискуссия показывает заметный разброс мнений по вопросу выбора конкретных инструментов. Некоторые исследователи (М. Ю. Головнин, О. В. Буклемишев) делают упор на гибкость денежно-кредитной политики и институциональные правила; другие (Е. В. Охотский, С. В. Рогачев) акцентируют ценность государственного стратегического контроля и профилактики политических рисков.

Наложение этих позиций на российский опыт последних лет фиксирует постепенный сдвиг от реактивного управления к более адресным и предсказуемым форматам поддержки экономики и граждан. Дальнейшие исследования в этой области, по всей видимости, будут сосредоточены на поиске критериев так называемой «антихрупкости» (способно-

сти национальной экономики не просто выдерживать шоки, но и использовать их для качественного обновления). Это, в свою очередь, потребует совместной работы экономистов, социологов и специалистов по государственному управлению.

Библиографический список

1. *Буклемишев О. В.* Антикризисное управление: от теории к практике // Экономическая политика. 2020. Т. 15, № 4. С. 8–25.
2. *Головнин М. Ю.* Внешние вызовы для денежно-кредитной политики России // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Т. 235, № 3. С. 112–127.
3. *Охотский Е. В.* Государственное управление в условиях глобальной турбулентности // Право и управление. XXI век. 2021. № 4 (61). С. 2–11.
4. *Рогачев С. В.* Политическая рискология в системе государственного управления // Власть. 2021. № 6. С. 45–51.
5. *Силуанов А. Г.* Антикризисная политика в период пандемии: российский опыт // Финансы. 2021. № 4. С. 3–10.
6. *Якутин Ю. В.* Российская экономика в условиях мирового финансового кризиса: уроки и выводы // Экономика и жизнь. 2019. № 12. С. 4–5.

Н. Б. Изакова, Н. Б. Гордяев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Тенденции развития рынка тендерного сопровождения

Аннотация. В статье представлены результаты исследования особенностей рынка тендерного сопровождения. В результате проведения PEST-анализа макросреды выявлены ключевые факторы успеха и угрозы развития для компаний на данном рынке. Представлены драйверы роста для компаний — поставщиков услуг тендерного сопровождения.

Ключевые слова: рынок тендерного сопровождения; PEST-анализ.

Современная рыночная среда характеризуется возрастающей ролью закупочных процедур как для государственных нужд, так и для крупного корпоративного сектора. Тендер становится стандартным инструментом распределения контрактов, что трансформирует его из технической процедуры в стратегический ресурс роста для бизнеса. Однако на практике большинство компаний, особенно малого и среднего бизнеса, сталкиваются с дефицитом компетенций, временных и трудовых ресурсов для самостоятельного и успешного участия в тендерах. Это повышает спрос на аутсорсинговые услуги профессионального тендерного сопровождения.

Актуальность данного исследования заключается в необходимости систематизации знаний о быстрорастущем, но еще недостаточно структурированном рынке. Непрозрачность ценообразования, разнородность

качества услуг и интенсивный рост числа новых агентств формируют «информационный шум», затрудняющий клиентам рациональный выбор, а поставщикам услуг — эффективное позиционирование.

Объектом исследования является российский рынок тендерного сопровождения. Цель исследования — выявить ключевые факторы успеха и угрозы развития для компаний на рынке тендерного сопровождения.

Рынок тендерного сопровождения — это сегмент профессиональных B2B-услуг, оказываемых компаниям-поставщикам для обеспечения их эффективного участия в государственных и коммерческих закупках. Данный рынок является производным и его динамика напрямую коррелирует с объемами и сложностью рынка закупок, регулируемых, в первую очередь, Федеральным законом от 5 апреля 2013 г. № 44-ФЗ «О контрактной системе в сфере закупок товаров, работ, услуг для обеспечения государственных и муниципальных нужд» и Федеральным законом от 18 июля 2011 г. № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц» (далее — 44-ФЗ и 223-ФЗ соответственно). Нормы законодательства о своевременной публикации о проведении закупок являются главными инструментами, обеспечивающими доступность тендерного сопровождения [2]. Основными потребителями услуг являются компании из сфер строительства, ремонта, поставок оборудования, информационных технологий и медицины. Наиболее активный спрос формируют компании малого и среднего бизнеса (МСБ), для которых участие в закупках — стратегический инструмент роста.

Рынок услуг тендерного сопровождения демонстрирует устойчивую положительную динамику, что подтверждается как ростом количества клиентов, так и увеличением объема рынка в стоимостном выражении. По данным Министерства финансов РФ общее количество тендерных процедур в 2025 г. выросло на 8 %, при этом количество тендеров в негосударственном секторе увеличилось на 23 %, достигнув 85 тыс. против 69 тыс. в 2024 г. В сегменте крупных компаний в 2025 г. рост достиг 34 %, и средняя стоимость контракта выросла на 15 % по сравнению с предыдущим годом[1].

Ключевыми драйверами роста являются:

1) объем рынка госзакупок у малого и среднего бизнеса, который в 2025 г. превысил 9,55 трлн р., что более, чем на 100 млрд р. больше плановых показателей федерального проекта по развитию малого и среднего предпринимательства на 2025 г.[2];

---

[1] *Рынок* закупок 2026: парадоксы стабильности и драйверы роста. URL: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/rynok-zakupok-2026/ (дата обращения: 12.05.2026).

[2] *В 2025 г.* объем госзакупок у малого и среднего бизнеса превысил 9,5 трлн р. / Министерство экономического развития Российской Федерации. URL: https://economy.gov.ru/material/news/v_2025_godu_obem_goszakupok_u_malogo_i_srednego_biznesa_prevysil_95_trln_rubley.html (дата обращения: 12.05.2026).

2) усложнение процедур и цифровизация. Повышение требований к документации, активное внедрение электронных торговых площадок (ЭТП) и необходимость электронной подписи делают самостоятельное участие затратным и рискованным для компаний без специализированного опыта. Клиентам важна интеграция цифровых и реальных точек взаимодействия с компанией-поставщиком услуг [1];

3) экономическая целесообразность аутсорсинга. Для многих компаний, особенно МСБ, содержание штатного тендерного отдела экономически невыгодно при нерегулярном участии в закупках. Оплата услуг по факту обращения становится оптимальной стратегией.

Основными факторами сдерживания развития рынка услуг тендерного сопровождения являются: экономическая нестабильность и сокращение бюджетных расходов; наличие у крупных компаний собственных тендерных отделов; недоверие к рынку из-за недобросовестных исполнителей; ценовое давление и демпинг в сегменте низкого ценового диапазона.

С целью выявления факторов успеха и угроз развития для компаний на рынке тендерного сопровождения проведен PEST-анализ макросреды (см. таблицу).

PEST-анализ макросреды рынка тендерного сопровождения

Группа факторов	Факторы успеха	Угрозы развития
Политико-правовые (P)	Изменения в 44-ФЗ, 223-ФЗ, внедрение ЭКГ-рейтинга и новых стандартов (ГОСТ Р 66.0.01-17, ГОСТ Р 71198-2023) напрямую формируют спрос на экспертизу. Ужесточение контроля ФАС и ответственности поставщиков увеличивает ценность профессионального сопровождения	Ужесточение контроля ФАС может привести к регуляторным ограничениям для компаний профессионального сопровождения
Экономические (E)	Рост объема госзакупок и необходимость оптимизации издержек бизнеса стимулируют спрос на аутсорсинг	Экономическая нестабильность, сокращение бюджетных расходов и инфляция могут сузить объем рынка закупок и платежеспособность клиентов из МСБ
Социокультурные (S)	Растущее доверие к аутсорсингу непрофильных функций	Повышение цифровой грамотности предпринимателей создает тренд на самостоятельное участие в тендере собственника компании МСБ
Технологические (T)	Полная цифровизация закупок, использование специализированного ПО. Развитие СППР и AI-платформ для анализа («Тендерплан», «Контур.Закупки», «Закупки360»)	Технологии создают барьер для входа, усиливая позиции игроков с IT-решениями. Клиенты ожидают цифровой прозрачности и аналитики

В результате проведения анализа выявлено, что рост спроса на профессиональное сопровождение обусловлен комплексом взаимосвязанных факторов.

1. С 2026 г. вступают в силу поправки в 44-ФЗ и 223-ФЗ, которые ужесточают ответственность поставщиков за достоверность документов и вводят новые критерии оценки. Например, в 44-ФЗ прямо закреплена обязанность комиссии отстранять участников при обнаружении недостоверной информации, а вся ответственность возлагается на поставщика. Это повышает риски самостоятельного участия и ценность экспертной поддержки при подготовке.

2. Трендом 2026 г. становится переход от критерия минимальной цены к комплексной оценке деловой репутации через ЭКГ-рейтинг (комплексная система оценки бизнеса, направленная на определение уровня его благонадежности, социальной и экологической ответственности), основанный на национальных стандартах (ГОСТ Р 66.0.01-17 и ГОСТ Р 71198-2023). Формирование и подтверждение такого рейтинга требует специальных знаний, создавая новый сегмент спроса на консалтинговые услуги.

3. С 1 января 2026 г. ФНС официально запускает сервис оценки финансово-хозяйственной деятельности организаций, заключения которого могут требовать заказчики. Поставщикам потребуется помощь в подготовке к такой проверке и исправлении потенциальных «слабых мест» в своих показателях.

4. Создание собственного тендерного отдела экономически оправдано только при регулярном и массовом участии в закупках. Для большинства компаний малого и среднего бизнеса, а также для крупных компаний с несистемными закупками, содержание штата специалистов невыгодно.

5. Полный переход на электронные торговые площадки (ЭТП), необходимость квалифицированной электронной подписи, использование сложных аналитических систем для поиска и оценки тендеров создают высокий технологический барьер для входа.

6. Профессиональные агентства используют специализированное ПО, что позволяет им эффективно обрабатывать большие массивы данных и предлагать клиентам услуги, недоступные при самостоятельной работе.

Основным фактором выбора компании-поставщика услуг тендерного сопровождения является не цена, а воспринимаемое снижение рисков, обеспеченное репутацией, экспертизой и технологиями. Ключевым трендом становится запрос на стратегическое партнерство и услуги, повышающие долгосрочную конкурентоспособность клиента в закупках, а не на разовую подготовку документов. Данные факторы необходимо

учитывать при разработке маркетинговых мероприятий, направленных на привлечение и удержание клиентов.

Библиографический список

1. *Агабабаев М. С., Плиска О. В., Агабабаева Н. М., Акберов К. Ч.* Концепция адаптивного маркетинг-менеджмента взаимоотношений для промышленных рынков в условиях цифровой трансформации // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 5 (61). С. 623–626.

2. *Савчук Г. А., Курашов Р. М.* Информационное сопровождение процесса покупки на рынке онлайн-образования как инструмент конкурентной борьбы в отрасли // Вестник Гуманитарного университета. 2024. Т. 12, № 1. С. 7–22.

С. В. Илюхина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Сезонный спрос: как минимизировать зависимость малого бизнеса от его колебаний

Аннотация. Малое и среднее предпринимательство в России сталкивается на протяжении длительного времени с различными трудностями в развитии и тем более в масштабировании. Предпосылки для структурной диспропорции бизнес-среды российского рынка товаров и услуг сложились исторически под влиянием географо-климатических условий расселения населения. Возможным выходом из данной ситуации, по мнению автора статьи, может послужить учет не только специфики, но и влияния факторов сезонности для адаптации стратегии развития МСП.

Ключевые слова: малое и среднее предпринимательство; сезонность; статистические данные; маркетинговый анализ.

Исторически, в России превалировал крупный бизнес, это не только естественные монополии в транспортно-энергетическом секторе экономики, такие как РЖД или Газпром, но и государственные структуры в образовании или медицине. Для недопущения неконтролируемого роста цен, связанного с монополизированным рынком, безусловно, необходимо действовать в двух направлениях: активно содействовать работе ФАС и развивать там, где это возможно, средний и малый бизнес. Однако, кроме административно-регулятивного воздействия, необходимым, на взгляд автора, представляется учет как можно более широко спектра факторов влияния негативного или наоборот, позитивного толка [2].

Как показывает практика, на примере финансового сектора экономики, весьма успешно в нашей стране, развиваются микрофинансовые организации, в качестве инструмента борьбы с бедностью и подспорья для малого и среднего предпринимательства и являются частью финансовой системы страны [3]. Собственно, в развитых странах данного типа

организации эффективно справляются с поставленной задачей, о чем говорит величина общего портфеля микрозаймов, выданных на 2017 г. в размере 3,1 млрд евро[1]. Что подтверждает структурное соотношение малого и среднего бизнеса к крупному как 60 на 40 %. В США существуют многочисленные программы поддержки предпринимательства, поэтому данный инструмент, в основном используют физические лица, что проявляется также и в РФ. Где, не смотря на изначально объективно сформировавшийся негативный имидж МФО, произошла кристаллизация нормативно-правовой базы данного направления и вместе с тем ситуация нормализовалась, трансформируясь, в том числе в область финтех-индустрии[2].

Обобщенный анализ международного опыта, представленный в работе исследователя Д. А. Высокова показывает высокую степень «причинно-следственной зависимости между развитием микрофинансовых организаций и снижением неравенства в доходах» в странах Южной Америки, Африки, Китае, Индии, Восточной Европе, Монголии [1]. В отличии от стран арабского мира, где данная связь признана опосредованной [4].

В бизнесе, кроме финансового, по мнению ведущих аналитиков, наблюдаются элементы стагнации, связанные, прежде всего, с жесткой монетарной политикой ЦР РФ и повышением ключевой ставки, влияющей на сокращение кредитных возможностей для расширения бизнеса[3].

В качестве доминирующей константы рекомендуется определиться с наличием фактора сезонности — изменения спроса на товары и услуги, связанного с временами года, праздниками или другими событиями. В определении сезонности главное — проследить закономерность, что поможет с определением бизнес-стратегии. Сезонность есть практически в каждом бизнесе, но повторения должны фиксироваться на уровне 2−3 летнего периода. И это не только продажи одежды, электроники или игрушек. В онлайн продажах генерация спроса попадает на последние 3 месяца года в 40 случаях из 100, 57 % покупок совершаются в рабочее время, из них 15 % в пятницу[4]. Спрос может колебаться от 20 до 50 %. Главным признаком сезонности выступает регулярность.

---

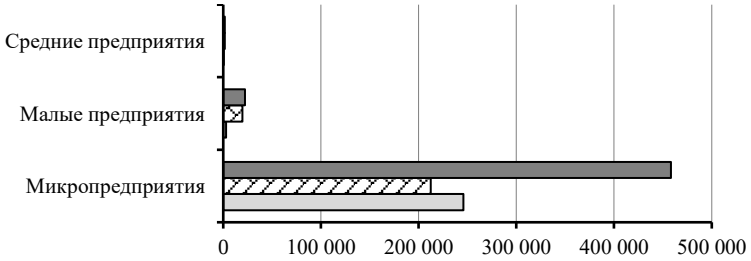
[1] *Microfinance* Barometer 2018. 9th ed. URL: https://cerise-spm.org/wp-content/uploads/sites/3/2018/12/BMF_2018_ENG-_VFINALE_IMP-1.pdf (дата обращения: 15.04.2026).

[2] *Единый* реестр субъектов малого и среднего предпринимательства / Федеральная налоговая служба РФ. URL: https://ofd.nalog.ru/statistics.html (дата обращения: 15.04.2026).

[3] *Капвложения* на грани снижения // Коммерсантъ. 2025. 27 окт. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8158681 (дата обращения: 15.04.2026).

[4] *Homepage*. EIF // European Investment Fund. URL: https://www.eif.org/index (дата обращения: 15.04.2026).

Был проведен анализ статистики малого и среднего предпринимательства (МСП) на примере УрФО за 2016–2025 гг., который показал, что динамика количества субъектов МСП положительная. Общий рост числа МСП: в 2016 г. — 482 238 ед., в 2025 г. — 552 575 (+14,6 % за 10 лет). Максимальный спад отмечен в 2020 г. из-за пандемии коронавируса, но к 2023 г. произошло восстановление (рис. 1, 2).



	Микропредприятия	Малые предприятия	Средние предприятия
Всего	458 294	22 340	1 604
Из них Юридических лиц	212 380	19 493	1 566
Из них Индивидуальных предпринимателей	245 914	2 847	38

Рис. 1. Структура МСП по формам бизнеса в Уральском федеральном округе на 01.08.2016 г.[1]



Рис. 2. Структура МСП по формам бизнеса в Уральском федеральном округе на 01.08.2025 г.

[1] Рисунки 1 и 2 составлены по: *Единый* реестр субъектов малого и среднего предпринимательства / Федеральная налоговая служба. URL: https://ofd.nalog.ru/index.html (дата обращения: 15.04.2026).

Количество индивидуальных предпринимателей (ИП) росло быстрее юридических лиц (ЮЛ): в 2016 г. — 248 799 ИП и 233 439 ЮЛ; в 2025 г. — 360 886 ИП (+45 %) и 191 689 ЮЛ (−18 %). Причинами могли выступить упрощенное оформление ИП и гибкость в кризисы.

Среднесписочная численность работников: 2025 — 1 256 299 чел., из них 81 % — в ЮЛ. Тренд: с 2017 г. занятость сокращалась (пик в 2019 г. — 1 347 653 чел.), но с 2022 г. снова растет. По категориям предприятий доминируют микропредприятия к 2025 г.: 532 445 (96,4 % от всех МСП). Малые и средние предприятия почти не растут (18 527 и 1 603 в 2025 г.). Социальные предприятия: в 2016 г. — 0, в 2025 г. — 1 025 (рост в 5 раз с 2020 г.).

Под влиянием кризисов, например 2020 г. (пандемия), сократилось число субъектов МСП на 2,4 % (с 528 067 в 2019 г. до 518 039 в 2020 г.). В связи с этим упала занятость на 3,2 %. Наблюдается рост числа индивидуальных предпринимателей (+13 % с 2021 г.) — причиной может выступать адаптация через самозанятость. Увеличение социального предпринимательства (с 0 в 2016 г. до 1 025 в 2025 г.). Сокращение количества юридических лиц (−18 % за 10 лет) — возможно, из-за административной нагрузки.

Данные показывают устойчивость МСП по УрФО, но для качественного роста нужны точечные меры: упростить регулирование для ЮЛ, расширить поддержку социальных и инновационных МСП, стимулировать малые и средние предприятия (не только микробизнес). Бизнес активно развивается в УрФО, этому в том числе способствуют создание новых форм (самозанятость), что позволяет вывести из серой зоны занятость населения.

Таким образом, зачастую для нивелирования сезонных влияний предлагают следующую стратегию, состоящую из модулей: расширение ассортимента, проведения акционных мероприятий, бюджетирования на основе маркетингового анализа с помощью: Яндекс.Wordstat или аналитики маркетплейсов, гибкой кадровой и клиентской политики или выхода на систему b2b, что может диверсифицировать спрос[1].

Библиографический список

1. *Высоков Д. А.* Развитие микрофинансирования: международный опыт и российская практика: дис. … канд. экон. наук: 5.2.5. М., 2023. 198 с.

2. *Илюхин А. А., Пономарева С. И., Илюхина С. В.* Принцип рациональности в поведенческой экономике // Экономическая теория. 2019. Т. 16, № 2. С. 214–224.

[1] *Яндекс* Маркет для Бизнеса // Yandex. URL: https://business.market.yandex.ru (дата обращения: 15.04.2026).

3. *Исследование* системы регулирования микрофинансовых институтов в странах-участницах ЕАЭС и за рубежом: науч. докл. / под ред. И. Н. Рыковой. М.: НИФИ, 2016. 77 с.

4. *Криворучко С. В., Абрамова М. А., Мамута М. В., Тенетник О. С., Шакер И. Е.* Микрофинансирование в России. М.: КноРус: ЦИПСиР, 2013. 162 с.

Е. И. Кайбичева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Концепция нового государственного менеджмента как основа взаимодействия государства и НКО

Аннотация. В статье рассматривается взаимодействие органов власти и некоммерческих организаций, в том числе социально ориентированных. Показано, что в его основе присутствуют элементы, относящиеся к концепции нового государственного менеджмента.

Ключевые слова: некоммерческий сектор; НКО; новый государственный менеджмент.

В условиях исчерпания традиционных источников экономического роста вопросы взаимодействия государства и некоммерческого сектора вновь приобретают особую актуальность. Особое внимание при этом уделяется сотрудничеству с социально ориентированными некоммерческими организациями (далее — СОНКО), деятельность которых направления на решение социальных проблем, охрану окружающей среды, патриотическое воспитание[1] и т. д. Сам термин СОНКО получил законодательное закрепление в 2010 г. В настоящее время (май 2026 г.) в России насчитывается 222,1 тыс. некоммерческих организаций[2], доля СОНКО в их числе составляет около 60 %.

В чем заключается роль СОНКО, обусловливающая необходимость взаимодействия с ними государства? Во-первых, это решение социальных проблем. Работа СОНКО, как правило, строится «адресно», что позволяет им учитывать запросы конкретного человека и (или) особенности сложившейся ситуации. Это дополняет работу системы государственных организаций и учреждений, позволяет более комплексно реагировать на запросы общества, корректировать сложившуюся систему предоставления услуг.

[1] См. подробнее: *О некоммерческих* организациях: федер. закон от 12 января 1996 г. № 7-ФЗ.

[2] *Реестр* некоммерческих организаций / Министерство юстиции Российской Федерации. URL: https://minjust.gov.ru/ru/pages/reestr-nekommercheskih-organizacij/ (дата обращения: 15.04.2026).

Во-вторых, СОНКО являются драйверами развития социальной сферы. В России есть практика, когда СОНКО разрабатывали подходы и методики, которые затем масштабировались на территории всей страны.

В-третьих, СОНКО выступают в качестве работодателей. По данным Росстата, в этой сфере в 2024 г. было задействовано 544 тыс. работников.

К работе в СОНКО привлекаются волонтеры (4,8 млн чел. по итогам 2024 г.), т. е. можно говорить о такой роли СОНКО, как развитие гражданского общества.

Какие же формы приобретает взаимодействие государства и СОНКО? Можно укрупненно выделить следующие:

1) предоставление СОНКО органами власти различных мер поддержки. В настоящее время соответствующими полномочиями в России наделены все уровни власти (федеральный, региональный и местный);

2) проведение совместных мероприятий в целях распространения лучших практик, обмена опытом и т. д.;

3) общественное обсуждение нормативных актов, инициатив органов власти;

4) совместная работа над решением социальных вопросов, разрешении трудных ситуаций конкретных граждан и/или на конкретной территории.

Отметим, что практика взаимодействия с СОНКО сегодня во многом строится на использовании положений концепции нового государственного менеджмента. Суть последнего, отраженная в работе P. Dunleavy, C. Hood [3], применительно к российской практике была детально рассмотрена в трудах В. Л. Тамбовцева [2]. Анализируя труды российских авторов В. В. Вольчик, С. С. Цыганков, А. И. Маскаев [1] делают вывод о преобладании трех взглядов на сущность нового государственного менеджмента:

1) использование положений неолиберальной теории для управления общественным сектором;

2) заимствование государством методов управления, используемых в бизнесе;

3) развитие аппарата власти, в том числе на основе использования новых информационных технологий.

Какие признаки концепции нового государственного менеджмента находят отражение во взаимодействии государства и некоммерческого сектора?

1. Применение целевых показателей (KPI). Среди перечня показателей, утвержденных Указом Президента от 28 ноября 2024 г. № 1014 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъек-

тов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации», можно выделить связанные с развитием некоммерческого сектора. В частности, «Доля людей, вовлеченных в добровольческую деятельность», «Условия для воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности».

2. Использование государственных программ как инструмента развития некоммерческого сектора. По данным Минэкономразвития России, в 2024 г. государственные программы поддержки СОНКО были приняты в 82 субъектах Российской Федерации, на федеральном уровне поддержка СОНКО также была оказана в рамках действующих государственных программ[1].

3. Создание конкурентной среды предоставления услуг. Так, на федеральном уровне установлено, что до 10 % от объема средств, выделяемых в регионе на предоставление социальных услуг, должны быть предоставлены СОНКО[2]. В каждом регионе были приняты соответствующие документы. Среди достоинств стоит указать стимулирование государственных, коммерческих организаций и СОНКО к обмену практиками, распространению передового опыта, улучшению процесса оказания услуг. Кроме того, граждане обретают возможность выбора поставщика социальной услуги.

Таким образом, можно отметить, что во взаимодействии государства и некоммерческого сектора присутствуют элементы, находящиеся в русле концепции нового государственного менеджмента. При этом на практике они сочетаются с традиционными для органов власти бюрократическими процедурами.

Библиографический список

1. *Вольчик В. В., Цыганков С. С., Маскаев А. И.* Политика нового менеджмента в государственном секторе как продолжение идеологии неолиберализма //

[1] См., например: *Об утверждении* государственной программы Российской Федерации «Защита населения и территорий от чрезвычайных ситуаций, обеспечение пожарной безопасности и безопасности людей на водных объектах»: постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 300; *Об утверждении* государственной программы Российской Федерации «Социальная поддержка граждан»: постановление Правительства РФ от 15 апреля 2014 г. № 296.

[2] *Комплекс* мер по обеспечению поэтапного доступа социально ориентированных некоммерческих организаций, осуществляющих деятельность в социальной сфере, к бюджетным средствам, выделяемым на предоставление социальных услуг населению, на 2021–2024 гг., утв. Правительством РФ 11 декабря 2020 г. № 11826п-П44. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/494616a508a634b6bd01a19d3196cd50/kompleks_mer.pdf; *Послание* Президента Российской Федерации Владимира Путина Федеральному Собранию Российской Федерации. URL: http://www.kremlin.ru/acts/bank/40542/page/3 (дата обращения: 15.04.2026).

Управленец. 2024. Т. 15, № 6. С. 2–16. DOI: 10.29141/2218-5003- 2024-15-6-1. EDN: GBJBEU.

2. *Тамбовцев В. Л.* Государственное регулирование государства: вопросы теории, международный опыт, российские реформы. М.: Российско-Европейский центр экономической политики, 2004. 174 с.

3. *Dunleavy P., Hood C.* From old public administration to new public management // Public Money and Management. 1994. Vol. 14 (3). P. 9–16.

Л. М. Капустина[1], С. В. Сергейчик[2]

[1] Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

[2] АО «Русская телефонная компания», г. Екатеринбург

Экосистемный подход как драйвер маркетингового управления продажами ПАО «МТС»

Аннотация. Экосистемный подход трансформировал МТС из телекоммуникационного оператора в технологического поставщика, где маркетинговым драйвером выступают синергия услуг и сценарии жизненного цикла клиента. В статье проанализированы изменения в управлении продажами в МТС, переход от модели «оператора связи» к экосистеме.

Ключевые слова: экосистемный подход; управление продажами; синергия сервисов; воронка продаж; KION; МТС Банк.

Современный этап развития телекоммуникационной отрасли характеризуется фундаментальной трансформацией бизнес-моделей, обусловленной исчерпанием потенциала роста в традиционных сферах связи. Исследования показывают устойчивое снижение рентабельности «чистых» телекоммуникационных компаний, что приводит к стагнации среднего дохода на пользователя на зрелых рынках и усилению ценовой конкуренции. Эти тенденции побуждают компании искать альтернативные источники дохода, что влечет за собой изменение бизнес-модели [2].

Экосистемная модель в телекоммуникационной отрасли определяется, как интеграция комплементарных цифровых услуг вокруг основной инфраструктурной платформы оператора. Ключевой механизм создания ценности заключается в синергии данных о клиентах, что позволяет перейти от транзакционной логики взаимодействия с потребителями к прогностической и проактивной. Опыт мировых телекоммуникационных компаний показывает, что интеграция телекоммуникационных продуктов с финансовыми, медийными и облачными сервисами, посредством перекрестных продаж и повышения вовлеченности клиентов, способна обеспечить кратное увеличение пожизненной ценности клиента [1]. Однако эмпирическая база для проверки этих теоретических положений на российском рынке остается недостаточно развитой.

До середины 2020-х гг. телекоммуникационная отрасль придерживалась модели «оператор связи», чьими основными продуктами были голосовые услуги, SMS-трафик и мобильный Интернет. Однако к 2026 г., как показывает пример компании ПАО «МТС», эта модель стала неустойчивой: под давлением ценовой конкуренции рентабельность «чистого» телекоммуникационного бизнеса снижается, а средний доход на пользователя в традиционных сегментах связи стагнирует [3]. Решением этой системной проблемы является построение экосистемной бизнес-модели. В период с 2025 по 2026 г. МТС претерпела значительные организационные изменения: ее непрофильные активы, включающие видеосервис KION, музыкальные платформы, игровые сервисы, рекламные технологии и облачные решения, были объединены под брендом Erion[1]. С точки зрения маркетинга, это стало ключевым моментом: компания подала рынку сигнал, что она больше не является просто телекоммуникационным оператором. Бренд сыграл роль когнитивного разделения: если раньше покупка банковской карты МТС или подписки на KION рассматривалась, как сопутствующая услуга мобильного оператора, то теперь эти услуги стали самостоятельными продуктами, а телекоммуникационный бизнес — одним из каналов дистрибуции.

В традиционном маркетинге воронка продаж линейна: осведомленность — интерес — желание — действие. Однако в экосистеме МТС 2026 эта линейная модель нарушена, одноканальный процесс трансформировался в распределенную сетевую структуру. Точки входа в экосистему не ограничиваются мобильными устройствами. Во-первых, в части предустановленного оборудования произошли изменения, МТС создала экосистему подключенных телевизоров, охватывающую более 52 млн устройств в телевизорах Xiaomi, Haier и Samsung[2]. Пользователи увидят рекомендательную систему, интегрированную с контентом KION. Во-вторых, для корпоративных клиентов, ищущих облачные решения, при подключении предлагаются виртуальные АТС или выделенные сетевые каналы. Таким образом, верхняя часть воронки продаж расширяется, а непрофильные активы, соответственно, сокращаются.

Фундаментальное отличие маркетинга экосистемы МТС заключается в запуске единой платформы интеграции данных. Модели поведения пользователей будут анализироваться в единой системе, включая просмотр фильмов на KION, транзакции по банковской карте МТС, использование облачного хранилища и данные о геолокации SIM-карты. Маркетинговое управление приобретает предиктивный характер. Следо-

[1] *Финансовые* результаты. 4 квартал 2025 г. // МТС. URL: https://ir.mts.ru/investors/financial_center/financial_results (дата обращения: 05.04.2026).

[2] Там же.

вательно, системы машинного обучения смогут выявлять потенциальные потребности и формировать триггерные фразы еще до того, как пользователь явно выразит запрос. В частности, анализ транзакционной истории пользователя, часто покупающего авиабилеты, может спровоцировать не только предложение роуминговых пакетов, но и комплексного страхового продукта, а также доступ к библиотеке контента KION во время поездки.

Механизмы кросс-продаж наглядно демонстрируют логику экосистемы. В тарифном плане «МТС Premium» пользователи получат пакет услуг, включающий мобильную связь, домашний Интернет и доступ к контенту KION (пакет «SIM-карта — подписка KION»). Покупка SIM-карты может инициировать видео-подписку. Если пользователь заинтересуется оригинальными сериалами KION, он, скорее всего, оформит конвергентный пакет для экономии. Воронка продаж становится двунаправленной, а мультимедийный контент основным магнитом для коммуникации.

Использование финансового сегмента становится инструментом удержания клиентов и продаж. К началу 2026 г. МТС Банк выпустил более 4,5 млн карт «МТС Деньги», и около 90 % транзакций по этим картам происходят вне экосистемы, в рознице[1]. С точки зрения маркетингового управления это позволяет банку аккумулировать данные о потреблении в реальном мире и обогатить профиль клиента внутри платформы. При подключении SIM-карты система генерирует персонализированные предложения и конвергентные пакеты (связь, KION и карта с кэшбэком).

Подход, основанный на экосистеме, стал ключевым фактором в управлении продажами и маркетингом МТС. Суть трансформации заключается в переходе от модели поставщика телекоммуникационных услуг к модели цифрового партнера, предлагающего интегрированную ценность за пределами телекоммуникационной сферы.

Ключевой эффект достигается за счет синергии данных и перекрестных продаж. Идентификация клиентов через МТС ID и Big Data позволяют точно нацеливать маркетинг на интегрированные продукты, в то время как слияние телекоммуникаций с финтехом, медиа и городскими услугами значительно повышает коэффициент конверсии клиентов. Практика компании показывает, что точки продаж, построенные по принципу «экосистемы», приносят на 30–35 % больше дохода, а внедрение платформ цифрового маркетинга обеспечивает диверсифицированный рост[2].

---

[1] *МТС* Банк приобрел 99,9 % акций Экси-Банка // Банковское обозрение. URL: https://bosfera.ru/press-release/mts-bank-priobrel-999-akciy-eksi-banka (дата обращения: 03.04.2026).

[2] *Финансовые* результаты. 4 квартал 2025 г. // МТС. URL: https://ir.mts.ru/investors/financial_center/financial_results (дата обращения: 05.04.2026).

Таким образом, экосистемный подход на основе метода выявления потребностей клиентов трансформирует воронку продаж и переводит конкуренцию с ценового уровня на уровень ценности услуг, что приводит к устойчивому росту доходов компании и повышению лояльности клиентов.

Библиографический список

1. *Плешивцев М. А.* Управление технологическими инновациями в компаниях телекоммуникационной сферы // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15, № 1. С. 303–312.

2. *Романишина Т. С., Бегларян А. М.* Эволюция бизнес-модели от телекоммуникационной системы до экосистемы и следующие за этим изменения в PR-сопровождении компании // Сервис plus. 2025. Т. 19, № 2. С. 179–190. DOI: 10.5281/zendo.16432254.

3. *Янгиров Э. И., Мифтахова А. И., Карасева Е. И., Янгиров А. И., Никулина Е. Ю.* Обзор и группировка оценочных критериев эффективности мобильных приложений // Вестник Дагестанского государственного технического университета. Технические науки. 2022. Т. 49, № 4. С. 134–141. DOI: 10.21822/2073-6185-2022-49-4-134-141.

В. Е. Ковалев, Е. Г. Шеина

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Эволюция подходов к стратегическому управлению развитием предпринимательства

Аннотация. В статье обобщены научно-теоретические основы стратегического управления развитием субъектов предпринимательства. Разработан симбиотический подход, позволяющий учитывать социальную направленность деятельности предпринимателей при предоставлении мер государственной поддержки.

Ключевые слова: стратегическое управление; субъект предпринимательства; риски; динамические способности; стейкхолдер; экосистема; симбиотический подход.

Эволюция подходов к стратегическому управлению субъектов предпринимательства проходила значительный путь к условиям и потребностям их деятельности в современной экономике. До середины XX в. управление предприятиями осуществлялось согласно постулатам классической школы управления, было ориентировано преимущественно на краткосрочный характер планирования деятельности, в частности, бюджетирование, и не учитывало адаптацию к рискам изменения внешней среды. Рост конкуренции, научно-техническая революция, расширение масштабов бизнеса положили начало формированию стратегических

подходов к управлению развитием предпринимательства, учитывающих совокупность факторов.

Разработка стратегии развития субъектов предпринимательства представляет собой сложный и многоэтапный процесс, который требует учета множества факторов, включая внешнюю среду, внутренние ресурсы, конкурентные преимущества, долгосрочные цели и возможности получения мер государственной поддержки. В научной литературе выделяется несколько подходов к разработке стратегии, каждый из которых имеет свои особенности и применяется в зависимости от специфики и условий функционирования конкретного предприятия.

Классический подход к разработке стратегии развития предпринимательства базируется на анализе внешней и внутренней среды, а также на выборе стратегических направлений, которые позволят достичь конкурентных преимуществ (см. рисунок).



Этапы классического подхода к разработке стратегии развития субъектов предпринимательства [3]

На первом этапе происходит анализ внешней среды, который предполагает изучение макроэкономических факторов и конкурентов. Этот этап позволяет выявить политические, экономические, социальные и технологические факторы, влияющие на деятельность субъектов предпринимательства и оценить уровень конкуренции в их отраслях деятельности.

На втором этапе осуществляется анализ внутренней среды, включающий оценку ресурсов и компетенций, позволяющий выявить сильные и слабые стороны предприятия. На основе полученных результатов проводится третий этап — непосредственно формирование стратегии, который предполагает выбор ключевых стратегических направлений. Далее наступает этап реализации стратегии, который требует четкого управления процессами и, впоследствии, постоянного мониторинга достижения поставленных целей [1].

Классический подход к стратегическому управлению развитием предпринимательства обосновывает важность долгосрочного планирования, адаптации к изменениям внешней среды и широко используется в стратегическом менеджменте, особенно в условиях стабильных рынков.

Ресурсный подход фокусируется на внутренних ресурсах предприятия (активы, способности, организационные процессы, фирменные атрибуты, информация, знания, контролируемые фирмой, которые позволяют фирме порождать и реализовывать стратегии [5]) и включает следующие этапы:

1) идентификация ключевых ресурсов, которые могут быть материальными (оборудование, финансы), нематериальными (бренд, патенты) и человеческими (квалификация сотрудников);

2) оценка уникальности ресурсов, которая помогает определить их ценность для предприятия;

3) разработка стратегии на основе использования уникальных ресурсов;

4) реализация и контроль за использованием ресурсов для достижения стратегических целей.

Ресурсный подход к стратегическому управлению развитием предпринимательства особенно эффективен в условиях высокой конкуренции и необходимости применения уникальных компетенций.

Динамический подход, основанный на способности компании адаптироваться к изменениям внешней среды и быстро реагировать на новые вызовы, включает в себя следующие этапы:

1) анализ динамических способностей к инновационной трансформации;

2) формирование стратегии на основе гибкости и адаптивности;

3) реализация стратегии через внедрение инноваций и цифровых технологий;

4) мониторинг и корректировка (в зависимости от изменений внешней среды).

Подход к стратегическому управлению развитием предпринимательства, основанный на динамических способностях, особенно актуален в условиях цифровой трансформации и высокой неопределенности [4].

Экосистемный подход, разработанный Дж. Муром и А. Гроувом предполагает, что компания развивается в рамках единой системы, включающей партнеров, поставщиков, клиентов и конкурентов. На первом этапе проводится анализ экосистемы, который предполагает выявление ключевых игроков и взаимосвязей; на втором этапе — формирование стратегии на основе сотрудничества и кооперации элементов системы; третий этап посвящен реализации стратегии через создание сетевого эффекта и синергии элементов; заключительный этап предполагает контроль и дальнейшее развитие экосистемы. Потребность в применении экосистемного подхода возникает при возникновении новых отраслей бизнеса или глубокой трансформации существующих.

Стейкходлерский подход к стратегическому управлению развитием предпринимательства предполагает разработку стратегии с учетом интересов всех заинтересованных в деятельности предприятия сторон [6]. При разработке стратегии учитываются как внешние стейкхолдеры (государство, институты развития, клиенты), так и внутренние (собственники бизнеса, топ-менеджмент, персонал), оказывающие влияние на деятельность предприятия.

Учитывая особенности функционирования бизнеса на современном этапе, авторы предлагают применять симбиотический подход [2], заключающийся в синхронном взаимодействии и комплексном учете интересов всех стейкхолдеров при одновременном стремлении к положительным преобразованиям и полноценной реализации социально ориентированной направленности деятельности, отвечающей интересам государства (см. таблицу).

Научно-теоретические подходы к стратегическому управлению развитием предпринимательства

Подход	Достоинства	Недостатки
Классический	Учет внешних и внутренних факторов, системность	Низкая гибкость в условиях высокой неопределенности, отсутствие адаптивности
Ресурсный	Фокус на внутренних ресурсах; эффективен в условиях высокой конкуренции	Недостаточная оценка внешних факторов и возникающих в процессе управления рисков
Динамический	Гибкость и адаптивность; актуален в условиях цифровой трансформации	Требует высокоразвитой корпоративной культуры и готовности к изменениям
Экосистемный	Учет сетевых эффектов и синергии; эффективен в высокотехнологичных отраслях	Сложность управления экосистемой, высокая зависимость от партнеров
Стейкхолдерский	Учет стратегических целей всех заинтересованных сторон	Неизбежность противоречий между интересами стейкхолдеров
Симбиотический	Одновременное сочетание (симбиоз) положительных изменений при переходе из одной категории предпринимательства в другую и реализации социальной функции деятельности	Учет фактора симбиоза позволяет нивелировать вышеприведенные недостатки, выявленные в перечисленных подходах

Преимущества симбиотического подхода к стратегическому управлению развитием предпринимательства, разработанного авторами, заключается в структурированности и возможности принимать обоснованные решения на основе предварительного анализа макро- и микросреды, а также социальных факторов, применяя аналитические инстру-

менты. Симбиотический подход особенно актуален для микро-, малых и средних предприятий, которым необходимо четкое планирование, учет институциональных факторов и институциональное стимулирование в виде адресных мер государственной поддержки.

Библиографический список

1. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия: пер. с англ. С. Жильцова. СПб.: Питер, 1999. 416 с.
2. *Ковалев В. Е., Шеина Е. Г.* Концептуальная модель управления масштабированием субъектов малого и среднего предпринимательства // Вестник университета. 2025. № 12. С. 201–218.
3. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. И. Минервина. 4-е изд. М.: Альпина Паблишер. 2011. 454 с.
4. *Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э.* Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета. Серия «Менеджмент». 2003. № 4. С. 133–184.
5. *Barney J.* Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. № 17 (1). P. 99–120.
6. *Freeman R. E.* Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Harper Collins, 1984. 276 p.

И. А. Коньков

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Цифровизация цепей поставок в условиях глобальной неопределенности и санкционных ограничений

Аннотация. В статье рассматривается цифровизация цепей поставок как фактор их устойчивости в условиях санкций и глобальной неопределенности. Показано, что CRM, ЭДО, GPS/IoT-мониторинг и платформенные решения повышают прозрачность, управляемость и адаптивность логистики. Обосновывается трехуровневая модель устойчивой цепи поставок.

Ключевые слова: цифровизация; цепь поставок; логистика; санкции; устойчивость; CRM; ЭДО.

С 2022 г. санкции и рост геополитической напряженности радикально изменили условия функционирования международных цепей поставок, усложнили маршруты, увеличили сроки доставки и логистические издержки российских компаний. Одновременно уход с рынка зарубежных поставщиков логистического сектора, усилил зависимость от внешних технологий и потребовал ускоренного перехода на отечественные решения и перестройки ИТ-контура управления поставками [1]. В этих условиях цифровизация цепей поставок перестала быть только

инструментом оптимизации затрат и превратилась в ключевой фактор обеспечения устойчивости логистических систем [2; 4].

Цель работы заключается в выявлении того, какие цифровые решения и институциональные условия обеспечивают устойчивость цепей поставок и задают приоритетные направления их развития в постсанкционной реальности.

Объектом исследования являются цепи поставок российских и ЕАЭС-компаний, действующих в условиях санкций и глобальной неопределенности.

Предметом исследования выступают цифровые технологии и управленческие подходы, повышающие устойчивость и прозрачность этих цепей.

Научная новизна состоит в обобщении российского и евразийского опыта цифровизации цепей поставок, а также формулировке трехуровневой модели цифровой устойчивой цепи поставок, включающей технологический, организационный и институциональный уровни.

Цифровизация цепей поставок понимается как системное внедрение цифровых технологий, обеспечивающих сквозную интеграцию материальных, информационных и финансовых потоков в рамках единого логистического контура. Такой подход позволяет одновременно снижать логистические издержки, повышать производительность, улучшать качество сервиса и прозрачность операций [5].

Теоретико-методологическая основа цифровизации цепей поставок складывается на пересечении концепции управления цепями поставок, теории устойчивости и подходов к управлению рисками [5]. Глобальная неопределенность и санкционное давление последних лет усилили потребность в таких инструментах, так как нарушение устоявшихся транспортных маршрутов, усложнение таможенных процедур, изменение регуляторных требований и ужесточение санкционного контроля привели к росту логистических рисков и необходимости ускоренной адаптации цепей поставок [6].

Уход с российского рынка ключевых зарубежных поставщиков программного обеспечения для управления транспортно логистическими процессами сопровождался переходом к отечественным и альтернативным цифровым решениям, перераспределением технологических рисков и активизацией национальных и наднациональных цифровых инициатив. Современный набор цифровых технологий, определяющих устойчивость цепей поставок, можно представить как взаимосвязанный комплекс: технологии мониторинга и отслеживания (GPS/ГЛОНАСС, RFID, IoT-датчики, навигационные пломбы) обеспечивают непрерывный контроль местоположения и состояния грузов и позволяют оперативно фиксировать отклонения от маршрута и условий перевозки; системы управ-

ления и аналитики (WMS, TMS, CRM, бизнес-аналитика и решения на базе искусственного интеллекта) служат инструментом планирования запасов, маршрутов и оптимизации складских операций [7].

На уровне отдельных компаний практическое воплощение комплексной цифровой трансформации демонстрирует, в частности, кейс LT Global Forwarding: сочетание CRM-системы на базе «Битрикс24», системы электронного документооборота СБИС и GPS/IoT-мониторинга транспортных средств и грузов позволяет стандартизировать работу с клиентами и заявками, перевести взаимодействие с контрагентами и контролирующими органами в цифровой формат, обеспечить получение данных о местоположении и состоянии грузов в режиме реального времени и, в конечном счете, повысить операционную эффективность, качество сервиса и устойчивость экспортно ориентированных цепей поставок к внешним шокам [8]. Цифровые технологии управления рисками усиливают прослеживаемость движения товаров, контроль соблюдения режимов транспортировки, снижают операционные, страховые риски и т. д.

При всем потенциале цифровизации сохраняются серьезные барьеры: высокая стоимость внедрения систем мониторинга и аналитики, технологические ограничения части компаний, сложность интеграции разнородных информационных систем, отсутствие универсальных стандартов обмена данными, нерешенные вопросы признания электронных документов и различия в национальных регламентах и требованиях к защите данных внутри ЕАЭС и за его пределами. Эти факторы обусловливают неоднородность цифровой зрелости: отдельные «цифровые лидеры» значительно опережают средний уровень рынка, тогда как значительная часть логистических компаний остается уязвимой к внешним шокам, что усиливает значимость согласованной государственной политики и корпоративных стратегий в области цифровизации логистики и развития цифровой инфраструктуры [3].

Если обобщить приведенные исследования, можно описать простой трехуровневый каркас цифровой устойчивой цепи поставок: технологический, организационный и институциональный уровни. Модель цифровой устойчивой цепи поставок позволяет систематизировать подходы: на технологическом уровне ключевую роль играют системы мониторинга и отслеживания, интегрированные системы управления, аналитические решения и цифровые платформы, обеспечивающие непрерывный контроль за грузами, эффективное планирование ресурсов и сквозную видимость цепей поставок; на организационном уровне внимание сосредоточено на перестройке бизнес процессов и систем управления рисками, когда цифровые технологии встраиваются в понятный контур мониторинга, регламентов реагирования и сопровождаются изменением

практик работы с клиентами, документооборотом и управлением операциями; на институциональном уровне решающее значение имеют государственная и межгосударственная политика, нормативно правовое регулирование, развитие цифровой инфраструктуры, обновление нормативной базы, признание электронных документов, унификация стандартов и согласованность требований контролирующих органов, без чего потенциал цифровых решений в логистике раскрывается лишь частично (см. рисунок).



Модель цифровой устойчивой цепи поставок

В упрощенном виде устойчивые в постсанкционной реальности цепи поставок можно описать как такие, в которых современная цифровая инфраструктура сочетается с перестроенными процессами управления рисками и поддерживающей институциональной средой, что обеспечивает высокий уровень прозрачности, управляемости и адаптивности логистических систем.

Цифровизация цепей поставок в условиях санкций и глобальной неопределенности превратилась в ключевой фактор их устойчивости и конкурентоспособности, а не только в средство сокращения затрат. На уровне компаний решающую роль играет комплексное внедрение CRM-систем, ЭДО, систем цифрового мониторинга и аналитики, интегрированных в единый контур управления логистическими процессами, тогда как на наднациональном уровне важнейшее значение приобретают цифровые транспортно-логистические платформы и цифровые коридоры ЕАЭС, расширяющие экспортный и транзитный потенциал и снижающие санкционные риски. При сохраняющихся ограничениях — зависи-

мости от ушедших иностранных решений, дефиците компетенций и несовершенстве нормативной среды — именно согласованная государственная политика, развитие цифровой инфраструктуры и готовность компаний инвестировать в интеграцию систем и человеческий капитал создают условия для формирования более устойчивых и прозрачных цепей поставок, способных адаптироваться к внешним шокам и устойчиво функционировать в постсанкционной реальности.

Библиографический список

1. *Берко А. К.* Исследование перспективных цифровых технологий в логистике и управлении цепями поставок // Новое в экономической кибернетике. 2025. № 3. С. 114–129. DOI: 10.5281/zenodo.17849816.

2. *Гущин К. С.* Цифровые инструменты внешнеторговой логистики в 2024 году: проблемы и решения // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 10. С. 126–134.

3. *Квятковский Д. В.* Современные цифровые технологии в обеспечении прозрачности процессов цепей поставок // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 5. С. 1803–1818. DOI: 10.18334/epp.14.5.120818.

4. *Коваленко Е. И.* Проблемы и риски цифровой трансформации в логистике и концепция Control Tower // Вестник Алтайской академии экономики и права. 2022. № 4-2. С. 205–208. DOI: 10.17513/vaael.2158.

5. *Страусова А. А.* Цифровизация цепей поставок: влияние технологий на эффективность логистики // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7, № 6. С. 430–436. DOI: 10.58224/2658-5286-2024-7-6-430-436.

6. *Султанова Э. А., Алибеков М. М.* Новые траектории развития логистики как фактор обеспечения экономической безопасности России в условиях глобальной нестабильности // Журнал прикладных исследований. 2026. Спец. вып. № 1. С. 233–239. DOI: 10.26118/8869.2025.45.16.032.

7. *Чичеров И. А., Гребеник В. В.* Цифровые технологии как инструмент управления рисками международных автомобильных перевозок в условиях санкций // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № 6. URL: https://esj.today/PDF/16ECVN624.pdf.

8. *Ilina T. A., Bilhoa Essouma F. G.* Digital transformation as the basis for the competitiveness of Russian logistics companies in modern geopolitical conditions // Экономика и управление: проблемы, решения. 2026. № 2. DOI: 10.36871/ek.up.p.r.2026.02.09.024.

Е. И. Коровина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Проблемы и перспективы роботизации промышленного производства в России

Аннотация. В статье рассмотрена роботизация как важный фактор повышения производительности труда. Приведена статистика по количеству роботов на предприятиях России и других стран. Оценены перспективы увеличения роботизации промышленного производства в России.

Ключевые слова: роботизация; производительность труда; промышленное производство; конкурентоспособность.

Одним из важных показателей конкурентоспособности страны является производительность труда ее предприятий, в первую очередь, в отраслях промышленности. Современное развитие науки и техники привело к тому, что роботы заменяют людей на многих участках, что в разы увеличивает производительность труда, тем самым повышая конкурентоспособность промышленного предприятия. Кроме того, роботы позволяют освободить людей от работы на вредном или опасном производстве, что также положительно влияет на конкурентоспособность предприятия, а также на его имидж как работодателя, действующего в рамках ESG-повестки.

Россия относится к странам с низкой производительностью труда. По статистике, производительность труда в нашей стране в 3,5 раза ниже, чем в ведущих странах[1], что связано с несколькими причинами. Во-первых, это низкая квалификация персонала — как рабочих, так и менеджеров. Проблемы в системе образования привели к нехватке специалистов с рабочими специальностями и к избытку управленческих кадров, что вынуждает промышленные предприятия конкурировать за рабочих любой квалификации. Во-вторых, это избыточность промежуточных позиций на российских заводах — между начальником производства и рабочими предусмотрены еще 5−10 должностей, таких так начальник участка, начальник смены, начальник цеха, контроллер, сметчик, приемо-сдатчик, ОТК и т. д., что не характерно для промышленных предприятий развитых стран с высокой производительностью труда. В-третьих, это низкая автоматизация и роботизация российских производственных предприятий. В мировом рейтинге World Robotics Report 2024 Россия занимает 43-е место с показателем 19 роботов на 10 тыс. сотрудников при среднемировом показателе 162 робота на 10 тыс. сотрудни-

[1] *Абдикеев Н. М.* Импортозамещение в высокотехнологичных отраслях промышленности в условиях внешних санкций // Управленческие науки. 2022. Т. 12, № 3. С. 53−69. DOI: 10.26794/2304-022X-2022-12-3-53-69.

ков. Первые строчки рейтинга, а также позиции ведущих стран, выглядят следующим образом[1]:

– 1-е место у Южной Кореи — 1012 роботов на 10 тыс. работников;
– 2-е место у Сингапура — 770 роботов на 10 тыс. работников;
– 3-е место у Китая — 470 роботов на 10 тыс. работников;
– 4-е место у Германии — 429 роботов на 10 тыс. работников;
– 5-е место у Японии — 419 роботов на 10 тыс. работников;
– 10-е место у США — 295 роботов на 10 тыс. работников;
– 23-е место у Великобритании — 119 роботов на 10 тыс. работников.

Россия отстает и по общему количеству эксплуатируемых промышленных роботов. В первую пятерку в 2023 г. входили Китай с 1,76 млн роботов, Япония с 435 тыс. роботов, США с 382 тыс. роботов, Южная Корея с 380 тыс. роботов и Германия с 270 тыс. роботов. Россия с показателем в 13 тыс. роботов уступает даже таким странам, как Мексика (56 тыс. роботов), Индия (45 тыс. роботов) и Таиланд (40 тыс. роботов)[2].

Проблема низкой производительности труда обсуждается в России на правительственном уровне. Повышение производительности труда за счет увеличения роботизация промышленных предприятий предусмотрено в Указе Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», в котором поставлена цель «вхождение к 2030 г. Российской Федерации в число 25 ведущих стран мира по показателю плотности роботизации». Это потребует увеличение роботизации до 194 роботов на 10 тыс. работников к 2030 г.[3], т. е. практически в 10 раз. На первый взгляд, Правительство РФ не ставит заранее недостижимые цели войти в тройку-пятерку лидеров. В то же время, такое увеличение роботизации означает среднегодовой темп роста парка роботов на 38 % — более чем в 3 раза против 12,5 % сегодня. При этом среднегодовой темп прироста парка промышленных роботов в Китае составляет 29 %[4]. То есть по темпам роботизации Россия должна обойти Китай, что представляется маловероятным. Но даже если удастся нарастить роботизацию в России в 10 раз, другие страны также будут увеличивать этот показатель, наша страна может опуститься с 43-го места на еще более низкие позиции вместо запланированного подъема на 25-е место.

---

[1] *World* Robotics Report 2024 // International Federation of Robotics. URL: https://ifr.org/wr-industrial-robots/ (дата обращения 11.09.2025).

[2] *Эксперты* оценили потребность в роботах для выполнения целей президента. Понадобится обогнать Китай по темпам роботизации // РБК. 21.03.2025. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/21/03/2025/67dc054f9a79471d485e8b66 (дата обращения: 16.04.2026).

[3] Там же.

[4] Там же.

На данный момент у российских промышленных предприятий нет очевидных стимулов роботизировать производство — рабочая сила в стране относительно дешевая, сеть возможность привлекать мигрантов, а закупке роботизированного оборудования препятствуют высокие цены на технику и высокие проценты по кредиту. При этом по данным экспертов, внедрение 1 робота на 1 рабочее место (т. е. 2 рабочие смены) могут сэкономить предприятию 1,2−1,6 млн ФОТ в год[1]. Введенные против нашей страны санкции также препятствуют активной роботизации российского промышленного производства. А недостаток квалифицированных инженеров в данной отрасли внутри страны не позволяют значительно наращивать производство и внедрение отечественных роботов.

Одной из мер для стимулирования роботизации промышленного производства может стать государственная поддержка, включающая субсидирование закупки роботизированного оборудования, снижение/обнуление на него ввозных таможенных пошлин и НДС, а также увязывание других субсидий и мер поддержки предприятий с повышением производительности труда на них и с роботизацией их производства.

Т. В. Кочергина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Инновационные пути повышения производительности труда в российской промышленности

Аннотация. В статье анализируются современные теоретические и методологические основы реиндустриализации российской промышленности, акцентируется роль инноваций, роботизации и институциональных механизмов в обеспечении устойчивого роста производительности труда и технологической самостоятельности страны.

Ключевые слова: реиндустриализация; технологическая модернизация; роботизация; инновации; производительность труда; институциональные механизмы; промышленная политика.

В последние годы российская промышленность сталкивается с серьезными вызовами, обусловленными необходимостью технологической модернизации и повышением производительности труда [3]. Пересмотр теоретических и методологических основ развития становится актуальным для поиска эффективных путей реиндустриализации, где

[1] *Анализ* рынка промышленных роботов в России // Деловой профиль. 22.04.2025. URL: https://delprof.ru/press-center/open-analytics/analiz-rynka-promyshlennykh-robotov-v-rossii/ (дата обращения: 16.04.2026).

особое внимание уделяется внедрению инноваций, роботизации и созданию новых институциональных механизмов.

Научные и экспертные дискуссии сосредоточены вокруг формирования современной структуры промышленного производства, способной обеспечить экономическую эффективность за счет использования инновационных и роботизированных решений, а также развития механизмов реализации инновационных процессов. Такой подход открывает возможности для оптимизации баланса между трудовыми и капитальными ресурсами, что является ключевым фактором устойчивого роста и технологической самостоятельности страны [2].

Для повышения производительности труда в российской промышленности необходимо не только внедрение передовых технологий, но и развитие кадрового потенциала. Подготовка специалистов, способных работать с инновационным оборудованием и цифровыми платформами, становится ключевым фактором успеха. Образовательные программы должны быть ориентированы на формирование компетенций в области робототехники, искусственного интеллекта и управления сложными производственными системами, что должно обеспечить промышленность квалифицированными кадрами, готовыми к вызовам современной экономики.

Исторический опыт ведущих мировых экономик, в частности Китая, свидетельствует о том, что успешная технологическая модернизация невозможна без формирования комплексной промышленной базы, способной к саморазвитию и минимизации зависимости от внешних поставщиков технологий. Ключевыми направлениями подобной стратегии выступают развитие национального технологического ядра, стимулирование внутренних источников инвестиций и создание инфраструктуры для ускоренного роста производительности труда [4].

Проблемой экономического развития, препятствующей технологической модернизации на протяжении последних десятилетий является низкий спрос на роботизацию, обусловленный отказом от развития внутрироссийского производства широкой номенклатуры технически сложной продукции ввиду возможности импорта данной продукции, что было обусловлено сформировавшимися уровнями издержек, прежде всего расходов на труд, в рамках глобальной экономики.

Отсутствие массового спроса на роботизированные комплексы со стороны отечественных предприятий в свою очередь привело к стагнации в отраслях их производства, что в итоге не позволило отечественным производителям робототехники достичь необходимого масштаба производства для снижения издержек и повышения качества продукции. В результате роботизированные комплексы оставались дорогими и не всегда конкурентоспособными, что еще больше сдерживало спрос.

Существенным методологическим ориентиром для современной России остается опыт преодоления технологической отсталости в первой трети XX в. В этот период реализовывались такие направления, как гибкая промышленная политика, направленная на активное освоение и адаптацию зарубежных научно-технических достижений, развитие собственных инвестиционных механизмов, а также формирование прочной связи между государственными фондами и программами технологической модернизации.

Важнейшей составляющей была высокая организованность и ответственность государственного аппарата за выполнение стратегических задач, что обеспечивало реализацию программ повышения производительности труда и обновления производственных мощностей [1]. Страны Европейского союза рассматривают будущее европейской экономики в контексте роста производительности труда на основе использования передовых технологий, в частности внедрения технологий искусственного интеллекта.

Подход Европейского союза в технологическом стимулировании базируется на создании благоприятных институциональных условий и финансировании исследовательских инициатив[1]. Лидирующей экономикой Евросоюза по внедрению промышленных роботов является Германия с показателем 270 тыс. шт. Модель роботизации промышленности основана на комплексе экономических стимулов, обусловленных высоким уровнем затрат на труд и социальную сферу в базовых европейских экономиках.

Стратегия «Industrie 4.0» представляет собой комплексную государственную инициативу по цифровизации и автоматизации производства, направленную на сохранение глобальной конкурентоспособности страны. Данная стратегия, рассматриваемая интегрирует Интернет вещей, искусственный интеллект и робототехнику для создания интеллектуальных сетевых производственных систем. В рамках реализации стратегии сформирована система институциональной поддержки малого и среднего инновационного бизнеса, включая центры компетенций, предоставляющие широкий перечень образовательных, консультационных и инжиниринговых услуг. Меры финансовой поддержки сфокусированы на предоставление налоговых льгот и решение комплексных задач повышения ресурсоэффективности предприятий. Существует институциональная надстройка, обеспечивающая эффективную связь прикладных исследований с промышленными предприятиями.

Таким образом, важным аспектом является создание благоприятной институциональной среды в России, стимулирующей предприятия к ин-

[1] *World* Robotics. Report 2024. https://ifr.org/img/worldrobotics/Press_Conference_2024.pdf.

вестициям в инновации. Налоговые льготы, гранты на разработку и внедрение новых технологий, а также поддержка стартапов в промышленной сфере способны ускорить процессы модернизации. Комплексный подход, сочетающий технологическое обновление, развитие человеческого капитала и эффективные механизмы государственной поддержки, обеспечит устойчивый рост производительности труда и укрепит технологическую самостоятельность России.

Библиографический список

1. *Головчанская Е. Э.* Особенности национальной инновационной системы в условиях обеспечения технологического суверенитета // Вестник Московского университета имени С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2024. № 1 (48). С. 7–13.

2. *Киреева Е. Ф., Караев А. К.* Государственное управление экономическим ростом и инновациями: эффект инвестиций в оборонные НИОКР // Управленец. 2025. Т. 16, № 4. С. 2–18. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-4-1.

3. *Ковалев В. Е., Ярошевич Н. Ю., Комарова О. В.* Цифровое будущее машиностроения: оценка потенциала формирования платформенных рынков // Управленец. 2025. Т. 16, № 1. С. 35–47. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-1-3.

4. *Onder M.* Regime type, issue type and economic sanctions: The role of domestic players // Economies. 2020. Vol. 8, iss. 1. P. 1–18.

М. А. Кочерьян

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Методология инфраструктурного обеспечения физической культуры и спорта

Аннотация. В статье анализируются региональные различия обеспеченности спортивной инфраструктурой в России, влияние государственных и частных инвестиций, а также эффективность стратегий выравнивания доступности спортивных объектов для повышения общественного здоровья и массового спорта.

Ключевые слова: спортивная инфраструктура; регион Российской Федерации; массовый спорт; государственная политика; инвестиции; качество жизни; доступность объектов спортивной инфраструктуры.

В современных условиях развитие физической культуры и спорта становится одним из приоритетных направлений государственной политики, напрямую влияя на качество жизни населения и формирование здорового образа жизни. Ключевую роль в этом процессе играет инфраструктурное обеспечение, от которого зависит не только возможность массового вовлечения граждан в занятия спортом, но и формирование конкурентоспособной спортивной среды.

Российская Федерация характеризуется существенными региональными различиями по уровню обеспеченности спортивными объектами: если в крупных городах и агломерациях проведение масштабных спортивных мероприятий стимулирует интерес населения и развитие современной инфраструктуры, то малые города и отдаленные территории зачастую сталкиваются с острым дефицитом спортивных сооружений.

Отмеченные диспропорции выступают в качестве ограничений при реализации стратегических планов развития спортивной среды, направленных на обеспечение уровня здоровья населения. В этой связи, только благодаря комплексному подходу в процессах расширения спортивной инфраструктуры путем внедрения инновационных решений, предусматривающего активное вовлечение коммерческих инвестиций наряду с государственным участием, может быть обеспечено достижение национальных целей развития. Представляется, что разработка действенных механизмов государственно-частного партнерства на основе научно-методических изысканий и практических рекомендаций может обеспечить эффективное формирование региональных инфраструктурах проектов по строительству и реконструкции спортивных сооружений путем мобилизации дополнительных инвестиционных ресурсов.

При этом, при проектировании спортивных объектов важно учитывать перспективы расширения численности занимающихся физической культурой и спортом на регулярной основе, что требует строительства сразу же многофункциональных центров, способных разместить на своих площадях не только значительное число различных видов спорта, но другие жизненно важные сферы деятельности, включая услуги дополнительного образования, здравоохранения, организаций креативных индустрий и красоты, развивая тем самым в целом социальную инфраструктуру территории локализации, привлекая широкие слои населения. Важным аспектом развития региональной спортивной инфраструктуры является учет особенностей транспортной доступности и удаленности отдельных физкультурно-оздоровительных комплексов, располагающихся зачастую в периферийных районах, что сказывается на уровне вовлеченности населения в физкультурно-спортивную активность. Видится перспективным развитием спортивных кластеров и экосистем, интегрированных в городскую среду, обеспечивая равные возможности для всех категорий населения, включая людей с ограниченными возможностями здоровья.

Создание условий для ведения здорового образа жизни и обеспечение доступа к развитой спортивной инфраструктуре изначально было определено как цель государственной политики в сфере физической культуры и спорта, что отражено в «Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2020 года» [1; 2].

Реализация положений Стратегии сталкивается с необходимостью преодоления проблем, остро выраженных на региональном уровне. Новая редакция Стратегии развития физической культуры и спорта в Российской Федерации на период до 2030 г. «направлена на вовлечение всех категорий и групп населения в занятия физической культурой, спортом и обеспечение конкурентоспособности российского спорта на международной арене» [3]. В данном ключе актуализируются вопросы выравнивания региональных различий обеспеченности спортивной инфраструктурой и создания единых условий для массового спорта на всей территории страны.

В работах зарубежных ученых также рассматриваются вопросы обеспеченности объектами спортивной инфраструктуры как с позиции влияния на здоровье населения, так и с позиции государственных расходов на спорт [5]. В результате проведенного анализа авторы отмечают существенную дифференциацию по параметрам обеспеченности объектами спортивной инфраструктуры на примере Болгарии, Румынии и стран Балтии видно, что даже при некотором росте расходов на спорт эти государства продолжают отставать по большинству показателей, связанных со здоровьем и физической активностью, по сравнению с такими странами, как Нидерланды, Швеция и Дания, где расходы на спорт на душу населения одни из самых высоких в ЕС [4].

Обобщая результаты исследований в области обеспеченности регионов Российской Федерации спортивными объектами, можно сделать вывод о выявленных учеными существенных диспропорций в развитии инфраструктуры для массовой физической культуры и спорта. В крупных мегаполисах, в которых были организованы масштабные спортивные мероприятия, таких как Москва, Санкт-Петербург, Казань и Сочи, отмечается высокое качество и достаточное количество спортивных сооружений, соответствующих современным и международным стандартам. Авторы связывают наличие спортивных объектов с активным интересом жителей городов к занятиям физической культурой и спортом. При этом результаты анализа показывают, что в большинстве регионов, особенно в малых городах и сельских территориях, наблюдается острый недостаток качественных спортивных объектов, что существенно ограничивает возможности для массового вовлечения населения в физическую культуру.

Несмотря на активное обсуждение вопросов развития спорта в стране в ряде субъектов Российской Федерации спортивная инфраструктура либо не соответствует нормативам по пропускной способности, либо отсутствует необходимое разнообразие объектов для разных возрастных и социальных групп. Национальные проекты и государственные программы, направленные на устранение глобальных различий в матери-

ально-техническом обеспечении, становятся ключевым инструментом для повышения уровня обеспеченности граждан спортивными сооружениями, прежде всего на муниципальном уровне.

Эффективное инфраструктурное обеспечение невозможно без внедрения современных механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП) и проектного управления. Передача части функций по эксплуатации объектов частным операторам позволяет повысить качество сервиса и оптимизировать расходы бюджета. Синхронизация национальных проектов с региональными стратегиями развития является залогом устойчивого роста материально-технической базы.

Резюмируя отметим, что развитие физкультурно-спортивной инфраструктуры должно осуществляться на системной основе, учитывающей широкий комплекс факторов с активным привлечением инвестиций в рамках как иерархической, так и рыночной и гибридных моделей координации, обеспечивая эффективный баланс привлечения и распределения ресурсов в рамках достижения показателей вовлеченности населения в занятия физической культурой и спортом в соответствии с национальными целями развития до 2030 г.

Библиографический список

1. *Кочерьян М. А., Вашляева И. В., Воловик Т. В.* Нормативные аспекты строительства объектов спортивной инфраструктуры // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 12, № 9 (162). С. 145–151.

2. *Стратегии* и институты управления социально-экономическим развитием: от координации к устойчивым бизнес-моделям / под науч. ред. А. Е. Плахина. М.: ИНФРА-М, 2025. 266 с.

3. *Сысоев А. В., Седоченко С. В., Савинкова О. Н.* К вопросу обсуждения проекта Стратегии развития физической культуры и спорта-2030 // Известия Тульского государственного университета. Физическая культура. Спорт. 2021. № 1. С. 49–55.

4. *Hallmann K., Wicker P., Breuer C., Schönherr L.* Understanding the importance of sport infrastructure for participation in different sports-findings from multi-level modeling // European sport management quarterly. 2012. Vol. 12, no. 5. P. 525–544. DOI: 10.1080/16184742.2012.687756.

5. *Szczepaniak M.* Public sport policies and health: comparative analysis across European Union countries // Journal of Physical Education and Sport. 2020. Vol. 20. P. 1022–1030. DOI: 10.7752/jpes.2020.s2142.

Е. М. Кочкина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Малое предпринимательство в регионах Урала: сравнительный анализ

Аннотация. В статье выполнен анализ деятельности малых предприятий в регионах Урала, определены сильные и слабые стороны этой деятельности. На основе авторского подхода проведено ранжирование регионов Урала по результатам деятельности малых предприятий, которое было подтверждено кластеризацией регионов.

Ключевые слова: регион; малое предпринимательство; ранжирование; нормирование; кластер; центроид.

Для развитой рыночной экономики характерен высокий количественный и качественный удельный вес малых предприятий. В Российской Федерации в рамках национального проекта «Эффективная и конкурентная экономика» значительное внимание уделяется малому и среднему предпринимательству, а также поддержке индивидуальной предпринимательской инициативы.

Отличительной чертой функционирования малых предприятий является высокая гибкость, способность быстро откликаться на малейшие изменения в спросе, оперативно переходить на выпуск новой продукции, варьировать количество занятых работников в зависимости от изменения спроса на продукцию. Малые предприятия могут быстро, как создаваться, так и прекращать свою деятельность, быстро мобилизовывать стартовый капитал и переливать его из отрасли в отрасль [2].

В непростых современных условиях, при наличии санкционного давления на Россию именно малые предприятия гораздо быстрее и легче, чем крупные предприятия, смогут участвовать в программах импортозамещения, которое на современном этапе жизненно необходимо.

Малое предпринимательство является одним из эффективных направлений увеличения занятости. Вовлекая широкие слои населения, и в первую очередь молодежь, в активную трудовую и предпринимательскую деятельность, малое предпринимательство способно создавать значительное количество дополнительных рабочих мест.

Тенденция изменения среднесписочной численности работников малых предприятий в России и на Урале совпадает (рис. 1).

На рис. 1 показано, что в последние годы численность работников малых предприятий увеличивается. Однако представленная динамика относится к Уралу в целом, одновременно в некоторых регионах Урала происходит снижение численность работников. К этим регионам относятся Пермский край, Оренбургская и Курганская области. Наибольшая

численность работников малых предприятий характеризует Свердловскую область. Нужно отметить, что число малых предприятий на 10 000 населения на Урале превышает среднероссийский показатель.

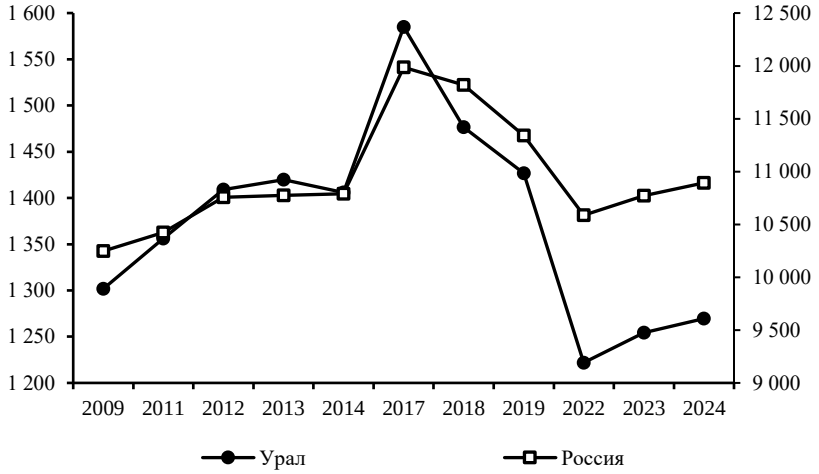


Рис. 1. Среднесписочная численность работников малых предприятий в России и на Урале, тыс. чел.

К сожалению, публикуемые в официальной статистике показатели деятельности малых предприятий не всегда сопоставимы, что мешает по ряду показателей полноценно проанализировать существующую динамику.

В 2024 г. по объему оборота малых предприятий по основным видам экономической деятельности первенство принадлежит Свердловской области. Ее совокупный оборот малых предприятий практически в три раза превышает таковой в других регионах Урала. В области малого предпринимательства Свердловская область лидирует среди регионов Урала по всем видам экономической деятельности кроме сельского, лесного хозяйства, охоты, рыболовства и рыбоводства. По этому направлению лидирует Оренбургская область. Основной вклад в оборот малых предприятий вносят торговля, обрабатывающие производства и строительство.

Ситуация по производству индивидуальными предпринимателями основных видов продукции на душу населения складывается разнообразная. Например, Курганская область лидирует по производству хлеба и кондитерских изделий, а также пиломатериалам хвойных пород. Перм-

ский край — по производству мебели и постельного белья. Челябинская область — по производству колбасных изделий.

В производстве основных видов сельскохозяйственной продукции лидирующие позиции принадлежат Курганской и Оренбургской областям. Их показатели в 5−10 раз превышают показатели других регионов.

Как показал проведенный анализ регион может лидировать по одним показателям и отставать по другим. Возникает необходимость все публикуемые официальной статистикой 23 показателя свести к единой оценке. Учитывая, что показатели имеют неодинаковую размерность, каждый показатель нормировался на максимальное по совокупности регионов Урала значение. Полученные нормированные оценки позволяют определить сильные и слабые стороны развития малого предпринимательства в регионах Урала. Единая оценка определялась, как среднее значение всех нормированных показателей [3].

Организуя государственную поддержку малому предпринимательству, органы власти должны исходить из того, что действительная экономическая сущность предпринимательства коренится в сфере производства и предполагает получение прибыли не только за счет купли-продажи импортных товаров (от этого страна богаче не станет), а за счет увеличения объема товаров народного потребления, снижения издержек производства по отношению к общественно необходимым затратам труда и умелой торговли товарами собственного производства. Предпринимательство в сфере материального производства, следовательно, должно быть приоритетным

Поскольку Урал является крупнейшим промышленным центром России, автор счел необходимым ввести весовые коэффициенты для тех направлений, которые являются преобладающими, в первую очередь по тем, по которым достигается максимальный денежный оборот.

Значения единой оценки по показателям деятельности малых предприятий представлены в таблице.

Единая оценка деятельности малых предприятий в регионах Урала

Свердловская область	Удмуртская Республика	Пермский край	Челябинская область	Курганская область	Республика Башкортостан	Оренбургская область
0,2992	0,2650	0,2645	0,2250	0,2172	0,2054	0,1799

Как видно из таблицы наибольшего значения единая оценка достигает в Свердловской области, наименьшего — в Оренбургской области.

В дополнение к выполненному ранжированию регионов Урала была проведена их кластеризация на основе тех же 23 показателей [1]. Кластеризация проводилась с использованием метода Варда, а в качестве

расстояния выбрано евклидово расстояние. Регионы делились на три кластера (рис. 2).

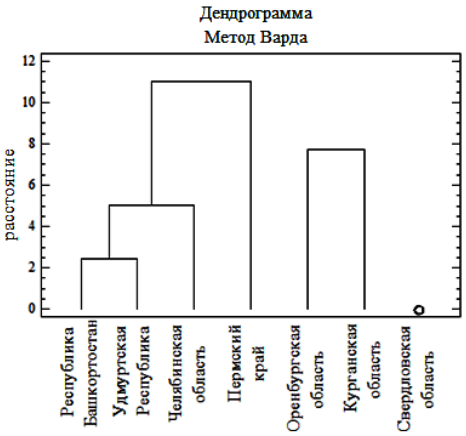


Рис. 2. Дендрограмма кластеризации регионов Урала на основе показателей деятельности малых предприятий

На рис. 2 видно, что Свердловская область формирует отдельный кластер, что вполне объяснимо, так как малое предпринимательство наиболее развито именно в этой области. В выбранном признаковом пространстве наиболее близки Удмуртская Республика и Республика Башкортостан.

Для определения лучшего, среднего и худшего кластера использовались значения центроидов. В лучший кластер вошла Свердловская область, в средний кластер вошли Республика Башкортостан, Удмуртская Республика, Челябинская область и Пермский край, в худший кластер — Оренбургская и Курганская области. Результаты кластеризации сочетаются, с проведенным на основе единой оценки ранжированием регионов.

При наличии дополнительных статистических данных можно, проводя ранжирование регионов, расширять перечень показателей деятельности малых предприятий и при необходимости корректировать весовые коэффициенты.

Предложенный подход к ранжированию регионов удобен тем, что его можно применять в различных направлениях исследования.

Библиографический список

1. *Карагаев А. А., Николаева И. В.* Кластерный анализ: сущность и прикладное значение // Наука и бизнес: пути развития. 2023. № 6 (144). С. 37–41.

2. *Кочкина Е. М.* Прогнозирование показателей развития малого предпринимательства // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 мая 2021 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. С. 117–120.

3. *Радковская Е. В., Запорожченко О. С.* Математические методы экономических исследований // BI-технологии и корпоративные информационные системы в оптимизации бизнес-процессов цифровой экономики: материалы X Междунар. науч.-практ. оч.-заоч. конф. (Екатеринбург, 2 декабря 2022 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 103–105.

Я. О. Крылов, С. Г. Филатов

Российский экономический университет им. Г. В. Плеханова, г. Москва

Цифровизация образования: новые возможности, риски и антикризисное значение

Аннотация. В статье рассматриваются социальные последствия цифровизации образования в логике государственного антикризисного управления. Обоснованы управленческие меры, позволяющие соединить технологические возможности с социальными гарантиями качества, безопасности и равного доступа.

Ключевые слова: цифровизация образования; антикризисное управление; цифровое неравенство; социальные риски; образовательная политика.

Цифровизация образования за последние годы перестала быть вспомогательным направлением модернизации и стала одним из условий устойчивости социальной сферы. Для государства она важна не только как технологический проект, но и как инструмент антикризисного управления: при эпидемиях, чрезвычайных ситуациях, кадровых дефицитах, территориальной удаленности и иных сбоях цифровые решения помогают сохранять непрерывность обучения. Пандемия COVID-19 показала, что школы, колледжи и университеты нуждаются в резервных форматах работы, цифровых каналах коммуникации и готовых протоколах перехода на смешанное или дистанционное обучение [3, p. 113–114].

Однако социальный эффект цифровизации неоднозначен. Технологии могут расширять образовательные возможности, но они не устраняют автоматически неравенство и не заменяют педагогическое взаимодействие. Международные организации подчеркивают: цифровые инструменты должны внедряться на основе доказательности, доступности, безопасности и педагогической целесообразности, а не только потому, что они являются современными[1]. С позиции государственного антикри-

[1] *Global* Education Monitoring Report 2023: Technology in education: A tool on whose terms? Paris: UNESCO, 2023. P. 57.

зисного управления ключевой вопрос состоит в том, как использовать цифровизацию для повышения устойчивости образования и при этом не допустить появления новых социальных разрывов.

Первое важное последствие цифровизации — рост доступности образовательных ресурсов. Электронные библиотеки, образовательные платформы, видеолекции, симуляторы и цифровые тренажеры позволяют обучающимся получать материалы вне зависимости от расписания и места проживания[1].

Второе преимущество связано с управляемостью образовательной системы в кризис. Цифровые журналы, платформы для обратной связи, аналитика посещаемости и электронный документооборот дают органам управления образованием более быстрые данные о состоянии школ и вузов. Европейский план цифрового образования 2021–2027 гг. также связывает цифровую трансформацию с задачами инклюзивного и доступного обучения, адаптации систем образования к цифровой эпохе и развитию цифровых навыков[2].

Третья возможность — индивидуализация обучения. Цифровые платформы могут подбирать задания по уровню подготовки, фиксировать прогресс, помогать преподавателю быстрее обнаруживать пробелы. При грамотном применении это усиливает профилактическую функцию управления: проблемы не накапливаются до итоговой аттестации, а выявляются в ходе учебного процесса. Вместе с тем индивидуализация не должна превращаться в автоматическое ранжирование обучающихся только по цифровым следам. Алгоритм видит не весь социальный контекст: семейную ситуацию, мотивацию, стресс, качество педагогического сопровождения.

Наряду с возможностями усиливается риск цифрового неравенства. Доступ к Интернету становится массовым, но разрывы сохраняются по территории, качеству подключения, типу устройства и уровню цифровой грамотности. По данным ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, в 2024 г. к Интернету были подключены 90,4 % российских домохозяйств, однако в ряде регионов показатель был заметно ниже среднего, а сельские домохозяйства реже использовали разные типы цифровых устройств[3]. Это означает, что

---

[1] *Об утверждении* стратегического направления в области цифровой трансформации образования, относящейся к сфере деятельности Министерства просвещения Российской Федерации: распоряжение Правительства РФ от 2 декабря 2021 г. № 3427-р.

[2] *Digital* Education Action Plan 2021–2027: Resetting education and training for the digital age // European Commission. Brussels, 2020. URL: https://education.ec.europa.eu/focus-topics/digital-education/actions (дата обращения: 25.04.2026).

[3] *Кузина Л. С., Попов Е. В., Щербаков Р. А.* Девять из десяти российских семей подключены к Интернету / Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. 2025. 22 апр. URL: https://issek.hse.ru/news/1038792738.html (дата обращения: 25.04.2026).

формальное наличие доступа не гарантирует равных образовательных условий. Учиться со смартфона, при нестабильной связи и без спокойного места дома — не то же самое, что работать с ноутбуком, быстрым Интернетом и поддержкой взрослых.

Отдельный риск связан с качеством обучения и вниманием обучающихся. Данные PISA-2022 показывают, что умеренное использование цифровых устройств в учебных целях может быть связано с более высокими результатами, но отвлечение на устройства и их использование не по назначению коррелируют с худшими образовательными результатами[1]. Для антикризисного управления это принципиально: нельзя оценивать цифровизацию только количеством внедренных платформ. Необходимо измерять педагогический эффект, долю осмысленного использования технологий, готовность учителей управлять цифровой средой и способность школы сохранять дисциплину внимания.

Не менее важны риски конфиденциальности и платформенной зависимости. Образовательные платформы собирают данные об активности, успеваемости, коммуникациях и образовательных предпочтениях. Эти данные полезны для управления, но при слабом регулировании могут стать источником утечек, коммерциализации и непрозрачного профилирования [2]. Поэтому государству необходимо рассматривать образовательную цифровую инфраструктуру как часть социальной безопасности.

С точки зрения государственного антикризисного управления, цифровизация образования должна рассматриваться как управляемая социальная трансформация. Это означает, что государственная политика не может ограничиваться закупкой оборудования и созданием сервисов. Нужна система оценки последствий: кто получил дополнительные возможности, кто оказался в группе риска, как изменились образовательные результаты, выросла ли нагрузка на педагогов, насколько защищены данные обучающихся.

В таблице систематизированы социальные последствия цифровизации образования и меры антикризисного управления.

Социальные последствия цифровизации образования и меры антикризисного управления

Социальный эффект	Возможности и риски	Управленческое решение
Доступность	Расширение доступа к ресурсам, но сохранение различий по устройствам, скорости связи и цифровым навыкам	Адресная поддержка семей и организаций, учет качества доступа, резервные офлайн-форматы

[1] *PISA* 2022 Results (Volume II): Learning During — and From — Disruption. Paris: OECD Publishing, 2023. 458 p.

Окончание таблицы

Социальный эффект	Возможности и риски	Управленческое решение
Качество обучения	Персонализация и быстрый контроль прогресса, но риск формального использования платформ и падения внимания	Оценка педагогического эффекта, подготовка учителей, регламенты экранной нагрузки
Социальная устойчивость	Непрерывность обучения в кризис, но рост нагрузки на педагогов и родителей	Антикризисные протоколы, единые каналы коммуникации, снижение лишней отчетности
Безопасность	Данные помогают управлять системой, но создают угрозы утечки и непрозрачного профилирования	Правила обработки данных, аудит платформ, приоритет защищенной государственной инфраструктуры

Примечание. Составлено по: [2]; *Global* Education Monitoring Report 2023: Technology in education: A tool on whose terms? Paris: UNESCO, 2023. 433 p.; *Об утверждении* стратегического направления в области цифровой трансформации образования, относящейся к сфере деятельности Министерства просвещения Российской Федерации: распоряжение Правительства РФ от 2 декабря 2021 г. № 3427-р.; *Кузина Л. С., Попов Е. В., Щербаков Р. А.* Девять из десяти российских семей подключены к Интернету / Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ. 2025. 22 апр. URL: https://issek.hse.ru/news/1038792738.html (дата обращения: 25.04.2026); *PISA* 2022 Results (Volume II): Learning During — and From — Disruption. Paris: OECD Publishing, 2023. 458 p.

Практически это предполагает несколько направлений. Во-первых, необходим принцип «цифровое по умолчанию, но не безальтернативное». В кризис цифровые каналы могут быть основными, однако для уязвимых групп должны сохраняться печатные материалы, очные консультации, школьные пункты доступа, социальная помощь с устройствами. Во-вторых, следует развивать цифровую компетентность педагогов не как разовые курсы по работе с платформой, а как часть профессиональной подготовки: проектирование смешанного занятия, управление вниманием, проверка цифровых заданий, профилактика перегрузки. В-третьих, требуется единая политика данных: минимизация собираемых сведений, понятные сроки хранения, запрет на непрозрачное использование образовательных профилей, регулярный аудит поставщиков. В-четвертых, антикризисное управление должно учитывать региональный контекст. Статистические сборники по цифровой экономике фиксируют развитие инфраструктуры, кадров, затрат и использования цифровых технологий, но эти показатели должны связываться с образовательными результатами и социальными условиями конкретных территорий [1, с. 16–17]. Для удаленных и сельских районов цифровизация может стать шансом расширить доступ к сильным преподавателям и курсам, но только при устойчивом Интернете, технической поддержке и методическом сопровождении. Иначе она закрепит разрыв между центром и периферией.

Наконец, цифровизация должна усиливать, а не подменять гуманитарную основу образования. Образование выполняет функции социали-

зации, воспитания, формирования гражданской ответственности и доверия. Эти функции невозможно полностью перевести в платформенную логику. Поэтому в устойчивой модели цифровые инструменты помогают преподавателю, а не вытесняют его.

Таким образом, эффективное государственное антикризисное управление должно опираться на баланс технологических и социальных критериев. Цифровые решения целесообразны там, где они повышают доступность, качество и устойчивость образования. Они требуют постоянного мониторинга, адресной поддержки, защиты данных, подготовки педагогов и сохранения очных механизмов помощи. При таком подходе цифровизация становится не самоцелью, а инструментом общественной устойчивости и снижения социальных последствий кризисов.

Библиографический список

1. *Индикаторы* цифровой экономики: 2024: стат. сб. / Н. Ю. Анисимов, Л. М. Гохберг, Я. И. Кузьминов и др. М.: ИСИЭЗ НИУ ВШЭ, 2024. 276 с.

2. *Selwyn N.* Education and Technology: Key Issues and Debates. 3rd ed. London: Bloomsbury Academic, 2021. 222 p.

3. *Williamson B., Eynon R., Potter J.* Pandemic politics, pedagogies and practices: digital technologies and distance education during the coronavirus emergency // Learning, Media and Technology. 2020. Vol. 45, no. 2. P. 107–114.

И. С. Кудрявцев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Подходы к оценке качества спортивной услуги

Аннотация. В статье рассмотрены особенности предоставления и оценки качества спортивных услуг в современной экономике. Автор анализирует ключевые характеристики спортивных услуг и методы их оценки, уделяя внимание сочетанию субъективного восприятия клиента и объективных показателей. Представлены практические подходы к совершенствованию системы управления качеством и повышению конкурентоспособности предприятий сферы спорта.

Ключевые слова: спортивная услуга; качество; оценка; клиент; субъективное восприятие; управление; конкурентоспособность.

В современной экономике услуги занимают значительное место, выступая ключевым инструментом удовлетворения разнообразных потребностей клиентов. Спортивная услуга является одной из наиболее востребованных форм нематериальной деятельности, предоставляемой в процессе непосредственного взаимодействия между исполнителем и потребителем. В отличие от товаров, спортивные услуги не имеют материальной формы, не подлежат хранению или транспортировке, а их

качество во многом определяется человеческим фактором и процессом оказания [3; 4].

Сфера спортивных услуг развивается значительными темпами в последние годы: увеличивается как число организаций, оказывающих спортивные услуги, так и растет количество и масштабы проводимых спортивно-зрелищных мероприятий, существенно растет число потребителей спортивных услуг и повышаются требования к качеству оказания спортивных услуг. Актуальность данного исследования обусловлена тем, что разработка научно-методического инструментария должна позволить спортивным организациям оценивать качество оказываемых услуг, определять недостатки в организации и оказании услуг, своевременно проводить мероприятия по повышению качества услуг, что, в итоге, будет способствовать повышению конкурентоспособности услуг. К числу основных характеристик спортивных услуг относятся нематериальность, неотделимость от источника оказания, изменчивость результата и невозможность хранения. Нематериальность подразумевает, что клиент не может заранее оценить услугу в полной мере, а качество определяется субъективным восприятием и ожиданиями [5; 6].

Введение четких инструментов оценки и мониторинга качества спортивных услуг позволяет своевременно выявлять узкие места и корректировать работу организации [7]. Кроме того, следует выделить в отдельное направление деятельности разработку и внедрение надежных инструментов управления качеством, что позволяет руководителям спортивных организаций более эффективно справляться с вызовами, стоящими перед сектором, и выстраивать системную работу по повышению качества предоставляемых услуг.

Благодаря детализированной аналитике факторов внутренней и внешней среды, включая обратную связь от потребителей, изучение конкурентов, анализ новых предложений на рынке поставщиков спортивного оборудования, появляется возможность формировать основу принятия управленческих решений, направленных на повышение в целом качества спортивных услуг. Во многом задачи совершенствования предлагаемых услуг должны базироваться на анализе степени удовлетворенности потребителей, позволяющих понять сильные и слабые стороны компании, поскольку именно то насколько клиенты получили комплексную услугу зависит их представление о предоставленной ценности и полноте ее параметров.

Представляется важным помимо сбора субъективных оценок степени удовлетворенности качеством спортивных услуг включить в мониторинг комплекс объективных показателей (см. таблицу), которые позволят в динамике оценивать достигнутый уровень конкурентоспособности организации, производить сравнительный анализ с компаниями аналогами, разрабатывать направления дальнейшего развития бизнеса.

Система показателей оценки качества спортивных услуг

Критерий качества	Показатель (метрика)	Способ измерения	Единица измерения
Доступность услуг	Доля населения, имеющая доступ к спортивным объектам	Социологический опрос, статистика	%
Территориальная доступность	Среднее время в пути до объекта	Опрос потребителей	Мин
Общая удовлетворенность потребителей	Доля ответивших положительно, средний балл	Анкетирование, анализ отзывов	%, баллы (1–5)
Эффективность тренировок	Доля ответивших положительно, средний балл	Анкетирование, анализ отзывов	%, баллы (1–5)
Качество обслуживания	Доля ответивших положительно, средний балл	Анкетирование, анализ отзывов	%, баллы (1–5)
Квалификация персонала	Доля сотрудников с профильным образованием, опыт работы	Кадровая отчетность	%, лет
Безопасность услуг	Количество травм на 1 000 посещений	Журналы учета происшествий	Ед.
Материально-техническое обеспечение	Коэффициент обеспеченности оборудованием	Внутренний аудит	%
Эффективность организации занятий	Средняя посещаемость секций (групп)	Статистический учет	Чел./занятие
Инклюзивность	Доля адаптированных программ для лиц с ОВЗ	Анализ программ	%
Оперативность предоставления услуг	Среднее время записи на занятия	Внутренний аудит	%
Информационная открытость	Полнота информации на официальном сайте	Экспертная оценка	%
Цифровизация процессов	Доля услуг доступных в электронном формате	Внутренний аудит	%

Предложенный перечень показателей может быть использован различными организациями в целях обеспечения сопоставимости результатов оценки качества благодаря разработке и применению единых методик сбора данных, что также обеспечит высокий уровень прозрачности и доверия различных заинтересованных сторон, и будет способствовать повышению качества спортивных услуг, предоставляемых различными организациями как государственного, так и коммерческого секторов [1].

Прежде всего, следует акцентировать внимание на необходимости расширения спектра предоставляемых спортивных услуг и учета потребностей различных групп населения, включая лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов [2], что будет способствовать внедрению инноваций и лучшим практикам, а также учету интересов различных групп получателей услуг.

Другим важным направлением повышения качества становится обеспечение в целом организационной эффективности, лежащей в основе обеспечения прозрачности и подотчетности перед заинтересованными сторонами, а также постоянной работой над удовлетворенностью получателей услуг.

Библиографический список

1. *Акимов А. С.* Оценка качества физкультурно-спортивных услуг крупного стадиона // Теория и практика физической культуры. 2010. № 7. С. 64.

2. *Жердев А. Е.* Оцениваем качество спортивных услуг // Российское предпринимательство. 2010. № 1-2. С. 149–157.

3. *Кудрявцев И. С.* Оценка потребителей услуг фитнес-клубов Екатеринбурга // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы IV Урал. экон. форума (Екатеринбург, 20–21 октября 2022 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. С. 259–262.

4. *Кудрявцев И. С.* Цикл управления качеством услуг спортивной организации // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 12 мая 2022 г.). Екатеринбург, УрГЭУ, 2022. С. 100–104.

5. *Можелев Е. А.* Ключевые параметры, критичные для потребителей при оценке качества оказания спортивных услуг (на примере спортивно-зрелищных мероприятий) // Экономика и управление: проблемы, решения. 2022. Т. 1, № 8 (128). С. 133–139.

6. *Можелев Е. А.* Методические подходы к разработке системы показателей оценки качества спортивных услуг (на примере спортивно-зрелищных мероприятий) // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2021. Т. 7, № 2. С. 48–58. DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-1-0-5.

7. *Очиров И. М.* Маркетинг в сфере физической культуры и спорта // Вестник Бурятского государственного университета. Образование. Личность. Общество. 2014. № 5. С. 98–101.

П. С. Куклинова, М. А. Кошев
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Лаги и ускорения: как развитие инфраструктуры (LTE, облака) влияет на рост реестра отечественного программного обеспечения

Аннотация. В статье анализируется влияние развития телекоммуникационной и облачной инфраструктуры на динамику роста реестра отечественного программного обеспечения в Российской Федерации в 2021–2024 гг. На основе помесячных официальных статистических данных с применением методов корреляционного и регрессионного анализа, а также теста Грейнджера на причинность установлено, что изменения в покрытии LTE и доле госорганов, использующих облачные сервисы, предшествуют изменениям в количестве программного обеспечения (ПО). Полученные результаты могут быть использованы при краткосрочном прогнозировании и корректировке мер государственной поддержки отечественного ПО.

Ключевые слова: цифровая трансформация; импортозамещение; программное обеспечение (ПО); реестр отечественного ПО; инфраструктура связи; LTE; облачные сервисы; временные лаги; регрессионный анализ; тест Грейнджера; Россия.

Цифровая трансформация государственного управления в Российской Федерации является одним из приоритетных направлений национальной политики. Согласно оценкам, в 2022 г. Россия вошла в топ-10 стран мира по уровню цифровизации государственного управления по версии Всемирного банка. Вместе с тем, исследователи отмечают, что эффективность цифровой трансформации определяется не только технологическими инновациями, но и институциональными изменениями [1]. Некоторые авторы указывают на сохранение административно-бюрократической модели управления как на фактор, ограничивающий потенциал цифровизации [5].

Цифровая трансформация экономики — один из наиболее интенсивно развивающихся секторов современной российской экономики. Анализ статей, опубликованных в 2025–2026 гг., показывает, что, несмотря на единство темы, авторы уделяют внимание различным аспектам процесса, иногда со значительными различиями в объектах анализа и методах (см. таблицу).

Подходы к изучению цифровой трансформации в научной литературе

Автор	Описание
Экосистемный и платформенный подход	
М. Э. Торкан [7]	Развитие цифровой экосистемы объясняется как основной фактор трансформации российской экономики. Подчеркивает роль государственной цифровой политики (национальные проекты «Цифровая экономика Российской Федерации» и «Информационная экономика»)

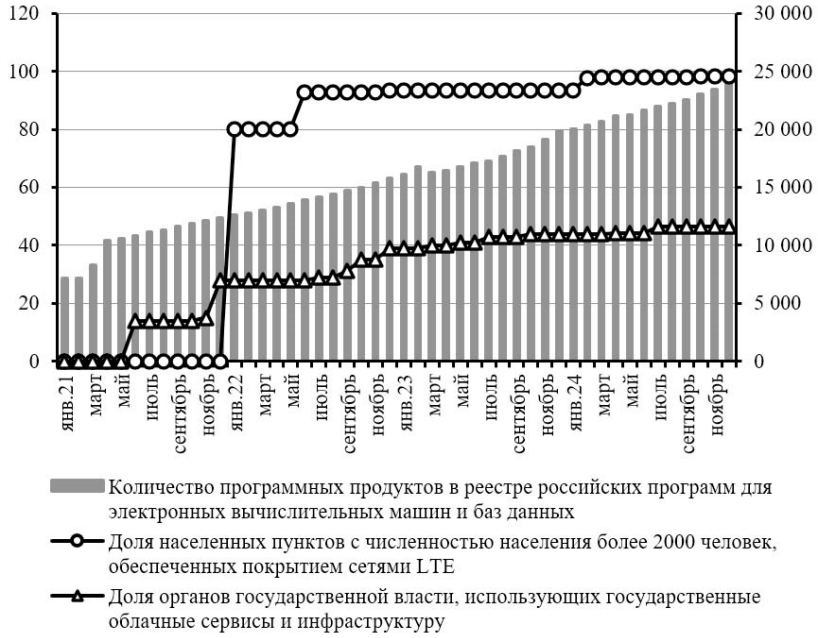
Окончание таблицы

Автор	Описание
И. В. Мухоморова, Н. В. Маркова, Г. В. Дегтев и др. [3]	Доказывают переход от вертикальной иерархии к горизонтальной сетевой экосистеме, к программно-прогнозной модели управления. Рассматривают цифровую трансформацию не только как бизнес-инструмент, но и как толчок к реформированию самого государственного управления. Уделяют особое внимание цифровой безопасности и управлению рисками
Организационно-ориентированный подход	
С. М. Хаирова, Б. Г. Хаиров [8]	Предлагают соотнести фазу цифровой трансформации с составляющими управления устойчивым развитием, подчеркивая, что традиционные подходы и критерии оценки являются препятствием на пути к новым условиям
А. Е. Тимофеев [6]	Предлагает методику измерения реального уровня цифровой зрелости
Региональные различия как независимые факторы	
С. Н. Растворцева [4]	Создана многогранная эконометрическая модель для определения уровня цифровизации российских регионов. Выделены три группы факторов: обусловленные спросом (концентрация высокопроизводительных рабочих мест), географические (урбанизация) и институционально-инвестиционные (объем финансирования ИКТ). Не ограничивается отражением неравенства, а рассчитывает вклад каждого фактора, причем отдельно для инфраструктуры и человеческого капитала
Технологические особенности	
Е. В. Кузьмина, С. А. Шевченко, М. И. Кузьмина и др. [2]	ИИ-модели становятся стратегическим элементом промышленного сектора, поскольку позволяют автоматизировать сложные процессы и увеличивать добавленную стоимость. Цифровая трансформация представлена как технологический прорыв на уровне производственной цепочки
Е. А. Хусаинова, Н. А. Серкина [9]	Отмечают высокий потенциал роста рынка больших данных при наличии ограничений (нехватка персонала, инфраструктурные ограничения, проблемы безопасности). Подчеркивают относительную молодость рынка и его зависимость от государственной поддержки

Таким образом, современная российская литература по цифровой трансформации экономики — это не монолитная теория, а полифонический дискурс, в котором сосуществуют экосистемы, менеджмент, регионы и технологические нарративы. Авторы сходятся во мнении, что цифровая трансформация уже является необратимой тенденцией и требует пересмотра подходов к управлению от предприятия до федерального центра. Однако они расходятся во мнениях относительно того, какие аспекты следует рассматривать в качестве приоритетных: разработка повестки дня, реструктуризация государственного управления, региональная координация или реализация конкретных решений правительства. Наиболее перспективной для дальнейших исследований явля-

ется попытка объединить различные уровни вычислений и анализа в единую модель. Настоящая работа впервые на основе статистических данных за 2021–2024 гг. оценивает лаги и силу влияния двух ключевых инфраструктурных показателей (покрытие LTE и использование облачных сервисов госорганами) на динамику реестра отечественного ПО.

На рисунке представлены временные ряды количества отечественного ПО (Y), доли покрытия LTE (X_1) и доли госорганов, использующих облака (X_2).



Динамика основных показателей цифровой зрелости[1]

Обращает на себя внимание устойчивый, почти линейный рост количества отечественного ПО (Y) на всем протяжении наблюдений. Причем с середины 2023 г. темп прироста заметно увеличивается: если в 2021–2022 гг. в среднем добавлялось около 150–200 позиций в месяц, то к концу 2024 г. ежемесячный прирост превышает 400 ед. По нашему мнению, это может быть связано как с эффектом накопления (чем

[1] Составлено по данным Федеральной службы государственной статистики. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/NP11.htm (дата обращения: 30.04.2026).

больше база, тем легче включать новые продукты), так и с ужесточением требований к импортозамещению в госсекторе.

Показатель покрытия LTE (X_1) демонстрирует ступенчатую динамику: длительные плато сменяются резкими скачками. Наиболее выраженные переходы зафиксированы в июне 2022 г. (рост с 80 до 92,9 %), в августе 2023 г. (с 93,3 до 97,8 %) и далее плавное повышение до 98,43 % к декабрю 2024 г. Такая форма, вероятно, связана с методикой сбора данных — подключение целых групп населенных пунктов происходит дискретно, по мере завершения контрактов.

Доля госорганов, использующих облачные сервисы (X_2), растет более плавно, но с отчетливым ускорением с конца 2022 г. До середины 2021 г. показатель оставался нулевым, затем начал медленно увеличиваться, а после декабря 2021 г. произошел скачок с 15 до 28 %. На наш взгляд, это отражает не только технологические, но и организационные изменения — принятие нормативных актов, стимулирующих переход на облачную инфраструктуру.

Для пары «LTE — ПО» максимальное значение корреляции (0,78) достигается при лаге +2 месяца. Иными словами, увеличение доли LTE на 1 % сегодня сопровождается заметным ростом числа отечественных программных продуктов примерно через два месяца. Корреляция при нулевом лаге существенно ниже (0,45), что говорит об отсутствии одновременной реакции — система инерционна.

Для пары «Облака — ПО» пик еще выше — 0,84, но он сдвинут на +3 месяца. Этот результат представляется вполне логичным: внедрение облачных сервисов в госорганах требует не только технических работ, но и обучения персонала, адаптации закупочных процедур. Поэтому влияние на реестр ПО проявляется с большей задержкой по сравнению с LTE, где эффект связан с простым расширением доступа в Интернет.

Скорректированный $R^2 = 0{,}67$ свидетельствует о том, что модель объясняет две трети дисперсии прироста ПО.

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы. Развитие телекоммуникационной инфраструктуры (покрытие LTE) и внедрение облачных сервисов в органах государственной власти оказывают статистически значимое влияние на рост количества отечественных программных продуктов в реестре. При этом эффект проявляется не мгновенно, а с временным лагом: 2 месяца для LTE и 3 месяца для облачной инфраструктуры. Полученные количественные оценки имеют прикладное значение для государственного управления. При планировании мер поддержки отечественного программного обеспечения следует учитывать отложенный характер эффекта — инфраструктурные проекты начинают давать измеримый результат в виде роста реестра только через 2−3 месяца. Облачная инфраструктура является более дей-

ственным инструментом стимулирования разработки отечественного программного обеспечения по сравнению с расширением доступа в Интернет.

Библиографический список

1. *Гребенник П. Ю.* Внедрение цифровых технологий в управление операционной деятельностью государственных и муниципальных предприятий: вызовы и перспективы // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2025. № 2. С. 282–293. EDN: YWNOCF.

2. *Кузьмина Е. В., Шевченко С. А., Кузьмина М. И., Трунина В. Ф., Доржде-ева В. А.* Технологии искусственного интеллекта в цифровой трансформации предприятий промышленного комплекса: роль, возможности, перспективы // Экономика и предпринимательство. 2026. № 1 (186). С. 1059–1065.

3. *Мухоморова И. В., Маркова Н. В., Дёгтев Г. В., Петрова Л. И., Марья-сова Ю. А.* Влияние цифровизации на реформирование системы управления экономическим развитием РФ // Экономическое развитие России. 2025. Т. 32, № 8. С. 146–150. EDN VQCELI.

4. *Растворцева С. Н.* Стратегические направления цифровой трансформации региональной экономики России // Управленческое консультирование. 2026. № 1 (193). С. 68–83. EDN WBTLYM.

5. *Скоробацкий В. В.* Цифровая трансформация государственного управления: институциональные пределы возможного // Антиномии. 2023. Т. 23. Вып. 1. С. 90–106. DOI: 10.17506/26867206_2023_23_1_90.

6. *Тимофеев А. Е.* Исследование уровня цифровой трансформации и перспектив применения цифровых технологий в российских организациях // Социальные и экономические системы. 2025. № 9 (71). С. 147–169. EDN NLIQEK.

7. *Торкан М. Э.* Развитие цифровых экосистем как фактор трансформация экономики России // Цифровые технологии в развитии современных экономических систем: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием (Липецк, 19 декабря 2025 г.). Липецк: ЛГТУ, 2026. С. 748–753. EDN ZKLDII.

8. *Хаирова С. М., Хаиров Б. Г.* Управление устойчивым развитием организаций на основе цифровой трансформации // Цифровизация и кибербезопасность: современная теория и практика: сб. материалов IV Междунар. науч.-практ. конф. (Омск, 30–31 октября 2024 г.). Омск: СибАДИ, 2025. С. 122–129. EDN QLMZYY.

9. *Хусаинова Е. А., Серкина Н. А.* Цифровая трансформация экономики и технология «Big Data» // Вестник Академии знаний. 2025. № 2 (67). С. 636–639. EDN XQRBLZ.

Н. С. Кучер
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Глобальное управление устойчивым развитием

Аннотация. В статье рассматривается институциональная экосистема реализации Целей устойчивого развития, включающая формальные и неформальные межправительственные организации, государственно-частные партнерства и частные транснациональные институты. Особое внимание уделяется гибридной архитектуре управления, позволяющей адаптировать механизмы взаимодействия к специфике устойчивого развития и обеспечивать участие различных секторов общества.

Ключевые слова: устойчивое развитие; институциональная экосистема; гибридная архитектура; межправительственная организация; государственно-частное партнерство.

В последние десятилетия архитектура глобального управления устойчивым развитием претерпела существенные изменения, отличаясь от классических моделей международного сотрудничества, характерных для второй половины XX в. Если ранее ключевую роль выполняли формальные межправительственные организации, прежде всего система ООН, а основой взаимодействия служили жесткие международно-правовые обязательства, то сегодня формируется новая институциональная структура. Современные исследователи определяют ее как гибридный институциональный комплекс (Hybrid Institutional Complex, HIC) — многослойную, полицентричную систему, объединяющую разнообразных акторов на различных уровнях.

Данная концепция гибридного институционального комплекса [2] возникла в ответ на необходимость анализа новых форм глобального управления, которые выходят за рамки традиционных «режимных комплексов» (regime complexes), ранее сосредоточенных преимущественно на взаимодействии межгосударственных институтов. Таким образом, современная архитектура управления устойчивым развитием отражает сложную и динамичную институциональную экосистему, способную адаптироваться к вызовам сегодняшнего дня.

Применительно к устойчивому развитию гибридный комплекс включает следующие основные категории акторов и институциональных форм.

1. Формальные межправительственные организации, классические институты системы ООН: Генеральная Ассамблея, ЭКОСОС, Программа развития ООН, ЮНЕП и др., а также специализированные учреждения и международные финансовые институты.

2. Неформальные межправительственные институты такие как «Группа двадцати» (G20), «Группа семи» (G7), БРИКС и другие объединения, не имеющие постоянного секретариата и формальных договорных оснований, но играющие важную роль в формировании повестки.

3. Транснациональные государственно-частные партнерства — многосторонние инициативы, объединяющие правительства, бизнес и некоммерческие организации для решения конкретных задач устойчивого развития [3].

4. Многосторонние инициативы с участием множества заинтересованных сторон, платформы, объединяющие представителей различных секторов общества для совместной выработки решений [1].

5. Частные транснациональные институты, включая международные стандарты, добровольные сертификационные схемы, кодексы поведения транснациональных корпораций и отраслевые инициативы [4].

Эта институциональная экосистема сложилась не случайно, а во многом была заложена в сам дизайн Целей устойчивого развития (ЦУР). Как подчеркивают исследователи, ЦУР с самого начала создавались как «гибридные по замыслу» (hybrid-by-design), поскольку их разработка включала беспрецедентно широкий консультативный процесс с участием миллионов людей по всему миру.

Проблемы устойчивого развития предельно сложны, междисциплинарны и трансграничны, они не признают ведомственных и государственных границ. Институциональное разнообразие позволяет предлагать вариативные управленческие решения, адаптированные к специфике конкретных задач.

Гибридный комплекс предлагает множественные «точки входа» и форматы участия, позволяя различным акторам подключаться к решению проблем тем способом, который соответствует их природе и возможностям.

Развитие гибридной институциональной архитектуры порождает новые, ранее не существовавшие форматы сотрудничества, одним из примеров служит Коалиция за многоуровневое партнерство высоких амбиций (CHAMP), созданная для интеграции национальных и субнациональных уровней управления в реализацию климатической повестки.

Коалиция демонстрирует эволюцию от декларативных обязательств к операциональным механизмам, на климатической конференции COP30 в 2025 г. был запущен План по ускорению решений в области многоуровневого управления, который ставит конкретные цели: к 2028 г. обеспечить включение формальных механизмов многоуровневого управления в 100 национальных климатических планов и обучить 6 000 государственных служащих. Это пример того, как гибридная структура способна создавать рабочие механизмы координации, выходящие за рамки традиционной вертикали власти.

Библиографический список

1. *Пряхин В. Ф.* Глобальное управление как предпосылка устойчивого развития мирового сообщества // Вопросы политологии. 2016. № 1. С. 160−183.

2. *Рыскин П. П., Фагина С. С., Кудрявцев И. С.* Институциональные аспекты профессиональной постспортивной адаптации // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. 2022. № 11 (213). С. 471–474.

3. *Урсул А. Д., Калюжная Д. Е.* Глобальное управление и устойчивое развитие: политический аспект проблемы // Право и политика. 2016. № 2. С. 178–197.

4. *Урсул А., Урсул Т., Цырдя Т.* Глобальное управление переходом к устойчивому развитию: социально-политический ракурс // Moldoscopie. 2011. Т. 55, № 4. С. 183–201.

М. П. Логинов, Н. В. Усова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

ИИ-агенты в экономике России: классификация, перспективы и барьеры внедрения

Аннотация. Анализируется текущее состояние применения ИИ-агентов, представлена их классификация, иллюстрирующая ключевые различия между ними и применимость в реальном секторе экономики. Сформулированы перспективы применения ИИ-агентов в экономике России с учетом сложившихся тенденций.

Ключевые слова: искусственный интеллект; ИИ-агент; трансформационные процессы; цифровая экономика; классификация ИИ-агентов; барьеры внедрения.

Технологии искусственного интеллекта (ИИ) вошли в жизнь общества и на современном этапе наблюдается уже эволюционирование самой технологической составляющей. Если ранее активно применялись чат-боты или генераторы различного рода контента, то сейчас уже активно внедряются ИИ-агенты.

В текущем году внедрение ИИ-агентов становится вопросом обеспечения операционной эффективности. О высоком потенциале роста рынка ИИ-агентов свидетельствуют следующие данные. «Объем российского рынка корпоративных ИИ-помощников по итогам 2026 г. составит около 30 млрд р. До 10 млрд р. приходится на компании, которые уже используют сторонние ИИ-решения, в том числе отечественные. Остальную часть формируют организации, пока не приступившие к внедрению генеративного ИИ или развивающие собственные разработки»[1].

Вопросы развития технологий ИИ также входят в число приоритетных, что обусловлено, как тенденциями развития мировой экономики, так и необходимостью обеспечения технологического суверенитета страны. Так на совещании по вопросам развития технологий искусственного интеллекта отмечалось, что «Правительству совместно с гла-

[1] *Рынок* корпоративных ИИ-ассистентов в России к концу года достигнет 30 млрд руб. // Коммерсант. URL: https://www.kommersant.ru/doc/8587035 (дата обращения: 29.04.2026).

вами регионов сформировать Национальный план внедрения искусственного интеллекта на уровне всей страны с учетом задач отраслей и субъектов Федерации. К 2030 г. подобные технологии и продукты на их основе должны использоваться во всех областях, включая производство, логистику, энергетику, управление и образование.»[1]. Также в рамках совещания отмечалась необходимость «повсеместного, фронтального применения искусственного интеллекта, сформировать в России рынок использования таких решений»[2].

В исследовании Высшей школы бизнеса НИУ ВШЭ отмечается, что в 2026 г. главным трендом цифрового развития российского бизнеса стало внедрение ИИ-агентов, а их потенциал изучают 59 % компаний[3]. Внедрение таких технологий направлено на оптимизацию задач, которые до этого времени требовал ручного труда либо сложных программных сценариев, а в качестве перспективного направления отмечается создание комплексной цифровой экосистемы для продаж и осуществления клиентского сервиса.

В России лидерами по внедрению ИИ-агентов выступают финансы и IT-сектор, также наблюдается интерес и уже есть пилотные проекты в таких сферах как розничная торговля, телекоммуникации и образование в части разработки и использования инновационных цифровых решений для данной сферы.

Что касается функционала ИИ-агентов, то в качестве приоритетных функций в текущем году выделяются обработка заявок, подготовка документов, клиентский сервис, контроль сроков и аналитика по продажам. ИИ-агенты успешно обрабатывают запросы абонентов телекоммуникационных компаний, что способствует снижению операционных издержек и повышению качества обслуживания за счет сокращения времен реакции на запрос[4].

Маркетинговая деятельность в организациях также трансформируется, в том числе в связи с внедрением ИИ-агентов. Такие задачи сводятся к проверке необработанных заявок, выявлению сделок с отсутствующими последующими шагам к целевому действию, выявлению причин отказов и формированию для руководства агрегированных дан-

[1] *Совещание* по вопросам развития технологий искусственного интеллекта // Официальный сайт Президента России. URL: http://www.kremlin.ru/events/president/news/79525 (дата обращения: 29.04.2026).

[2] Там же.

[3] *ИИ-агенты* — главный IT-тренд 2026 года: 59 % компаний учатся их внедрять // Фонд развития субъектов малого и среднего предпринимательства в Санкт-Петербурге. URL: https://fond-msp.ru/news/ii_agenty_glavnyy_it_trend_2026_goda_59_kompaniy_uchatsya_ikh_vnedryat/ (дата обращения: 29.04.2026).

[4] *AI-агенты* для бизнеса: от технической поддержки до маркетинга // Официальный сайт Napoleon IT. URL: https://napoleonit.ru/blog/ai-agenty-dlya-biznesa-ot-tehnicheskoy-podderzhki-do-marketinga (дата обращения: 29.04.2026).

ных. Также к их функционалу относятся обеспечение персонализированного взаимодействия с аудиторией, предложение акций и рекомендаций на основе опыта взаимодействия и действий клиента. В современных условиях важным также становится работа с отзывами клиентов.

Учитывая нарастающий интерес к технологиям искусственного интеллекта, отметим, что ИИ-агенты классифицируются по различным основаниям. Выделим ключевые из них (см. таблицу).

Классификация ИИ-агентов

Сущность	Достоинства	Недостатки	Пример
1. Архитектурно-поведенческий признак			
1.1. Простые рефлексивные			
Действие по правилам «Если X, то Y». Состояние среды и история не учитываются	Высокая скорость; предсказуемость; простота разработки	Нулевая адаптивность; беспомощность в новых ситуациях; не учитывают контекст	Контроллер автоматической двери, реагирующий на датчик движения
1.2. Модельно-ориентированные рефлексивные			
Сохраняют информацию о прошлом через модель среды. Учитывают историю, но не ставят целей	Частичная адаптивность; обработка сложных сценариев	Отсутствует целеполагание; модель среды может быть неточной; нет сравнения альтернатив	Роботы-пылесосы с картографированием
1.3. Целенаправленные			
Оценивают действия через прогноз результата и строят последовательность шагов к цели. Используют поиск и планирование	Стратегическое поведение; выбор между альтернативными путями; гибкость при изменении условий	Сложность планирования; не оценивают качество цели и риски	GPS-навигатор, игровые боты
1.4. На основе полезности			
Выбирают действия, максимизирующие ожидаемую полезность. Балансируют выгоду, затраты и риски на основе числовой метрики	Учет многих критериев; работа в условиях неопределенности	Сложность построения функции полезности; субъективность критериев; высокие требования к ресурсам	Торговый бот, оценивающий сделки по соотношению прибыли и риска; логистические оптимизаторы
1.5. Обучающиеся			
Состоят из обучающего элемента, критика, генератора проблем и исполнительного элемента. Корректируют поведение по мере накопления опыта	Непрерывное улучшение без участия человека; адаптация к пользователю; находят неочевидные закономерности	Зависимость от качества данных; риск нежелательных стратегий; сложность интерпретации	Рекомендательная система Netflix, обучающаяся на истории просмотров и лайках

Сущность	Достоинства	Недостатки	Пример
1.6. LLM-агенты			
Автономно планируют многошаговые действия, вызывают внешние API и сервисы, хранят контекст и верифицируют результаты	Понимание естественного языка; многошаговое планирование без жестких сценариев; интеграция с цифровыми инструментами	Нестабильность; галлюцинации; потеря цели в длинных цепочках	ChatGPTAgent
1.7. Мультиагентные системы			
Коллективы агентов с декомпозицией целей и эмерджентным поведением	Масштабирование сложности; отказоустойчивость	Рост ошибок при коммуникации; сложность оркестрации и отладки; нет единых протоколов взаимодействия	CrewAI; цифровые офисы
2. Функционально-ролевой признак			
2.1. Агент-советник			
Анализ данных и формирование рекомендаций; решение и действие остаются за человеком	Полный контроль со стороны человека; минимальные риски безопасности; легкость аудита	Не ускоряет исполнение; ограничен скоростью принятия решений человеком	Система поддержки врачебных решений, которая предлагает возможные диагнозы, но не назначает лечение
2.2. Агент с эскалацией			
Автономная работа в границах уверенности; при выходе за пороговые значения инициируется передача управления человеку	Баланс автономности и контроля; человек получает только сложные кейсы	Сложность точной настройки порога эскалации; задержка при передаче контекста человеку	ИИ-агент в CRM для обработки заявок
2.3. Автономный агент			
Замкнутый контур «восприятие — планирование — действие — верификация» без участия человека	Максимальная скорость и масштабируемость; круглосуточная работа; полное освобождение человека от процесса	Высокие риски ошибок и инцидентов безопасности; требует зрелой верификации	Антифрод-система в телекоммуникационной сети
2.4. Одноранговые			
Равноправные узлы, взаимодействующие напрямую через общую шину без центра	Отсутствие единой точки отказа; высокая гибкость и адаптивность; масштабируемость	Труднопредсказуемое поведение; риск «зашумления» и бесконечных циклов; сложность отладки	Логистическая система, где каждый агент-дрон или агент-грузовик автономно договаривается с другими о маршрутах и загрузке

Окончание таблицы

Сущность	Достоинства	Недостатки	Пример
2.5. Иерархические			
Оркестратор распределяет задачи между исполнителями и агрегирует результаты	Централизованный контроль качества; четкое распределение ответственности; простота отладки по сравнению с децентрализованными системами	Оркестратор — точка отказа всей системы; перегрузка при масштабировании; задержка на агрегацию; низкая адаптивность к задачам со слабо структурированными подзадачами	CrewAI, в котором агент принимает общую цель, декомпозирует ее на подзадачи, назначает их агентам и получает от них готовые секции. Затем выполняет финальную сборку и вычитку документа
2.6. Инструментальные			
Взаимодействие через API, вызовы функций и запросы к базам данных; среда воспринимается как формализованные структуры данных	Высокая надежность и детерминированность; низкая стоимость операций; легкость мониторинга	Зависит от наличия и качества API; функциональная ограниченность периметром доступных программных интерфейсов	Агент для GoogleCalendar, использующий строго документированный API для создания событий и поиска свободных слотов
2.7. Браузерные			
Восприятие среды через анализ визуального представления интерфейса, взаимодействие путем симуляции действий пользователя	Работа с любым сервисом без API; не требует интеграции со стороны разработчика сервиса; возможность автоматизации унаследованных систем	Нестабильность интерфейсов; повышенные риски информационной безопасности; большие затраты на вычислительные ресурсы	Агент регистрации товарного знака через веб-интерфейс

Примечание. Составлено на основе изучения различных источников.

Вопрос внедрения и активного применения в практической деятельности ИИ-агентов становится одним из приоритетных, а 2026 г. становится годом перехода к промышленной эксплуатации ИИ-агентов. В качестве перспективных направлений отмечаются клиентский сервис и продажи, аналитика бизнес-процессов и маркетинг.

На развитие ИИ-агентов оказывают влияние организационная неготовность, регуляторная неопределенность, а также недоверие к ИИ-агентам со стороны сотрудников.

Подводя итог отметим, что перспективы ИИ-агентов зависят не только от развития самих алгоритмов, наличия актуальной регуляторной базы или заинтересованности бизнеса, но и от доверия со стороны пользователей результатам деятельности ИИ-агентов, способности государства и бизнеса сформировать инфраструктуру данных, выстраивания культуры взаимодействия человека с ИИ-агентами.

С. В. Логинов
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Комплексные подходы к оценке вклада бизнеса в устойчивое развитие

Аннотация. В статье рассматриваются современные методы оценки роли бизнеса в достижении целей устойчивого развития, включая SDG Compass и индикаторы GRI. Особое внимание уделяется преимуществам комплексного подхода, который сочетает стратегическую приоритизацию с количественной точностью данных. Такая методология позволяет компаниям убедительно демонстрировать свою эффективность и соответствие глобальным ценностям в глазах стейкхолдеров.

Ключевые слова: устойчивое развитие; SDG Compass; GRI индикаторы; корпоративная ответственность; экологическая эффективность.

Проблема оценки вклада бизнеса в цели устойчивого развития заключается в переходе от филантропической модели — сколько средств компания выделила на благотворительность, к модели создания общей ценности (Creating Shared Value). В современной теории менеджмента оценка вклада рассматривается через призму концепции входа и выхода, «Inputs» или «Ресурсы» — инвестиции компании, и «Outputs» или «Результаты» — прямой продукт деятельности [3].

В международной практике выделяют три ключевых уровня методологий, которые позволяют верифицировать деятельность компании с позиции соответствия концепции устойчивого развития. Методы стратегического соответствия наиболее распространенный метод оценки, его суть заключается в сопоставлении текущих бизнес-процессов компании с 17 целями и 169 задачами ООН. Инструмент оценки SDG Compass позволяет компании определить, на какие цели устойчивого развития (ЦУР) она оказывает наибольшее негативное или позитивное влияние по всей цепочке создания стоимости.

Методы количественной индикации, к которым относятся GRI (Global Reporting Initiative — Глобальная инициатива по отчетности) и индикаторы ООН базируются на системе KPI, вклад бизнеса в реализацию концепции устойчивого развития измеряется через соответствие специфическим стандартам. Инструментом оценки являются индикаторы Global Reporting Initiative (см. таблицу). Метод позволяет перевести абстрактные цели в конкретные цифры для последующего контроля [4].

Методы денежной оценки социального воздействия представляют собой методы, позволяющие перевести социальные эффекты в финансовый эквивалент, в частности метод Social Return on Investment, предполагающий расчет коэффициента соотношения созданных компанией «социальных рублей» на каждый инвестированный рубль [1; 2].

Связь индикаторов и целей устойчивого развития

Стандарт GRI	Показатель	Соответствующая ЦУР	Суть вклада бизнеса (индикатор)
GRI 302	Энергия	ЦУР 7: Недорогостоящая и чистая энергия	Снижение энергоемкости продукции, внедрение возобновляемых источников энергии (ВИЭ), повышение энергоэффективности процессов
GRI 303	Вода и стоки	ЦУР 6: Чистая вода и санитария	Объем оборотного и повторного водоснабжения, снижение удельного забора воды из природных источников
GRI 305	Выбросы	ЦУР 13: Борьба с изменениями климата	Прямые (Scope 1) и косвенные (Scope 2) выбросы парниковых газов в эквиваленте CO_2
GRI 306	Отходы	ЦУР 12: Ответственное потребление и производство	Доля отходов, направляемых на утилизацию и переработку вместо захоронения на полигонах
GRI 304	Биоразнообразие	ЦУР 15: Сохранение экосистем суши	Площадь рекультивированных земель, мониторинг видов из Красной книги в регионах присутствия
GRI 401	Занятость	ЦУР 8: Достойная работа и экономический рост	Уровень текучести кадров, создание новых рабочих мест, охват сотрудников коллективными договорами
GRI 405	Разнообразие и равные возможности	ЦУР 5: Гендерное равенство; ЦУР 10: Уменьшение неравенства	Соотношение средней заработной платы женщин и мужчин, доля женщин на руководящих должностях
GRI 418	Конфиденциальность данных клиентов	ЦУР 16: Мир, правосудие и эффективные институты	Количество утечек персональных данных, наличие политики конфиденциальности и ее соблюдение
GRI 201	Экономическая результативность	ЦУР 8: Достойная работа и экономический рост	Прямые экономические воздействия на местном уровне (инвестиции в инфраструктуру, закупки у местных поставщиков)
GRI 414	Оценка поставщиков с точки зрения социальных критериев	ЦУР 12: Ответственное потребление и производство	Доля поставщиков, прошедших оценку на соответствие социальным и экологическим стандартам

Для того чтобы концепция целей устойчивого развития стала измеримой на уровне предприятия, используется механизм кросс-референса, в таблице представлена взаимосвязь между специфическими экологическими стандартами отчетности и задачами устойчивого развития [4; 5].

Существенной проблемой при практической реализации комплексных подходов к оценке является проблема атрибуции и верификации

данных. Зачастую соотнести конкретные управленческие решения с определенным социальным или экологическим эффектом представляется весьма нетривиальной задачей, поскольку явной прямой зависимости может не наблюдаться, а, следовательно, только на основе выявления косвенного характера связи можно далее строить экономико-математические модели и определять степень корреляции.

Для повышения транспарентности оценки представляется целесообразным использование также инструментов сценарного и имитационного моделирования на основе внедрения современных интегрированных корпоративных информационных систем. Данные информационные платформы (ERP, CSRP, SCM, CRM и т. д.) позволят не только автоматически собирать ESG метрики, наряду с индикаторами GRI, представленными в таблице выше, но должным образом обрабатывать полученные результаты, отслеживать динамику, формировать основу для принятия управленческих решений по развитию тех или иных направлений деятельности путем реализации инвестиционных проектов с учетом целевых векторов корпоративной социальной ответственности и задач устойчивого развития.

Библиографический список

1. *Бобылёв С. Н.* Новые модели экономики и индикаторы устойчивого развития // Экономическое возрождение России. 2019. № 3 (61). С. 23–29.

2. *Бобылев С. Н., Соловьева С. В., Ситкина К. С.* Индикаторы устойчивого развития Уральского региона // Экономика региона. 2013. № 2 (34). С. 10–17.

3. *Вашляева И. В.* Формирование ESG-компетенций в сфере физической культуры и спорта // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 9. С. 163–166.

4. *Вереникин А. О., Маханькова Н. А., Вереникина А. Ю.* Измерение устойчивости развития крупных российских компаний // Российский журнал менеджмента. 2021. Т. 19, № 3. С. 237–287.

5. *Золотухин Д. В.* Оценка стейкхолдеров в бизнес-модели «устойчивое развитие»: методология и практические рекомендации // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 4, № 2 (134). С. 16–23.

Е. В. Логинова, Д. С. Беспамятных
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Российский рынок рейтингов устойчивого развития

Аннотация. Российский рынок рейтингов устойчивого развития активно формируется, что проявляется в растущем спросе на услуги национальных рейтинговых агентств. Крупнейшие провайдеры — АКРА, Национальное рейтинговое агентство, «Эксперт РА», АК&М и РСПП — применяют различные методологии, что приводит к фрагментации подходов. Введен национальный ЭКГ-рейтинг (экология, кадры, государственное управление), способствующий прозрачности и интеграции ESG-повестки. Однако развитие рынка сдерживают отсутствие единых стандартов, ограниченный доступ к «зеленому» финансированию и высокие издержки для малого и среднего бизнеса. Авторы статьи рассматривают унификацию методик и поддержку со стороны государства как ключевые факторы дальнейшего развития.

Ключевые слова: ESG; устойчивое развитие; рейтинги; ЭКГ-рейтинг; методология; национальная система; ESG-зрелость; государственное регулирование; зеленое финансирование; малый и средний бизнес.

Российский рынок рейтингов устойчивого развития находится на стадии активного формирования. Если еще десять лет назад ESG-тематика была периферийной для отечественного бизнеса, то сегодня крупные компании регулярно проходят оценку национальными агентствами. Основными игроками на этом рынке являются специализированные рейтинговые агентства. Российскими провайдерами ESG-рейтингов являются рейтинговые агентства АКРА, Национальное рейтинговое агентство, Рейтинговое агентство «Эксперт РА», АК&М, а также Российский союз промышленников и предпринимателей [2, с. 41].

Наличие множества провайдеров свидетельствует о высоком спросе на оценочные услуги, однако одновременно создает проблему фрагментации методологий, каждое агентство имеет свою специфику. Например, РА Эксперт делает акцент на отраслевых рисках, АКРА — на детальном анализе управления рисками, а НРА — на балансе между подверженностью рискам и мерами по управлению ими. РСПП, в свою очередь, фокусируется на индексах, отражающих открытость отчетности и вектор развития.

Особое место в национальной системе занимают индексы Российского союза промышленников и предпринимателей, которые разработаны специально для российского бизнес-сообщества и учитывают национальную специфику раскрытия информации. В ходе реализации проекта РСПП формируются индексы «Вектор устойчивого развития» и «Ответственность и открытость», указанные индексы проходят апробацию в корпоративной практике управления и представляют собой эф-

фективные инструменты, применяемые в ходе анализа деятельности экономического субъекта [3].

Государство играет важную роль в развитии системы рейтингования, выступая регулятором и заказчиком. Введение национальных стандартов призвано упорядочить рынок и повысить доверие к оценкам. В 2023 г. был введен в действие ГОСТ Р 71198-2023 «Индекс деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности (ЭКГ-рейтинг). Методика оценки и порядок формирования ЭКГ-рейтинга ответственного бизнеса» [2, с. 44].

ЭКГ-рейтинг (Экология, Кадры, Государственное управление) стал ответом на необходимость формирования независимой, адаптированной к российским условиям системы оценки. Он базируется на официальных данных государственных органов, что снижает риски манипуляции данными со стороны компаний. Данный рейтинг может использоваться при предоставлении мер государственной поддержки, что делает его экономически значимым для бизнеса. ЭКГ-рейтинг служит инструментом репутационного отбора компаний, может использоваться при реализации мер господдержки ответственных компаний, размещении госзакупок и осуществлении надзорной политики. Также рейтинг должен способствовать повышению прозрачности бизнеса и развитию национальной повестки устойчивого развития.

Несмотря на прогресс, внедрение концепции устойчивого развития и соответствующих рейтинговых систем в России сталкивается с рядом существенных препятствий. Они носят как регуляторный, так и экономический характер. Концепция ESG в России находится на стадии становления. Среди факторов, сдерживающих переход, можно выделить недостаточное в Российской Федерации правовое регулирование, необходимое для соответствия повестке ESG [1]. Отсутствие жестких обязательных требований приводит к тому, что многие компании рассматривают ESG как добровольную инициативу, приоритет которой снижается в условиях экономической нестабильности. Кроме того, геополитическая напряженность ограничила доступ российских компаний к международным рейтингам и «зеленому» финансированию, что переориентировало внимание на внутренние рынки и операционную эффективность.

Перспектива существования ESG как элемента международного сотрудничества между Россией и зарубежными государствами также находится под вопросом в условиях текущей геополитической ситуации. Отсутствие принятой в России методологии для оценивания деятельности юридических лиц в области устойчивого развития создает проблему оценки ESG-зрелости, учитывая характер разнородности деятельности компаний в силу их отраслевых особенностей. Отсутствие экономических выгод для участников ESG повестки также является сдерживаю-

щим фактором, так как основной упор чаще делается на репутационную составляющую компаний. Важным драйвером развития рейтингов является связь между высоким ESG-рейтингом и стоимостью капитала. Компании с высокими оценками могут претендовать на льготное финансирование. В практике выдачи зеленых кредитов на финансирование проектов применима более низкая стоимость заемных средств. Следовательно, дисконт к процентной ставке по таким кредитам и займам в сравнении с рыночной окажет влияние на получение дешевых денежных средств, что в конечном счете увеличит значение финансового рычага из-за изменений в структуре капитала [1, с. 181].

Для малого и среднего бизнеса доступ к таким инструментам ограничен из-за высоких затрат на подготовку отчетности и прохождение оценки. Это создает риск того, что повестка устойчивого развития останется уделом только крупнейших корпораций. Необходимо развитие механизмов поддержки, которые позволили бы МСП интегрироваться в устойчивые цепочки создания стоимости крупных компаний.

Для дальнейшего развития системы рейтингования необходима консолидация усилий всех участников рынка. Банк России разработал рекомендации по унификации методик, которые включают раскрытие источников информации, составление рейтингов по каждой из составляющих ESG и исключение конфликта интересов.

Библиографический список

1. *Конюхов К. А.* Развитие российских компаний под требования концепции устойчивого развития // Анагенез управления финансами реального сектора экономики, мезо- и макроуровня: гарантии, пути достижения и угрозы финансового благополучия: материалы 14-й Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 12–14 декабря 2024 г.). М.: ГУУ, 2024. С. 179–182.

2. *Марченко Р. С., Журова Л. И.* Анализ национальных рейтинговых систем оценки устойчивого развития компаний // Вестник Международного института рынка. 2025. № 1. С. 41–47.

3. *Одегов Ю. Г., Логинова Е. В.* Современные тренды в работе с персоналом: обзор современных практик // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2016. № 4. С. 101–109.

Ю. В. Мазаев[1]
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности мотивации проектного персонала в строительной отрасли

Аннотация. Статья посвящена анализу особенностей мотивации проектного персонала в строительной отрасли. На основе обобщения теоретических подходов и практического опыта предлагается комплексный взгляд на формирование эффективной системы мотивации, адаптированной к специфике проектной деятельности в строительной сфере.

Ключевые слова: проектный персонал; строительная отрасль; мотивация; нематериальное стимулирование; цифровая трансформация; BIM-технологии; руководитель проекта.

Строительная отрасль выступает одним из ключевых драйверов экономического развития, а ее основу составляет проектная деятельность, охватывающая полный цикл — от формирования инвестиционного проекта до сдачи объекта в эксплуатацию. В центре этой деятельности находится «проектный» персонал: руководитель проекта, инженеры-проектировщики, BIM-менеджеры, инженеры-строители, сметчики и другие специалисты, чей интеллектуальный труд создает фундамент для всего строительного процесса. Мотивация этой категории работников представляет собой сложную научно-практическую проблему, поскольку традиционные подходы, основанные преимущественно на материальном стимулировании, нередко демонстрируют ограниченную эффективность в условиях высокой неопределенности, временного характера работ и творческого содержания труда. Настоящая статья ставит целью систематизировать ключевые особенности мотивации «проектного» персонала в строительной сфере, выявить наиболее действенные инструменты и факторы, определяющие вовлеченность и производительность специалистов.

«Проектная» деятельность в строительстве характеризуется рядом особенностей, напрямую влияющих на мотивационные механизмы. Прежде всего, это временный характер работы: каждый проект имеет фиксированные сроки начала и завершения, а «проектная» команда формируется под конкретный проект и расформировывается по его окончании. В таких условиях у специалистов может отсутствовать ощущение долгосрочной стабильности, что требует особых компенсаторных механизмов мотивации. Второй значимой характеристикой является высокая интеллектуальная и творческая составляющая труда «проектной» команды. Внутри команды есть различия в подходах к решению «задач»,

[1] Научный руководитель: Л. А. Раменская, кандидат экономических наук, доцент.

например деятельность линейного строительного персонала, в большей степени поддается нормированию, а работа инженера-проектировщика требует нестандартных решений, постоянного поиска оптимальных технических вариантов и учета множества нормативных ограничений. Это обусловливает необходимость создания условий, поддерживающих внутреннюю мотивацию специалистов «проекта» к профессиональному развитию и творческой самореализации. Наконец, деятельность в области формирования и создания «продукта» отличается высоким уровнем неопределенности и риска. Изменение требований заказчика, корректировка нормативной базы, непредвиденные инженерные сложности, трудности реализации — все это создает дополнительную нагрузку на «проектный» персонал и требует от системы мотивации гибкости, способности поощрять инициативу и ответственность за результат.

Материальное стимулирование традиционно рассматривается как базовый уровень мотивации, однако в сфере «проектной» деятельности оно приобретает специфические черты. Распространенной проблемой является отрыв заработной платы от конечного результата «проекта». Если мотивация сотрудников «проекта» не связана с итоговыми показателями объекта, ответственность становится номинальной. Привязка части премиального вознаграждения к таким критериям, как соблюдение сроков выдачи документации, производства работ, отсутствие критических замечаний от надзорных и контролирующих органов, оптимизация проектных решений, нахождение в бюджете «проекта» способна существенно изменить поведение специалистов. Вместе с тем, исследования показывают, что материальное стимулирование имеет свои пределы. После достижения определенного уровня дохода на первый план выходят иные мотиваторы: статус, социальное положение в коллективе, содержание труда и возможности для самореализации. Более того, в зарубежной практике все чаще признается, что материальное стимулирование должно носить временный, поддерживающий характер, в то время как долгосрочная вовлеченность персонала обеспечивается преимущественно нематериальными факторами. При этом острой проблемой строительной отрасли России остается низкая производительность труда, которая на протяжении десятилетий отстает от других секторов экономики. Одной из причин является неэффективная система мотивации инженерно-технического персонала, при которой оклад не дифференцирован в зависимости от фактического вклада работника в результаты «проекта». Решением может стать внедрение ключевых показателей эффективности (KPI), увязанных с этапами жизненного цикла «проекта» (3−5 лет), однако переход на такую систему сопряжен с методическими и организационными трудностями.

Опыт организаций свидетельствует о том, что финансовой мотивации недостаточно для поддержания стабильной вовлеченности команды [2]. Необходимо внедрение нематериальных инструментов, доказавших свою эффективность.

Помимо таких классических факторов нематериальной мотивации как общественное признание заслуг, обучение, участие во внедрении передовых технологий, в проектном управлении доказали свою эффективность такие факторы как участие в масштабном значимом проекте; проекте, который, находится в фокусе внимания руководства; проекте с интересной командой.

Цифровая трансформация девелоперской организации, и в особенности внедрение BIM-моделей позволяет сделать систему мотивации более прозрачной и объективной. Автоматизированный учет трудозатрат и отслеживание вклада каждого участника в общую информационную модель создают основу для справедливого распределения вознаграждения и снижают субъективизм руководителей.

Ключевой фигурой, обеспечивающей мотивацию проектного персонала, выступает руководитель проекта. Именно он формирует атмосферу в команде, определяет критерии оценки труда и распределяет вознаграждение. Эффективный руководитель должен сочетать компетенции в области управления проектами с развитыми навыками межличностной коммуникации, умением распознавать индивидуальные мотивационные профили сотрудников и адаптировать стиль руководства под конкретную ситуацию.

Согласно эмпирическим данным, применение линейной организационной модели, по-прежнему доминирующей во многих строительных предприятиях, создает препятствия для действенной мотивации проектных коллективов. Основные недостатки такой структуры выражаются в ограничении оперативной гибкости и удлинении циклов принятия управленческих решений [1].

Напротив, корпоративная культура, ориентированная на инновационное развитие и поощрение инициатив, выступает катализатором внутренней мотивации сотрудников. Внедрение инструментов коллективной генерации идей (например, «фабрик мыслей»), где участники проектных групп могут выдвигать и детально прорабатывать нетривиальные технические или организационные решения, не только усиливает вовлеченность персонала, но и стимулирует развитие креативного мышления и коммуникационных компетенций.

Существенную роль в поддержании мотивации играет система управления организационными знаниями. Формирование централизованных репозиториев по реализованным проектам, проведение внутренних обучающих семинаров и института наставничества — все это содей-

ствует профессиональному совершенствованию работников и усилению их приверженности компании. Для проектов, систематизация обработки выученных уроков для их использования в будущих проектах приобретают характер стратегического ресурса, а вовлеченность в этот процесс становится весомым нематериальным стимулом для квалифицированных специалистов.

Сегодня строительные компании по всей стране переживают жесточайший дефицит кадров — он затронул абсолютно всех, от рабочих на площадке до инженеров в офисе. Люди постоянно увольняются, их не устраивают деньги и условия, а перспектив роста они зачастую просто не видят. В такой ситуации жизненно необходимо пересобрать систему мотивации. Причем решать задачу нужно комплексно: нельзя просто поднять зарплату и забыть обо всем остальном, важно соединить материальные и нематериальные стимулы в единый механизм, который будет учитывать специфику проектной работы.

Как выстроить такую систему? Классические модели предлагают логичный пошаговый алгоритм. Сначала нужно понять, что вообще сейчас происходит с мотивацией в компании — провести честную диагностику, увидеть реальные профили сотрудников и их потребности. Затем — привязать мотивацию к четким KPI, сделать так, чтобы для разных категорий специалистов работали разные «пакеты» стимулов, а также ввести регулярный аудит этих мер. При этом важным моментом является настраивание механизмов обратной связи в команде проекта. Итоговая командная рефлексия позволит участникам команды увидеть свои успехи, неудачи и области роста.

Мотивация персонала в строительной отрасли представляет собой многогранную систему, требующую адаптации и тонкой настройки. Ее эффективность напрямую зависит от понимания природы проектной деятельности, зрелости системы проектного управления в организации, а также от влияния организационного контекста.

Библиографический список

1. *Виноградов Д. Н.* Методические подходы к разработке и реализации мотивационных стратегий // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 2 (58). С. 663–667.

2. *Шавиков И. В., Рывкина Н. В., Закирова Д. И.* Мотивация и KPI: ключевые факторы повышения производительности в строительной сфере // Theoretical Hypotheses and Empirical Results. 2025. No. 10. URL: https://ojs.publisher.agency/index.php/THIR/article/view/6269.

С. А. Манин
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Роль социальной ответственности в развитии рынка фитнес-услуг города

Аннотация. В статье рассматриваются особенности стратегического планирования для малых предприятий фитнес-индустрии Екатеринбурга в условиях высокой конкуренции. Анализируются основные факторы роста, включая повышение платежеспособности населения и тенденции к здоровому образу жизни, а также роль социальной ответственности бизнеса. Отмечается значимость расширения спортивной инфраструктуры для интеграции фитнес-центров в городскую среду и повышения качества жизни горожан.

Ключевые слова: фитнес-индустрия; стратегическое планирование; малый бизнес; Екатеринбург; социальная ответственность; рынок услуг; спортивная инфраструктура.

Для малых предприятий фитнес-индустрии в городской среде важнейшим элементом становится системное стратегическое планирование, реализация которого подразумевает постановку целей, выбор и реализацию оптимальных решений, контроль над достижением запланированных результатов. Современная концепция социально ответственного бизнеса подразумевает, что стратегические цели должны формировать основу интеграции бизнеса в развитие городской среды и поддержку социальных инициатив. В стратегии должна реализовываться приверженность владельцев фитнес-центров целям улучшения качества жизни горожан, что способствует формированию репутации социально ответственного бизнеса и повышению лояльности среди клиентов [4].

Рынок фитнес-услуг характеризуется динамичным развитием, что в первую очередь обусловлено наличием экономических ограничений на смежных рынках, в частности рынков туристических продуктов.

Значимым драйвером устойчивого развития рынка фитнес-услуг выступает рост числа экономически активных потребителей среди молодого поколения, ориентированного на поддержание физического здоровья и формирование здорового образа жизни. Екатеринбург занимает одну из лидирующих позиций в России по объему и разнообразию фитнес-услуг, уступая лишь Москве и Санкт-Петербургу. Динамичное расширение рынка создает предпосылки для внедрения принципов устойчивого развития, предполагающих не только экономическую эффективность, но и социальную, а также экологическую ответственность бизнеса. Вместе с тем, высокие темпы роста усиливают конкурентное давление, что актуализирует необходимость стратегического планирования, направленного на гармонизацию коммерческих интересов и долгосрочных целей устойчивого развития городской среды [3].

Темпы экономического развития города соответствуют среднероссийским значениям, что создает предпосылки для стабильного функционирования сферы услуг и потребительского сектора, включая фитнес-индустрию. Рост доходов населения выступает ключевым фактором увеличения спроса на услуги фитнеса, стимулируя расширение сети специализированных учреждений [1; 2].

В настоящее время в Екатеринбурге действует порядка полутора тысяч фитнес-центров, значительная часть которых ориентирована на массового потребителя (тренажерные залы, студии групповых программ, йога-центры), тогда как доля сегмента бизнес- и премиум-услуг составляет 24 %. Сформировавшаяся адаптированная структура рынка позволяет сделать вывод о ее соответствии трендам устойчивого развития, поскольку обеспечивается необходимый и достаточный доступ различных групп и категорий населения к физкультурно-оздоровительным и спортивным услугам, что в совокупности создает условия формирования здоровой нации.

Можно отметить, что спортивная индустрия планомерно интегрируется в социальную и культурную жизнь городского населения. Рынок фитнес-услуг активно развиваясь предусматривает все большую необходимость учета в стратегическом планировании не только экономических, но и демографических и социальных факторов руководством компаний в целях управления устойчивым развитием бизнеса.

Парадигма устойчивого развития предусматривает интегрированный подход к всесторонней оценке результатов деятельности компании с позиций влияния на внутреннюю и внешнюю среду. Социальная ответственность организаций фитнес-индустрии определяется влиянием на достижение целевых значений, заложенных в Государственной программе «Развитие физической культуры и спорта» по показателям числа занимающихся физкультурой и спортом. Вопросы экологии, социального развития и экономика компаний должны быть связаны в единый комплекс показателей мониторинга, определены взаимозависимые индикаторы и определены направления стратегического развития с учетом приоритетности решаемых задач развития бизнеса.

Библиографический список

1. *Артемьев Б. В.* Концептуальные основы развития рынка фитнес-услуг в конкурентной среде // Экономика и управление. 2024. Т. 12, № 9. С. 32–40.

2. *Логинов С. В., Кучер Н. С.* Оценка проблем и перспектив динамического ценообразования для билетов на спортивные мероприятия // Вестник спортивной науки. 2024. № 5. С. 44–49.

3. *Рыскин П. П., Фагина С. С., Кудрявцев И. С.* Тенденции формирования рынка спортивной медицины // Педагогико-психологические и медико-биологические проблемы физической культуры и спорта. 2023. Т. 18, № 4. С. 219–224.

4. *Фагина С. С.* Роль фитнес-индустрии в решении социальных проблем // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы V Урал. экон. форума (Екатеринбург, 19–20 октября 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 275–277.

М. А. Метелева
Институт научных исследований проблем управления, г. Кемерово

Теоретические основы и методологические аспекты проектирования систем управления предпринимательскими сетями крупных корпораций

Аннотация. Ожидаемая волна инновационной активности промышленности, столь необходимая для устойчивого развития общества в условиях постиндустриальной (информационной) парадигмы, до сих пор не проявила своей созидающей мощи. В Концепции технологического развития на период до 2030 г. отмечается, что наряду с прочими внутренними и внешними причинами отставание национальной экономики по темпам инновационного роста от наиболее развитых стран обусловлено низкой мотивацией компаний и корпораций к исследованиям и технологическим инновациям. В статье представлен авторский теоретико-методологический подход к решению актуальной проблемы проектирования систем управления предпринимательскими сетями крупных корпораций как основы их инновационной результативности.

Ключевые слова: управление; предпринимательство; сети; корпорация.

Результаты проведенного ранее анализа показали, что для большинства российских корпораций отсутствует статистически значимая связь между показателями деятельности материнской компании, прямо или косвенно связанными с ее инновационной активностью и объемами отгруженной инновационной продукции в соответствующих отраслях промышленности. Вместе с тем, на открытых корпоративных сайтах корпорации декларируют приверженность инновационной стратегии развития и внедрению широкого ряда инструментов управления инновационной деятельностью [7].

В связи с проявившимся парадоксом возможностей и результатов инновационной деятельности крупных корпораций, актуальной представляется проблема отсутствия в корпоративных структурах комплексной системы управления инновационным развитием, вне которой декларируемые отдельные элементы нерезультативны. Для ее решения требуется сформировать систему теоретических и методологических подходов к проектированию результативных систем управления данной деятельностью.

Прежде всего требует уточнения теоретический подход к определению объекта управления. Абсолютное большинство исследований про-

грессивных стратегий развития социально-экономических систем опирается на понятие «инновационная деятельность». Рассмотрим каскад связанных с ним определений (рис. 1).



Рис. 1. Связь определений инновационной деятельности[1]

В этой системе определений возникает вопрос происхождения новшеств, как источника инновационной деятельности. В теории предпринимательства аксиомами стали определения предпринимательства Й. Шумпетера, как новаторства, а предпринимателя, как его источника и воплотителя идей инновационного развития [8]. П. Друкер отмечет: «*инновационность — особый инструмент предпринимательства*, которое как действие направлено на то, чтобы вдохнуть в имеющиеся ресурсы новые свойства» [3, с. 41]; «каждый новатор (предприниматель) должен использовать в своей деятельности элементы предпринимательского управления при внедрении инноваций, основанных на новых знаниях и ориентированных на рынок» [3, с. 160]. А. А. Асаул рассматривает в числе прочих функций предпринимательства постоянный поиск

[1] Составлено по: [2; 5].

предпринимательских идей и их практическую реализацию посредством внедрения и коммерциализации новшеств [1].

Целевая функция предпринимательской деятельности у А. А. Асаула — это постоянный поиск предпринимательских идей. Та же позиция у П. Друкера: «В задачу предпринимателей входит целенаправленный поиск источников нововведений, а также формирование знаний и умений использования принципов создания успешных инновационных решений» [3, с.30]. Подтверждением данному тезису служит обособление П. Друкером в дисциплине инноваций процесса систематического исследования семи участков внутренней и внешней среды организации, изменения в которых являются источниками предпринимательских идей [3, с. 48−49].

Отсюда, возникает концептуальная идея о том, что инновационная деятельность является следствием предпринимательских действий и тогда структура определений будет выглядеть следующим образом (рис. 2).

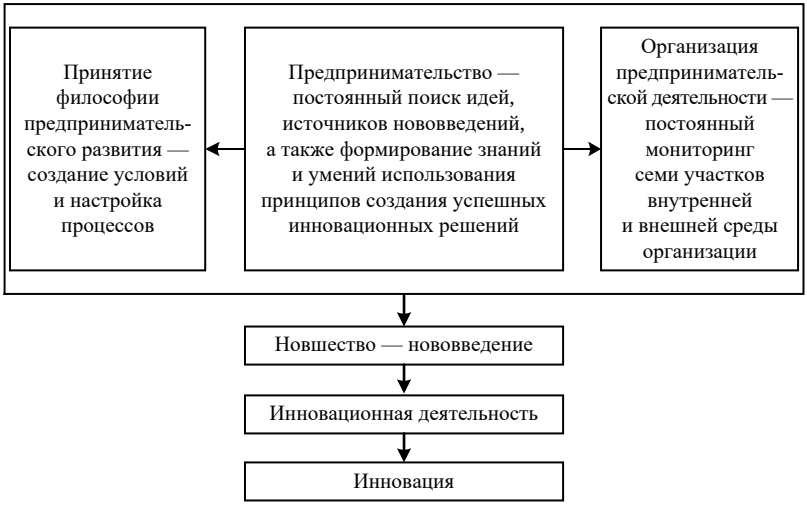


Рис. 2. Связь понятий инновационной деятельности и предпринимательства

Таким образом, предпринимательская деятельность (управляемое предпринимательство) — это участие субъектов социально-экономических систем в постоянном поиске или генерировании новаторских идей в рамках принятой и поддерживаемой руководством предприятия философии предпринимательского развития, ориентированной на его прак-

тические инновационные потребности и возможности. То есть предпринимательская деятельность — это деятельность по поиску и генерированию новых идей, а инновационная деятельность — деятельность по адаптации новшеств к возможностям производства и их коммерциализация. Для того, чтобы установить взаиморасположение процессов рассматриваемых видов деятельности в контуре процессов предприятия, определим взаимозависимость их результатов. Для этого ответим на вопросы: Возможна ли коммерциализация новшеств (инновационная деятельность) без инновационных идей? Могут ли инновационные идеи составлять некий ресурс без их воплощения в рыночный продукт? Ответы «Нет» и «Да» свидетельствуют о первичности процесса предпринимательского поиска и, следовательно, о первичности философии предпринимательского развития, заключающейся в готовности к постоянным переменам перед стратегией инновационности, т. е. готовности к выводу на рынок новых продуктов в случае, если таковые удастся создать. Накопленные в результате предпринимательского поиска, даже не реализованные на рынке идеи, информация, знания создают дополнительный потенциал организации.

На рис. 3 представлен авторский подход к организации процессов предпринимательской деятельности корпораций.



Рис. 3. Схема процессов предпринимательской деятельности корпораций



Рис. 4. Система теоретико-методологических подходов к проектированию систем управления ПСК

Вопросы управления инновационной деятельностью организаций подробно разработаны как в теоретическом, так и в практическом аспектах, актуальной проблемой представляется формирование методологии управления участком внедрения философии предпринимательского развития и предпринимательского поиска в контуре процессов предпринимательской деятельности (ПД) корпорации. В реалиях информациональной парадигмы общественного развития М. Кастельса [4] задача управления ПД корпораций решается в рамках сетевого подхода.

Крупные корпорации в процессе любой деятельности взаимодействуют с широким кругом заинтересованных сторон, которые обладают: 1) ресурсами, полезными для деятельности корпоративной сети; 2) интересами в получении ценности от участия в корпоративной сети. Поэтому основными теоретическими подходами для оценки возможностей (вкладов) акторов в деятельность сетевой структуры и оценки результативности сети (выгод) для акторов являются: *ресурсный подход*, в рамках которого исследуется сетевой потенциал акторов и *ценностный подход*, позволяющий сформировать новую методологию управления результативностью сложных промышленных структур на основе стейкхолдерской стоимости [6]. Целевой функцией механизмов управления установлено развитие *предпринимательского потенциала* (ПП) предпринимательских сетей корпораций (ПСК) и их акторов, где ПП — это наличие у акторов ресурсов, обеспечивающих развитие *отличительных характеристик предпринимательства* — инновационности, креативности, информациональности и рациональной рискованности.

Авторская методология проектирования систем управления предпринимательскими сетями корпораций содержит следующие концептуальные положения (рис. 4).

По мнению автора, предложенная система теоретико-методологических подходов позволит решить проблему проектирования комплексных результативных систем управления ПСК, ориентированных на обеспечение устойчивого развития предприятия в парадигме инновационной экономики и создание ценности для широкого круга корпоративных стейкхолдеров.

Библиографический список

1. *Асаул А. Н., Владимирский Е. А., Гордеев Д. А., Гужва Е. Г., Петров А. А., Фалтинский Р. А.* Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства. СПб.: АНО ИПЭВ, 2008. 280 с.

2. *Васюхин О. В., Павлова Е. А.* Развитие инновационного потенциала промышленного предприятия: монография. М.: Академия Естествознания, 2010. 175 с.

3. *Друкер П. Ф.* Рынок: как выйти в лидеры. М.: Book Chamber International, 1992. 351 с.

4. *Кастельс М.* Информационная эпоха: экономика, общество и культура / пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана. М.: ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.

5. *Нурулин Ю. Р., Скворцова И. В.* Корпоративные инновационные системы: принципы проектирования и управления: монография. СПб.: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2019. 210 с.

6. *Плахин А. Е.* Методология стейкхолдерского подхода в стратегическом управлении промышленными парковыми структурами // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы I Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 24 мая 2018 г.): в 2 т. Екатеринбург: УрГЭУ, 2018. Т. 2. С. 47–51.

7. *Ткаченко И. Н., Метелева М. А.* Структурные элементы и результативность систем управления предпринимательской деятельностью корпораций // Управленец. 2024. Т. 15. № 5. С. 38–55. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-3. EDN: FYNJRR.

8. *Шумпетер Й. А.* Теория экономического развития. Капитализм, социализм и демократия. М.: Эксмо, 2008. 864 с.

А. Е. Мещакова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Методика оценки готовности промышленного предприятия к реализации проекта модернизации в условиях неопределенности

Аннотация. Обоснована необходимость предварительной оценки готовности промышленного предприятия к реализации проекта модернизации в условиях неопределенности. Традиционные методы проектного управления преимущественно сопровождают уже запущенный проект, тогда как промышленному предприятию важно заранее определить ресурсную, организационную и управленческую готовность к модернизации. Предложена методика интегральной оценки, охватывающая устойчивость предприятия, функциональную состоятельность системы управления проектами, согласованность участников и адаптивность управления. Итоговым результатом выступает скорректированный индекс стратегической готовности.

Ключевые слова: методика; проект модернизации; промышленное предприятие; неопределенность; система оценки.

В современных реалиях промышленность продолжает оставаться одним из главных секторов инвестиционного развития экономики России. Большая часть инвестиций сосредоточена на реализации проектов модернизации, которые включают обновление производственных мощностей, внедрение инновационных технологий, увеличение производственной эффективности и адаптацию предприятий к изменениям внешней среды (табл. 1).

Таблица 1

Динамика показателей модернизации промышленных предприятий в России

Показатель	2015	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Инвестиции в основной капитал, млрд р.	10 496,3	14 725,4	15 437,6	17 708,4	21 847,6	26 852,8	32 127,3
Модернизация и реконструкция, млрд р.	1 815,6	2 161,0	2 424,9	2 581,3	2 986,7	3 938,4	4 711,7
Доля модернизации в инвестициях, %	17,3	14,7	15,7	14,6	13,7	14,7	14,7
Индекс инвестиций в обрабатывающие производства, % к предыдущему году	–	100,4	102,9	109,1	95,6	117,6	119,0
Коэффициент обновления основных фондов в обрабатывающих производствах, %	–	6,0	5,9	5,4	5,1	5,0	5,1

Примечание. Составлено по: *Инвестиции* в России. 2025: стат. сб. // Росстат. М., 2025. 163 с.; *РОССИЯ* 2025: стат. справ. // Росстат. М., 2025. 117 с.; *Основные* фонды и другие нефинансовые активы // Росстат. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/14304 (дата обращения: 15.04.2026).

Статистические данные указывают на стабильный рост активности в области модернизации на промышленных предприятиях. В российской статистике проекты отражаются через инвестиции в основной капитал, направленные на реконструкцию, техническое переоснащение и обновление основных фондов.

Следовательно, расширение объемов модернизационных процессов в промышленном секторе ведет к росту необходимости в инструментах, предназначенных для предварительной оценки готовности предприятия к выполнению проекта модернизации. В подобной ситуации важным становится создание методики, которая позволит выявлять не только наличие ресурсов, но и способность организации адаптироваться к изменениям и сохранять контролируемость проекта в условиях неопределенности.

Модернизация промышленных предприятий представляет собой приоритетное направление стратегического развития, обусловленное необходимостью обновления производственно-технологической базы, интеграции цифровых решений, оптимизации ресурсного потенциала и усиления конкурентных преимуществ выпускаемой продукции[1]. Следует отметить, что реализация проектов модернизации осуществляется

[1] *ГОСТ* Р ИСО 21500-2023 «Управление проектами, программами и портфелями. Контекст и концепции».

в рамках действующей производственной системы, что влечет за собой комплексное воздействие на все ее компоненты: оборудование, кадровый состав, технологические процессы, взаимоотношения с поставщиками, систему менеджмента качества и управленческие регламенты. В условиях повышенной неопределенности, традиционные методологии управления проектами, ориентированные на контроль сроков, бюджета и объема работ, демонстрируют свою ограниченность. Они позволяют осуществлять мониторинг хода проекта постфактум, однако не предоставляют информации о степени готовности предприятия к его реализации. Следовательно, возникает потребность в разработке специализированной методики, позволяющей на предпроектной стадии оценить способность предприятия к осуществлению модернизации без дестабилизации текущей операционной деятельности [1].

Модернизация предприятий сопряжена с множеством рисков (от технических проблем с новым оборудованием и нехваткой ресурсов до сложностей в организации работы, принятии решений и внешних факторов) [2]. Существующие методики фокусируются на отдельных аспектах модернизации, таких как планирование, контроль или управление рисками, но не учитывают готовность предприятия к таким изменениям. Предприятие может иметь экономически привлекательный проект, но не обладать достаточной устойчивостью, зрелой системой проектного управления, согласованностью участников или адаптивностью к изменениям. Поэтому перед принятием решения о модернизации необходимо провести комплексную оценку готовности [3].

Далее рассмотрим методики управления проектами модернизации на промышленных предприятиях (табл. 2).

Таблица 2

Методики управления проектами модернизации на промышленных предприятиях в условиях неопределенности

Методика	Управленческое решение	Ограничение для промышленных предприятий
Управление выгодами проекта	Скорректировать проект относительно целевых показателей, пересмотреть показатели эффективности или изменить приоритеты проекта	Фокусируется на результатах и выгодах, но не раскрывает диагностику производственной готовности до запуска проекта
Системный подход к управлению проектом	Сформировать структуру работ, распределить ответственность, установить контрольные параметры проекта и процедуры управления изменениями	При высокой неопределенности требует адаптивных механизмов

Окончание табл. 2

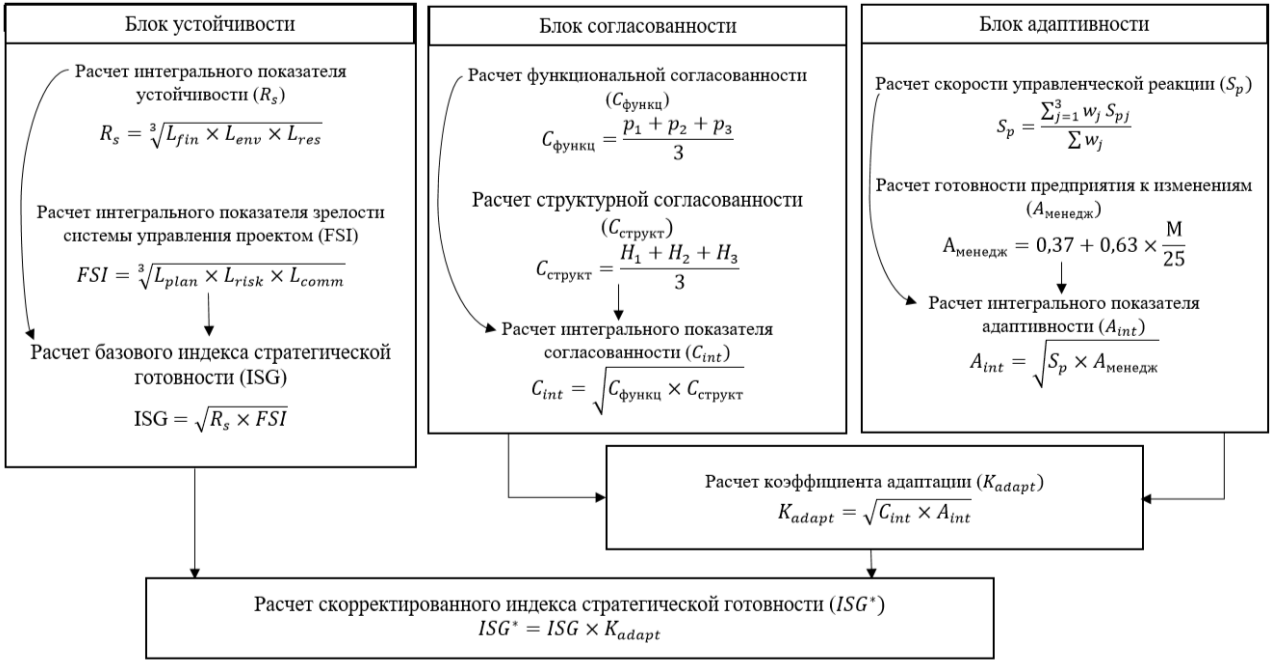
Методика	Управленческое решение	Ограничение для промышленных предприятий
Гибридное управление проектом	Выбрать сочетание предиктивных и адаптивных инструментов управления проектом	Требует высокой зрелости системы управления проектами. При недостаточной координации может усложнять распределение ответственности и контроль проектных изменений
Интеграция проектного управления и бережливого производства	Устранить потери, оптимизировать производственные процессы и согласовать проектные изменения с действующей производственной системой	Полезен для производственной среды, но не охватывает весь комплекс стратегической, финансовой и логистической неопределенности
Цифровая трансформация проектного управления	Внедрить цифровой мониторинг, аналитику проектных данных и систему раннего выявления отклонений	Эффективность зависит от цифровой зрелости предприятия и качества данных
Применение искусственного интеллекта в проектном управлении	Использовать прогнозирование отклонений, автоматизированную поддержку решений и интеллектуальный мониторинг проекта	Ограничено качеством данных, интерпретируемостью моделей и организационной готовностью персонала

Примечание. Составлено по: [4].

Данные методики формируют управленческие решения в условиях неопределенности. Каждая из представленных концентрируется на отдельном измерении неопределенности: технологическом, организационном, информационном, производственном или прогнозном. Следовательно, проанализированные методики не обеспечивают предварительной оценки готовности промышленного предприятия к их реализации. Таким образом, возникает необходимость в развитии имеющейся методики путем интеграции диагностики ресурсной устойчивости, оценки функциональной зрелости системы управления проектами и способности предприятия к адаптации.

Предлагаемая методика оценивает готовность предприятия к реализации проекта модернизации, переходя от анализа отдельных факторов к комплексной интегральной оценке. Методика состоит из трех блоков (см. рисунок).

Первый блок — оценка устойчивости предприятия, отражает финансово-экономическую и ресурсную жизнеспособность организации как базовое условие участия в проекте модернизации. Для промышленного предприятия данный блок особенно важен, поскольку модернизация требует вложений, резервов, материального обеспечения и способности выдерживать внешние колебания.



Структура методики расчета оценки готовности предприятия к реализации проекта модернизации в условиях неопределенности

Второй блок — оценка функциональной состоятельности системы управления проектами, характеризует зрелость планирования, риск-менеджмента, коммуникаций и контроля исполнения. Для проекта модернизации важно, чтобы предприятие имело не только ресурсы, но и систему, способную организовать работы, распределить ответственность и обеспечить своевременное принятие решений.

Третий блок — оценка адаптивности, которая позволяет оценить способность промышленного предприятия оперативно реагировать на изменения, возникающие в процессе подготовки и реализации проекта модернизации. Необходимость включения данного блока обусловлена тем, что проекты модернизации реализуются в условиях высокой неопределенности: могут изменяться сроки поставок оборудования и комплектующих, стоимость ресурсов, требования заказчиков, технические параметры проекта, производственные ограничения, кадровую обеспеченность и внешние условия функционирования предприятия.

Практическая значимость методики заключается в способности переводить расчетные данные в конкретные управленческие решения. Высокий уровень показателя ($ISG^* > 0{,}6$). Если показатель находится на среднем уровне ($0{,}4 < ISG^* < 0{,}6$), то запуск проекта возможен, но с обязательным соблюдением ряда условий: поэтапная реализация для минимизации рисков, усиленный контроль над ними, более точное бюджетирование, создание финансовых и ресурсных резервов, а также регулярная корректировка проектных решений по мере необходимости. При низком значении ($ISG^* < 0{,}4$) запуск проекта должен быть отложен до тех пор, пока не будут устранены критические препятствия.

Предложенная методика универсальна для различных промышленных предприятий, но требует адаптации под специфику каждой отрасли. Промышленность характеризуется высокой капиталоемкостью, зависимостью от оборудования и поставок, непрерывностью процессов, а также строгими требованиями к качеству и безопасности. Поэтому оценка готовности должна учитывать конкретные производственные условия. Следовательно, общие показатели методики должны быть дополнены отраслевыми критериями [4].

Предлагаемая методика представляет инструмент для диагностики готовности промышленного предприятия к реализации проекта модернизации. Позволяет перейти от анализа рисков к оценке способности предприятия к реализации проекта в условиях неопределенности, анализируя его устойчивость, функциональность системы управления проектами, а также их согласованность и адаптивность [5]. На основе полученного скорректированного индекса стратегической готовности (ISG^*) принимается решение о сценарии запуска проекта. Внедрение методики способствует принятию более обоснованных управленческих решений,

снижает вероятность потерь при реализации проектов и формирует основу для дальнейшего развития системы проектного управления на предприятии.

Библиографический список

1. *Новиков Д. А.* Управление проектами: организационные механизмы. М.: ПМСОФТ, 2017. 140 с.

2. *Полковников А. В., Дубовик М. Ф.* Управление проектами. Полный курс MBA. М.: Олимп-Бизнес, 2020. 552 с.

3. *Kerzner H.* Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. 13th ed. Hoboken, NJ: Wiley, 2022. 880 p.

4. *Project* Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2021. 368 p.

5. *Teece D. J., Pisano G., Shuen A.* Dynamic Capabilities and Strategic Management // Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509–533. DOI: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z.

И. Б. Невьянцев

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Динамическая эффективность промышленного предприятия как результат инновационного развития и долгосрочного роста

Аннотация. В статье динамическая эффективность промышленного предприятия рассматривается как результат инновационного развития и долгосрочного роста. Содержание раскрывается через способность предприятия к обновлению, накоплению внутреннего потенциала и поддержанию устойчивости развития.

Ключевые слова: динамическая эффективность; промышленное предприятие; инновационное развитие; долгосрочный рост; стратегическое управление; устойчивое развитие; потенциал предприятия.

В современной промышленности оценка предприятия только по текущим результатам уже не позволяет в полной мере судить о качестве его развития. Рост прибыли, производительности или выпуска может отражать успешность отдельного периода, но еще не означает, что предприятие способно поддерживать обновление производственной системы, накапливать внутренний потенциал и сохранять устойчивость в длительной перспективе. Поэтому категория динамической эффективности переносит внимание с краткосрочного результата на способность предприятия к последовательному развитию во времени.

В качестве исходной точки здесь выступает понятие статической эффективности. Т. О. Толстых и О. В. Дударева связывают эффективность деятельности предприятия с соотношением результата и затраченных ресурсов [4], а Е. Е. Можаев, Н. С. Сердюк, Е. Н. Закабунина и О. Н. Кондрашова акцентируют внимание на степени достижения целей организации и соответствии фактического результата планируемому [3]. Такой подход вполне оправдан, когда требуется оценить текущее состояние предприятия, сравнить результаты разных периодов или выявить отклонения по основным показателям.

Для промышленного предприятия это особенно важно, потому что оно действует в условиях постоянных технологических, организационных и рыночных изменений. В такой ситуации важно не только то, насколько рационально используются имеющиеся ресурсы, но и то, способно ли предприятие формировать новые возможности роста и закреплять их в будущем. Именно поэтому возникает необходимость перехода к более широкому пониманию эффективности, связанному не только с текущим результатом, но и с развитием предприятия во времени.

Теоретическую основу такого подхода во многом сформировали работы Й. Шумпетера, который связывал экономическое развитие с осуществлением новых комбинаций ресурсов, технологий и организационных решений [6]. Современные интерпретации динамической эффективности развивают эту линию. Н. Ю. Ярошевич показывает, что динамическая эффективность формировалась как альтернатива статическому пониманию эффективности и связана не только с экономией ресурсов, но и со способностью системы к поиску изменений и созданию условий для дальнейшего роста. В таком контексте эффективность рассматривается уже не как фиксированный результат, а как способность предприятия к развитию [7]. Л. Н. Устинова и А. Э. Устинов рассматривают инновационное развитие предприятия через обновление технологической базы, формирование инновационного потенциала и изменение управленческих механизмов [5]. Однако в литературе не всегда достаточно ясно раскрыто, каким образом инновационные процессы превращаются в устойчивую траекторию долгосрочного роста, и именно эта связка принципиальна для понимания динамической эффективности промышленного предприятия.

Таким образом, в рамках данной статьи динамическая эффективность промышленного предприятия рассматривается как результат инновационного развития, выражающийся в накоплении потенциала обновления, расширении возможностей предприятия и закрепленный в долгосрочном росте.

Стратегическое управление динамической эффективностью предприятия. Динамическая эффективность относится к сфере страте-

гического управления, поскольку связана не с разовым улучшением отдельных показателей, а с формированием устойчивой траектории развития предприятия. В данном случае стратегия важна как способ связать инновации с ресурсами, компетенциями и долгосрочными целями предприятия. Именно на стратегическом уровне определяется, будут ли инновации однократной реакцией на внешние изменения или станут внутренним механизмом последовательного обновления фирмы. Для промышленного предприятия это особенно важно, поскольку технологические и организационные преобразования требуют не только инвестиций, но и изменений в системе управления. Формирование такого механизма управления инновационным развитием позволяет связать отдельные преобразования в единую систему, направленную на долгосрочный рост [2]. Без этого даже успешные решения дают лишь локальный результат и не создают основу для долгосрочного роста. Поэтому инновации становятся источником динамической эффективности только тогда, когда закрепляются в технологиях, организационных процедурах и профессиональных компетенциях работников. При этом согласно исследованию А. А. Букуровой технологическое развитие предприятия играет ключевую роль в формировании его инновационного потенциала и долгосрочной конкурентоспособности [1].

С практической точки зрения здесь проходит граница между двумя типами управления. В одном случае инновации рассматриваются как отдельные мероприятия с частным эффектом. В другом они становятся частью общей логики развития предприятия и начинают работать на накопление потенциала и расширение будущих конкурентных возможностей (см. таблицу).

Стратегические компоненты динамической эффективности промышленного предприятия

Компонент развития	Стратегический смысл	Вклад в динамическую эффективность
Технологические инновации	Обновляют производственную базу и повышают адаптивность предприятия	Создают исходную основу для дальнейших изменений
Организационные инновации	Закрепляют изменения в системе управления и координации	Переводят разовые новшества в устойчивую практику
Накопление компетенций	Повышает способность предприятия воспринимать и воспроизводить инновации	Обеспечивает накопительный, а не разовый эффект развития
Долгосрочный рост	Отражает превращение инноваций в устойчивую траекторию развития	Выступает формой проявления динамической эффективности

Из таблицы видно, что динамическая эффективность не сводится к моменту внедрения инноваций. Она складывается постепенно, по мере

того как инновационные изменения переходят в накопление внутренних возможностей предприятия.

В рамках статьи удалось показать, что динамическая эффективность промышленного предприятия не сводится к отдельным инновационным решениям. Она складывается из трех взаимосвязанных процессов. Это инновационное обновление производственной базы, последовательное накопление внутреннего потенциала и закрепление долгосрочного роста как устойчивой характеристики. Без стратегического управления эти процессы остаются разрозненными. Стратегия выполняет связующую функцию. Она позволяет перевести разовые изменения в цельную логику развития предприятия.

Из проведенного анализа следует, что оценивать динамическую эффективность по количеству внедренных инноваций или по краткосрочным финансовым результатам недостаточно. Более значимым критерием выступает способность предприятия превращать любые изменения в постоянно расширяющиеся возможности будущего роста. Технологические инновации создают необходимую базу. Организационные инновации закрепляют изменения в управленческих процедурах. Накопление компетенций персонала переводит разовые решения в накопительный эффект. Лишь при одновременном действии этих механизмов долгосрочный рост становится формой проявления динамической эффективности, а не случайным итогом удачного периода. Предприятие можно считать динамически эффективным только тогда, когда оно способно фиксировать инновационные изменения в трех элементах. Речь идет о производственной системе, об организационной структуре и о профессиональных компетенциях персонала. Отсутствие такой фиксации приводит к тому, что даже самые успешные инновации дают локальный результат и не формируют траекторию устойчивого развития.

С практической точки зрения предложенный подход позволяет точнее оценивать стратегические решения в промышленности. Эффект от инноваций в этой сфере часто проявляется с временным лагом, а текущие показатели не всегда отражают реальное качество выбранной траектории развития. Вместе с тем предложенное понимание остается теоретическим и требует эмпирической проверки на реальных промышленных предприятиях. Дальнейшие исследования могут быть направлены на разработку системы показателей, которая позволит различать предприятия с разовым инновационным эффектом и предприятия, обладающие устойчивой способностью к самообновлению.

Библиографический список

1. *Букурова А. А., Дубровина Т. А., Сюй Ч.* Анализ влияния технологического развития на инновационный потенциал предприятий // Экономика, предприни-

мательство и право. 2026. Т. 16, № 4. С. 2539–2562. DOI: 10.18334/epp.16.4.124978. EDN OTUEBW.

2. *Лапшин И. С.* Содержание организационно-экономического механизма инновационного развития предприятия // Лидерство и менеджмент. 2025. Т. 12, № 12. С. 2589–2602. DOI: 10.18334/lim.12.12.124333. EDN PHTVIO.

3. *Можаев Е. Е., Сердюк Н. С., Закабунина Е. Н., Кондрашова О. Н.* Методические подходы к оценке эффективности деятельности предприятия // Вестник Екатерининского института. 2022. № 2 (58). С. 73–77. EDN UCONAI.

4. *Толстых Т. О., Дударева О. В.* Критерии и методы оценки эффективности деятельности предприятия // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2011. Т. 7, № 11-3. С. 98–102. EDN OJNNBT.

5. *Устинова Л. Н., Устинов А. Э.* Современные проблемы инновационного развития предприятия // Российское предпринимательство. 2018. Т. 19, № 2. С. 431–444. DOI 10.18334/rp.19.2.38809.

6. *Шумпетер Й.* Теория экономического развития = Theorie derwirtschaftlichen Entwicklung; Капитализм, социализм и демократия = Capitalism, Socialism and Democracy / пер. с нем.: В. С. Автономов, М. С. Любский, А. Ю. Чепуренко; пер. с англ.: В. С. Автономов и др. М.: Эксмо, 2007. 861 с.

7. *Ярошевич Н. Ю.* Теоретические подходы к определению динамической эффективности фирмы // Стратегические приоритеты и драйверы развития предприятия: сб. науч. ст., приуроч. к 50-летию кафедры экономики предприятий УрГЭУ. Екатеринбург: УрГЭУ, 2019. С. 256–269. EDN YRMKKX.

З. В. Нестерова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Влияние развития бренда на повышение конкурентоспособности предприятия

Аннотация. Современная бизнес-среда характеризуется повышенной информационной насыщенностью, а бренд формируется в сознании потребителя как конечный образ товара. В статье рассматривается вопрос укрепления положения предприятия на рынке за счет развития его бренда.

Ключевые слова: маркетинг; конкурентоспособность; бренд; целевая аудитория; рынок.

Бренд сегодня — это нематериальный актив, который способен обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество, вызывать лояльность у аудитории и создавать ценность продукта для целевой аудитории.

Его сущность можно определить, как совокупность представлений в сознании групп, взаимодействующих с компанией — психический конструкт в результате опыта контактов с организацией.

Анализ бренда необходимо начинать с изучения компании, которая является источником, носителем и драйвером развития, так как бренд не существует в вакууме; восприятие и ценность проистекают из решений

и возможностей организации, которая им управляет, поэтому первым шагом в анализе является рассмотрение мебельной группы, что включает понимание исторического контекста, операционных возможностей, рыночного позиционирования и маркетинговой активности.

Рынок мягкой мебели является одним из самых высоко конкурентных. По оценке Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России (АМДПР), «в 2024 г. отечественные компании выпустили порядка 98 млн изделий и заработали около 538 млрд р. После стремительного роста в 2022 г., в 2024 темпы замедлились до 2 % в натуральном выражении. Выпуск мебели в стоимостном выражении рос преимущественно за счет увеличения цен»[1].

Помимо экономических факторов, на покупку мягкой мебели существенное влияние оказывает также:

– изменение приоритетов потребителей, перенос покупки новой мебели на другой временной период;

– острая конкуренция на мебельном рынке. Существует переизбыток предложения, особенно на Avito, Wildberries, Ozon, где цена более доступна;

– слабый маркетинг классических производителей и недостаток доверия. Клиент не получает ценности онлайн. Большинство мебельных компаний используют устаревшие одностраничные лендинги, не интерактивные калькуляторы, не адаптируются под требования целевой аудитории. Клиент теряется среди 1000 однотипных предложений без бренда и доверия. Современный потребитель нуждается в качественной мебели, но зачастую не имеет времени на личное посещение большого количества мебельных салонов. Люди перестают покупать дорогую мебель без отзывов, видео-обзоров. Если бренд отсутствует в цифровой среде или он представлен слабо, то его не заметят.

Рынок мягкой мебели Свердловской области в 2024−2025 гг. «характеризуется высокой адаптивностью, ростом местного производства (+4,1 % в I кв. 2025 г. к 2024 г.)»[2], развитием онлайн-продаж и конкуренцией за счет повышения качества локальных изделий.

Свердловская область остается перспективным регионом, где активно работают локальные производители и проходят профильные выставки, такие как «Мебель&Деревообработка Урал», в 2026 г. эта выставка пройдет 13−15 октября и по расчетам организаторов «примет 100 компаний-участников с оборудованием, комплектующим и готовой мебе-

[1] *Спад* продаж мягкой мебели 2025 и выход из ситуации. URL: https://setka.ru/posts/019828db-fc64-42fd-baca-1feef71669fc#: (дата обращения: 10.04.2026).

[2] *Рынок* мебели России — 2025: обзор и аналитика. URL: https://bzbroker.ru/potoksss/tpost/jkb3c05et1-rinok-mebeli-rossii-2025-obzor-analitika (дата обращения: 10.04.2026).

лью и около 3000 посетителей с Урала, Поволжья, Сибири и Казахстана»[1].

Уральская компания, производящая продукцию под брендом «Новый век», представляет собой «регионального производителя мягкой мебели с полным производственным циклом». Важнейшей характеристикой является опыт в 32 года, что говорит об устойчивости бизнес-модели и способности подстраиваться под меняющиеся условия, что служит сигналом надежности, так как компания, работающая не одно десятилетие, воспринимается как «проверенный и заслуживающий доверия партнер»[2]. Компания «Новый век» реализует свою продукцию через салоны, расположенные в г. Екатеринбурге и г. Верхняя Пышма.

Компания «Новый век» выпускает мягкую мебель разной стоимости. Помимо серийных моделей, компания предлагает услугу изготовления мебели по индивидуальному договору, указывая на гибкость производства и ориентацию на удовлетворение запросов различных сегментов целевой аудитории. В ходе исследования был проведен SWOT-анализ компании, а также рассмотрена ее конкурентная среда.

Конкурентная среда является высококонцентрированной, среди основных конкурентов можно выделить следующих.

Холдинг MZ5 Group, который сочетает промышленное производство с развитой розничной сетью из 200 салонов это прямой и очень сильный конкурент. Бизнес-модель во многом схожа с брендом «Новый век»: полный производственный цикл и продажи через фирменные магазины позволяют контролировать качество и себестоимость продукции, однако масштаб операций и позиционирование имеют отличия. Ключевыми преимуществами конкурента являются ставка на инновации и модульность.

Бренд «Диван.ру», являющийся представителем digital-среды, который развил мощности, превратившись в гибридную модель. Конкурентные преимущества построены вокруг цифрового опыта и гибкости:

– большое количество пользовательского контента;
– быстрая реакция на тренды и активное онлайн-продвижении;
– доступные цены, привлекающие чувствительную аудиторию.

Проведенный SWOT-анализ демонстрирует, что компания «Новый век» располагает сильной производственной базой, длительной гарантией и программой обмена. В то же время слабая цифровая активность,

[1] «*Мебель&Деревообработка* Урал». 5-я Международная выставка мебели, оборудования и комплектующих для деревообрабатывающего, лесоперерабатывающего и мебельного производства 13–15 октября 2026 г. URL: https://www.mebelexpo-ural.ru/ru-RU/ (дата обращения: 14.04.2026).

[2] «*Новый* век» — официальный интернет-магазин фабрики мягкой мебели. URL: https://vekdivanov.ru (дата обращения: 12.04.2026).

отсутствие четкого позиционирования и ограниченная география присутствия создают риски в условиях конкуренции, где реализация возможностей, связанных с развитием технологий и интересом, требует модернизации сайта, работы в социальных сетях и расширения географии продаж.

В результате анализа деятельности компании «Новый век» был предложен ряд мероприятий по развитию ее бренда, а именно:

– разработка архитектуры бренда и обновление визуальной идентичности;

– техническая модернизация сайта и внедрение новых цифровых инструментов, включая разработку онлайн-конфигуратора;

– запуск и ведение рекламных кампаний в Интернете для привлечения трафика и повышения узнаваемости;

– создание контента для социальных сетей.

Реализация разработанных рекомендаций может позволить укрепить позиции бренда, сформировать целостный образ компании в глазах потребителей, повысить лояльность целевой аудитории, привлечь новых клиентов, расширить территориальное присутствие на рынке, что благоприятно скажется на повышении конкурентоспособности компании в целом.

О. М. Никитина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Знание как экономическая категория в системе управления университетом: эволюция и современная трактовка

Аннотация. В статье систематизированы ключевые этапы эволюции понятия «знание» как экономической категории — от человеческого капитала до платформенного актива. Обосновывается его современная трактовка в управлении университетом через триаду «продукт — ресурс — капитал» во внутреннем и внешнем контурах.

Ключевые слова: знание; экономическая категория; управление знаниями; университет; интеллектуальный капитал; триада знания; внутренний и внешний контур управления.

Управление знаниями в организации давно вышло за рамки вспомогательной функции — сегодня это стратегический приоритет, от которого напрямую зависит конкурентоспособность и устойчивость в условиях высокой турбулентности внешней среды. Особую остроту этот тезис приобретает применительно к университету: именно здесь знание является одновременно предметом, результатом и инструментом деятельности.

Вместе с тем вопрос о том, что именно понимается под знанием в системе управления современным университетом, — далеко не риторический. От ответа на него зависит, какие управленческие модели, инструменты и метрики будут признаны релевантными [7].

Цель настоящей статьи — систематизировать ключевые этапы эволюции понятия «знание» как экономической категории и предложить его современную трактовку применительно к системе управления университетом.

Эволюция знания как экономической категории. Знание как экономическая категория прошло путь от «невидимого» фактора производства до центрального объекта стратегического управления. Детальный анализ этой трансформации представлен в работе [6], где авторы прослеживают эволюцию исследовательской повестки в управлении знаниями — от ранних инструментальных подходов к современным платформенным моделям. Поворотным моментом стали работы Ф. Махлупа и Д. Белла, впервые обосновавших переход к постиндустриальной экономике, где знание и информация становятся доминирующими факторами производства [8; 11]. Т. Шульц в Нобелевской лекции 1979 г. прямо назвал знания ключевым источником экономического роста, придав этому повороту инвестиционное измерение: образование и профессиональные знания — это вложения с измеримой отдачей. С этого момента знание перестало быть «встроенным» в труд или капитал — оно обрело собственный экономический статус.

Следующий принципиальный сдвиг связан с теорией эндогенного роста П. Ромера: однажды созданное знание может использоваться многими без дополнительных издержек, обеспечивая возрастающую отдачу от масштаба [14]. Концепция управления знаниями дала этой логике организационное воплощение. М. Полани разграничил явное и неявное (tacit) знание [13]: последнее укоренено в опыте и профессиональной интуиции специалистов, с трудом поддается формализации и именно поэтому становится источником устойчивого конкурентного преимущества. И. Нонака и Х. Такеучи предложили SECI-модель, описывающую знание как динамически генерируемый ресурс: через процессы социализации, экстернализации, комбинации и интернализации формируется «спираль знаний», создающая новые организационные компетенции [12].

Цифровая трансформация изменила не только формы хранения и передачи знания, но и саму его экономическую природу. М. Кастельс описывает знание как ядро сетевого общества — уже не просто ресурс, а процесс циркуляции, усиленный цифровыми платформами [9]. В работе [5] показано, как цифровые платформы превращаются в инфраструктурный инструмент развития поглощающей способности университета. Отечественная научная традиция акцентирует иное измерение: С. Д. Бод-

рунов в концепции ноономики трактует знание как социальную функцию, обеспечивающую развитие человека и общества [1], а С. Ю. Глазьев определяет его как объект стратегического регулирования, от накопления и трансфера которого зависит конкурентоспособность национальной экономики [2].

Как показано в работе [3], трансформация экономической сущности знания — от человеческого капитала к цифровым активам — формирует новые требования к модели управления: она должна учитывать одновременно рыночную ценность знания-продукта и его институциональную роль как *кода организационной идентичности* университета. Именно это противоречие между западной логикой капитализации знания и отечественным акцентом на его ценностной роли представляется принципиально важным для управления российскими университетами.

Интегрируя результаты теоретического анализа, предлагается следующая авторская трактовка: *знание — это институционализированный, воспроизводимый и управляемый нематериальный ресурс, формирующий основу человеческого, интеллектуального и когнитивного капитала организации, обладающий способностью трансформироваться в инновации, ценности и конкурентные преимущества, а также функционирующий как системный актив в платформенных экосистемах современной экономики*.

Знание в управлении университетом: триада «продукт — ресурс — капитал». Применительно к университету эволюционный анализ дает практически значимый результат: он позволяет операционализировать управление знаниями через три функциональные формы — продукт, ресурс и капитал. Эта триада реализуется в двух контурах управления: внутреннем (обеспечение устойчивости организации) и внешнем (реализация рыночной и социальной миссии). Разграничение этих контуров, обоснованное в работе [4], позволяет университету балансировать между стратегической стабильностью и необходимостью динамичного реагирования на вызовы внешней среды.

Знание как продукт — это интеллектуальный результат деятельности университета, обладающий академической и рыночной ценностью: научные публикации, патенты, образовательные программы, результаты НИОКР. Выпускники в этой логике — не просто конечный результат образовательного процесса, но активный канал трансляции университетского знания в профессиональную среду. Рынок задает не только цену знания, но и критерии конкурентоспособности самого университета как его производителя, что делает управление знанием-продуктом неотделимым от реализации третьей миссии.

Знание как ресурс — это фундаментальный актив, лежащий в основе устойчивости внутренних процессов: компетенции преподавате-

лей и исследователей, организационные регламенты, накопленный опыт научных школ, цифровые системы управления. Принципиальная управленческая проблема здесь — неявное знание: уход ключевого преподавателя способен обесценить целое научное направление, годами выстраиваемое в рамках кафедры или исследовательской группы. Это требует целенаправленной работы по артикуляции и институционализации неявного знания через наставничество, совместные проекты и цифровую фиксацию организационного опыта [13].

Знание как капитал — это способность университета конвертировать накопленные знания в устойчивые конкурентные преимущества и репутацию. Л. Эдвинссон и Т. Стюарт структурировали это понятие через три компонента: человеческий (знания, навыки и опыт сотрудников), структурный (процессы, ИТ-инфраструктура, методические материалы) и реляционный (партнерства, репутация, участие в профессиональных сетях) капиталы [10]. Управление знанием как капиталом реализует особую управленческую функцию — *управление будущим*: системная институционализированная база знаний позволяет университету не просто реагировать на внешние вызовы, но выстраивать стратегическое позиционирование и форсайт-программы развития.

Взаимосвязь трех форм знания и их место в системе управления университетом представлены в таблице.

Триада «продукт — ресурс — капитал» в системе управления университетом

Форма знания	Роль в управлении	Инструменты реализации	Контур управления
Знание как продукт / товар	Результат деятельности университета, имеющий рыночную и академическую ценность	Образовательные программы, НИОКР, патенты, выпускники как носители и трансляторы знания	Внешний: рыночная реализация; третья миссия университета
Знание как ресурс	Фундаментальный актив, обеспечивающий воспроизводство и устойчивость внутренних процессов	Наставничество, научные школы, базы знаний, регламенты, ИТ-инфраструктура	Внутренний: операционное и стратегическое управление
Знание как капитал / актив	Источник конкурентных преимуществ, репутации и долгосрочного развития организации	Интеллектуальный, структурный и реляционный капитал; форсайт-программы; рейтинговое позиционирование	Оба контура: от институциональной устойчивости до позиционирования на внешней арене

Принципиально важно, что все три формы знания функционируют в системном взаимодействии. Знание, созданное как ресурс (компетенции преподавателей, научные школы, накопленный опыт), трансформируется в продукт (образовательные программы, публикации, консалтинг)

и — при эффективном управлении — в капитал (репутация, рейтинговые позиции, партнерства). Именно этот цикл трансформации определяет производственную логику современного университета.

Связующим элементом, обеспечивающим непрерывность этого цикла, является *поглощающая способность* университета — способность воспринимать, ассимилировать и использовать новые знания из внешней среды [7]. Именно ее уровень определяет, насколько эффективно университет переводит внешние знания во внутренние ресурсы и конвертирует их в актуальный образовательный и научный продукт. Без развитой поглощающей способности даже богатый потенциал знания-ресурса не трансформируется в конкурентоспособный капитал — и именно в этом состоит ключевое управленческое противоречие, решение которого требует специального методического инструментария.

Таким образом, современная трактовка знания в системе управления университетом не сводится ни к одному из классических определений. Знание — это одновременно продукт, создающий рыночную ценность; ресурс, обеспечивающий воспроизводство внутренних процессов; и капитал, формирующий долгосрочные конкурентные преимущества и институциональную устойчивость. Разграничение этих форм через логику двух контуров управления — внутреннего и внешнего — задает методологическую основу для разработки модели управления знаниями в университете, ориентированной на оценку и развитие его поглощающей способности.

Библиографический список

1. *Бодрунов С. Д.* Ноономика. М.: Культурная революция, 2018. 432 с.

2. *Глазьев С. Ю.* Рывок в будущее. М.: Книжный мир, 2018. 768 с.

3. *Никитина О. М., Ярошевич Н. Ю.* От человеческого капитала к цифровым активам: трансформация экономической сущности знания в современном менеджменте // Финансовые рынки и банки. 2025. № 8. С. 66–70.

4. *Никитина О. М., Ярошевич Н. Ю.* Управление знаниями в университете: интеграция внутреннего и внешнего контуров // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 4 (60). С. 809–813.

5. *Никитина О. М., Ярошевич Н. Ю.* Цифровые платформы как инструмент развития поглощающей способности университета // Цифровая трансформация общества и информационная безопасность: материалы IV Всерос. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27 мая 2025 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2025. С. 145–148. EDN VCHCOC.

6. *Орехова С. В., Никитина О. М.* Управление знаниями: изменилась ли исследовательская повестка? // Управленческие науки. 2024. № 14 (1). С. 103–116.

7. *Орехова С. В., Никитина О. М., Ярошевич Н. Ю.* Поглощающая способность университета: нормативные и воспринимаемые оценки // Управленец. 2024. Т. 15, № 2. С. 31–47. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-2-3.

8. *Bell D.* The Coming of Post-Industrial Society. New York: Basic Books, 1973. 507 p.

9. *Castells M.* The Rise of the Network Society. Oxford: Blackwell, 1996. 556 p.

10. *Edvinsson L., Malone M. S.* Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Brainpower. New York: HarperBusiness, 1997. 240 p.

11. *Machlup F.* The Production and Distribution of Knowledge in the United States. Princeton: Princeton University Press, 1962. 416 p.

12. *Nonaka I., Takeuchi H.* The Knowledge-Creating Company. Oxford: Oxford University Press, 1995. 284 p.

13. *Polanyi M.* The Tacit Dimension. London: Routledge & Kegan Paul, 1966. 108 p.

14. *Romer P. M.* Endogenous Technological Change // Journal of Political Economy. 1990. Vol. 98, no. 5. P. 71−102.

Д. Ю. Ноженко, В. В. Сулимин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Институциональные барьеры цифровой трансформации муниципального управления

Аннотация. В статье рассмотрены препятствия цифровизации муниципального управления в сельских и смешанных территориях. Выделены кадровые, регламентные, инфраструктурные и аналитические ограничения. Предложена логика перехода от ведомственной разобщенности к гибким межфункциональным управленческим контурам.

Ключевые слова: муниципальное управление; цифровизация; сельские территории; управленческие процессы; гибкие методы.

Цифровизация муниципального управления в российской практике часто обсуждается через перечень сервисов: электронные заявления, порталы, автоматизированные реестры, межведомственный обмен. Такая оптика удобна для отчетности, но она слабо объясняет, почему одни муниципалитеты получают управляемый результат, тогда как другие ограничиваются переносом прежних процедур в электронную форму. Для сельских и аграрно ориентированных территорий проблема острее: цифровой канал взаимодействия с жителем или хозяйствующим субъектом сталкивается с дефицитом кадров, слабой связностью учреждений, разной скоростью обновления инфраструктуры. Муниципальный сектор находится между региональной стратегией и повседневной жизнью населения. Здесь решаются вопросы земельных отношений, благоустройства, социальной поддержки, первичной профилактики, транспортной доступности, поддержки малых производителей. Поэтому цифровая трансформация затрагивает не только документооборот. Она меняет порядок принятия решений, распределение ответственности, скорость реакции на отклонения.

В здравоохранительной логике муниципальный уровень особенно показателен. Ошибка в маршрутизации пациента, задержка профилактического обследования, несогласованность социальных и медицинских служб быстро превращаются в ухудшение качества жизни. Пример Москвы целесообразно относить к платформенной модели по основанию единого цифрового контура, объединяющего запись, данные, маршрутизацию и управленческую аналитику. Мурманская логика ближе к клинико-профилактической: на первый план выходит работа с территориальной удаленностью, рисками северного проживания и профилактическим охватом населения. Такое различие важно: одинаковые технологии в разных муниципальных средах дают разные управленческие эффекты.

И. Трофимов, А. Артыхов, А. Гостилович и С. Чижов рассматривают автоматизацию как способ упорядочить сервисные процессы, но их выводы применимы и к муниципальному управлению, где разрыв между процедурой и результатом особенно заметен [5]. А. А. Петроградская показывает, что «цифровой муниципалитет» формируется через правовые и организационные настройки, а не через простое внедрение порталов [2]. А. А. Скороходов и Е. В. Лысаковская связывают цифровизацию с расширением горизонтов муниципального управления, включая новые формы связи с населением [3]. С. В. Щеглов и А. В. Трофимовская акцентируют роль гибких методов управления при высокой неопределенности цифровой среды [4]. Р. М. Никаева и Х. М. Дикаева подчеркивают значение цифровых технологий для государственного и регионального управления, что задает рамку для муниципального уровня [1].

Цель исследования состоит в выявлении ключевых институциональных, кадровых и организационно-технологических барьеров цифровой трансформации муниципального управления и обосновании перехода к гибким управленческим методам, применимым для сельских, малых городских и смешанных муниципальных территорий.

Первый аналитический срез связан с препятствиями, которые чаще всего маскируются под технические трудности. На практике сбои возникают раньше: в регламентах, распределении полномочий, кадровом составе, качестве исходных данных (табл. 1).

Из пяти выделенных барьеров максимальный балл получила регламентная разобщенность — 5 из 5. Она сильнее технических ограничений, поскольку закрепляет старую последовательность действий внутри новой цифровой оболочки. Три барьера имеют оценку 4 балла: кадровый дефицит, несовместимость данных и закупочная инерция. Их совокупное влияние формирует узкое место: муниципалитет может принять электронное заявление, но затем вручную сверять сведения, согласовывать их между отделами и терять управленческое время. Слабая аналитика оценена в 3 балла, хотя в сельских районах ее роль часто возрас-

тает. Ограничение интерпретации состоит в том, что шкала фиксирует управленческую значимость, а не финансовую стоимость барьера. При ином составе муниципалитетов порядок оценок может измениться.

Таблица 1

Барьеры цифровизации муниципального управления и их управленческая значимость

Барьер	Проявление в муниципальном секторе	Оценка влияния, баллы	Основной риск
Регламентная разобщенность	Процедуры закреплены за разными подразделениями	5	Заявление движется быстрее, решение остается прежним по скорости
Кадровый дефицит	Один специалист совмещает правовую, техническую и аналитическую работу	4	Цифровой сервис зависит от конкретного сотрудника
Несовместимость данных	Реестры ведутся в разных форматах	4	Ошибки в адресной помощи, земле, льготах, маршрутизации
Закупочная инерция	Система закупается как готовый продукт без настройки процесса	4	Технология обслуживает отчетность, а не управленческую задачу
Слабая аналитика	Данные собираются, но редко используются для прогнозирования	3	Решения принимаются после накопления проблемы

Примечание. Составлено по: [2; 5].

Второй срез показывает, каким образом муниципальное управление может перейти к более гибкой организации работы (табл. 2).

Таблица 2

Переход от регламентной модели к гибким методам муниципального управления

Управленческий элемент	Регламентная модель	Гибкий управленческий контур	Измеримый показатель
Работа с обращениями	Последовательное прохождение отделов	Единая группа по жизненной ситуации	Срок закрытия обращения, дни
Социальная и медицинская маршрутизация	Отдельные базы учреждений	Согласованный маршрут жителя	Доля случаев без повторного обращения, %
Земельные и имущественные вопросы	Проверка по ведомственным реестрам	Общий цифровой профиль объекта	Число ручных сверок
Поддержка сельских производителей	Разные окна приема документов	Единый маршрут услуги	Количество визитов заявителя
Контроль результата	Отчет о выполненных действиях	Оценка эффекта для жителя или хозяйства	Доля решенных задач, %

Примечание. Составлено по: [1; 3].

Таблица 2 показывает пять зон, где переход к гибким методам имеет практический смысл. Наиболее чувствительны обращения граждан и социально-медицинская маршрутизация: здесь задержка в 2–3 дня уже влияет на удовлетворенность и, в отдельных случаях, на состояние здоровья. В земельных вопросах выигрыш возникает за счет сокращения ручных сверок; даже уменьшение их числа с трех до одной снижает риск ошибки и ускоряет оборот документов. Для сельских производителей важен другой показатель — количество визитов заявителя. Один маршрут услуги вместо нескольких окон особенно значим для удаленных поселений. Московская модель в данной логике относится к платформенной, поскольку ее ядром выступает общий цифровой контур данных и сервисов. Мурманская модель ближе к клинико-профилактической: там управленческая ценность цифровизации раскрывается через охват, маршрутизацию и работу с территориальной удаленностью. Сопоставление условно, поскольку масштабы бюджетов, плотность населения и зрелость учреждений различаются.

Главный вывод из результатов следующий: муниципальная цифровизация тормозится не отсутствием отдельных программных решений, а несобранностью управленческого процесса. Там, где цифровой инструмент прикреплен к одному отделу, эффект остается локальным. Там, где задача описана как жизненная ситуация жителя, появляется основание для межведомственной группы, короткого цикла проверки и измеримого результата. Для аграрных территорий такая логика имеет прямое значение: расстояния, малочисленность кадров и сезонность хозяйственной активности требуют более быстрых решений, чем классическая бюрократическая последовательность способна обеспечить.

Цифровая трансформация муниципального управления должна рассматриваться как перестройка порядка работы с территориями, жителями и хозяйствующими субъектами. Наиболее трудные препятствия связаны с регламентами, кадрами и качеством данных. Гибкие управленческие методы позволяют перейти к коротким циклам решения задач, межфункциональным группам и проверке результата по измеримым показателям. Для сельских муниципалитетов такой подход особенно значим: ограниченность ресурсов требует точного выбора цифровых решений. Научная ценность предложенной логики состоит в соединении институционального анализа, муниципальной практики и здравоохранительной чувствительности к последствиям управленческих задержек.

Библиографический список

1. *Никаева Р. М., Дикаева Х. М.* Цифровые технологии в государственном и региональном управлении // ФГУ Science. 2021. № 4 (24). С. 154–159. DOI: 10.36684/37-2021-24-4-154-159. EDN QXKNBT.

2. *Петроградская А. А.* Цифровой муниципалитет в Самарской области // Право и государство: теория и практика. 2023. № 4 (220). С. 119–121. DOI: 10.47643/1815-1337_2023_4_119. EDN JDLKTA.

3. *Скороходов А. А., Лысаковская Е. В.* Муниципальное управление в условиях цифровизации: новые горизонты // Вестник Академии управления и производства. 2024. № 4-1. С. 514–521. EDN VEYFPD.

4. *Щеглов С. В., Трофимовская А. В.* Развитие гибких методов управления в условиях глобальной цифровизации // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия: Экономика. 2025. № 3 (365). С. 260–269. DOI: 10.53598/2410-3683-2025-3-365-260-269. EDN VWRGPP.

5. *Trofimov I., Artykhov A., Gostilovich A., Chizhov S.* Automation and digitalization of processes in the management of service organizations // Journal of Management & Technology. 2023. Vol. 23. P. 112–125. DOI: 10.20397/2177-6652/2022.v22i4.2424. EDN TVWBFD.

Е. С. Огородникова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Международные подходы к регулированию стоимости строительства социальной инфраструктуры

Аннотация. В статье рассматриваются современные механизмы регулирования стоимости строительства объектов социальной инфраструктуры в странах Европы, обеспечивающие прозрачность, стандартизацию, контроль бюджетных расходов и повышение эффективности инфраструктурных проектов социальной направленности.

Ключевые слова: ценообразование в строительстве; стандартизация; инфраструктурный проект; государственный контроль.

Общий подход Евросоюза в вопросах ценообразования объектов социальной инфраструктуры направлен на обеспечение прозрачности ценообразования через комплексное регулирование рынка строительства и унификацию методов расчетов. Основу этого подхода составляет Регламент о строительной продукции (CPR 305/2011)[1], который обязывает производителей декларировать эксплуатационные характеристики по гармонизированным методам, что обеспечивает прозрачность и сопоставимость данных и позволяет интегрировать их в сметные расчеты, исключая тем самым несопоставимость спецификаций. Параллельно пакет Еврокодов (EN 1990–1999) стандартизирует методы расчета несущей способности, устойчивости, огнестойкости и долговечности кон-

[1] *Регламент* (ЕС) № 305/2011 Европейского парламента и Совета от 9 марта 2011 г., устанавливающий единые условия для продажи строительной продукции и отменяющий Директиву Совета 89/106/ЕЭС. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2011/305/oj/eng (дата обращения: 15.04.2026).

струкций. Данный комплекс документов направлен на обеспечение соответствия технических требований к характеристикам зданий на территории Евросоюза, облегчает процессы типизации проектных решений.

Общеевропейские стандарты в Германии расширены собственными национальными требованиями к проектам строительства объектов социальной инфраструктуры. В качестве основных документов национальной системы стандартов можно отметить прежде всего «Модельный строительный устав» (Musterbauordnung, MBO)[1], главной задачей которого является установление единых требований ко всем строительным кодексам, разрабатываемых федеральными землями, что способствует унификацию и стандартизацию нормативной базы всех регионов страны. Кроме того, детальный контроль состава затрат по всем стадиям и параметрам строительных проектов регламентируется стандартом DIN 276, применение которого существенным образом упрощает как процесс аудита, так и гарантирует соблюдение общих требований при строительстве. Среди ключевых документов также можно упомянуть и «Порядок проведения контрактных процедур и заключения договоров на строительные работы» (Vergabe- und Vertagsordnung für Bauleistungen, VOB), определяющий единые технические условия проведения процедуры государственных закупок и унифицированные требования к порядкам заключения контрактов, что в дальнейшем позволяет существенно снизить число споров в процессе реализации строительных проектов в отношении ценовых характеристик и других условий контрактов.

В качестве дополнительных мер регулирования и контроля за соблюдением требований законодательства в отношении стоимости и качества финансовой дисциплины выступают постоянные мониторинговые процедуры, исполняемые федеральной счетной палатой, а также специализированными парламентскими комитетами, задача которых состоит в оценке сопоставимости затрат на строительство типовых объектов.

В Великобритании используется комбинированный подход для контроля расходов на строительство социальных объектов, в основе которого лежит взаимоувязка показателей расходной части бюджета и унификации типовых проектных решений, обеспечиваемая соблюдением отраслевых и ведомственных нормативно-правовых актов. В качестве типовых проектных решений выступают так называемые «baseline designs», представляющие собой комплекты проектной документации, предлагаемые Министерством образования, в которых подробно сформированы готовые планировочные схемы, мастер-планы, инженерные

[1] *Кодекс* модельного строительства. URL: https://www.niedax.com/de-en/pillarpages/circuit-integrity-maintenance/standards-certificates-guidelines/model-building-code-mbo (дата обращения: 15.04.2026).

сети, дизайн фасадов и интерьеров школ и других зданий сферы образования, с подробной расшифровкой структуры затрат в соответствии с действующими нормативами, что позволяет существенным образом обеспечивать экономию бюджетных средств на всех стадиях реализации строительного проекта, не допуская превышение лимитов затрат[1]. Такой порядок контроля предоставляет возможность местным органам власти осуществлять мониторинг за строительством объектов социальной инфраструктуры, существенным образом способствует скорости запуска и реализации проектов, позволяет их тиражировать и масштабировать при необходимости.

Отдельно стоит остановиться на комплексе стандартов планировочных и инженерных решений в здравоохранении, разработанных Национальной службой здравоохранения и включающих «Заметки по строительству медицинских зданий (Health Building Notes, HBN) и «Технические меморандумы по здравоохранению» (Health Technical Memoranda, HTM), которые определяют основные требования ко всему жизненному циклу строительного проекта и эксплуатационной фазе, позволяя при контролировать перераспределение бюджетных ассигнований со стадии строительства на текущие эксплуатационные расходы, что обеспечивает контроль общей стоимости проекта и целевые показатели в рамках заданного коридора. Данная нормативно-правовая база также сформирована прежде всего для успешного тиражирования готовых строительных решений по возведению больниц, поликлиник и других объектов медицинского назначения на основе унификации ключевых инженерных и технологических характеристик. В таблице приведены основные различия и сферы применения данных руководств.

Основные различия и сферы применения Health Building Notes (HBN) и Health Technical Memoranda (HTM)

Характеристика	Health Building Notes (Заметки по строительству медицинских зданий)	Health Technical Memoranda (Технические меморандумы по здравоохранению)
Основной фокус	Архитектура, планировка и зонирование пространства	Инженерные сети, специализированные технологии и их обслуживание
Содержательные моменты	Сколько квадратных метров должно быть в операционной, как организовать поток пациентов, где разместить палаты и какие требования предъявляются к отделке стен	Требования к вентиляции, электроснабжению, обеззараживанию инструментов, медицинским газам и обращению с отходами

[1] *Базовые* проекты для школ. URL: https://www.gov.uk/government/collections/baseline-designs-for schools (дата обращения: 15.04.2026).

Окончание таблицы

Характеристика	Health Building Notes (Заметки по строительству медицинских зданий)	Health Technical Memoranda (Технические меморандумы по здравоохранению)
Для кого	Архитекторов, клинических планировщиков и руководителей больниц	Инженеров, технических специалистов, специалистов по объектам (Facilities Management) и безопасности
Этап жизненного цикла	Концепция, функциональное задание, архитектурное проектирование	Монтаж, пусконаладка, эксплуатация, ремонт и модернизация систем

Общегосударственный сквозной каркас закреплен в правительственном Construction Playbook, который прямо предписывает органам государственной власти использовать платформенный дизайн, методы модульного и сборного строительства (ММС) и максимальную унификацию спецификаций, что снижает риски изменения цены после торгов[1]; в дополнение отдельное руководство MMC Guidance Note детализирует практические аспекты применения современных методов строительства, окончательно закрепляя стандартизированную заводскую поставку компонентов в качестве модели «по умолчанию»[2].

Парламентские комитеты и National Audit Office проверяют соблюдение порогов стоимости и качество обоснования отклонений, а политические партии рассматривают эффективность инфраструктурных программ как элемент публичной подотчетности. Итогом является создание строгой нормативной среды, которая через централизованно разрабатываемые типовые решения и обязательные технические руководства обеспечивает высокую скорость реализации проектов, снижение капитальных затрат, гарантированное качество возводимых объектов социального назначения и выравнивание удельной стоимости инфраструктуры по стране при сохранении гибкости адаптации.

[1] *The construction* playbook Government Guidance on sourcing and contracting public works projects and programmes. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/6312222de90e075880923330/14.116_CO_Construction_Playbook_Web.pdf (дата обращения: 15.04.2026).

[2] Там же.

И. Е. Отвагина
Новосибирский государственный технический университет, г. Новосибирск

Маркетинговые стратегии промышленных предприятий в условиях экосистемной трансформации: роль государства как системообразующего субъекта

Аннотация. В статье обосновывается необходимость пересмотра традиционных маркетинговых стратегий промышленных предприятий в связи с трансформацией роли государства, которое из внешнего регулятора превратилось в системообразующего субъекта промышленной экосистемы. Рассмотрены ключевые изменения в комплексе маркетинга.

Ключевые слова: промышленный маркетинг; маркетинговая стратегия; промышленная экосистема; государство; промышленная политика; технологический суверенитет; маркетинг взаимоотношений.

Современная экономическая парадигма, характеризующаяся трансформацией глобальных цепочек создания стоимости и стратегическим курсом на достижение технологического суверенитета, ставит перед промышленным сектором качественно новые задачи. Существующие условия функционирования предприятий невозможно в полной мере описать классическими моделями рыночной конкуренции. Государственная промышленная политика эволюционировала из фактора макросреды в системообразующее ядро, определяющее актуальный рыночный ландшафт, структуру спроса и регламенты взаимодействия акторов [1]. Указанный сдвиг порождает фундаментальное методологическое противоречие: традиционные сбытовые концепции промышленного маркетинга [2] теряют свою значимость. Формируется потребность в разработке стратегических подходов, учитывающих статус государства не просто как регулятора, а как интегратора промышленной экосистемы.

Цель настоящего исследования — определить ключевые направления адаптации маркетинговых стратегий предприятий промышленного сектора к условиям экосистемной трансформации, где государство выступает системообразующим субъектом.

В классических трудах по промышленному маркетингу, например Ф. Уэбстера, государство рассматривается преимущественно как регулятор или один из типов клиентов [3]. Однако в текущей парадигме его роль качественно иная. Государство, реализуя политику импортозамещения и стимулирования инноваций, выступает одновременно в роли особо крупного заказчика, формирующего спрос на национальное технологическое развитие, и выступающего, по факту, в роли инвестора, который предоставляет ресурсы через институты развития. В этих условиях объектом маркетинга становится не столько продукт или услуга, сколько позиция предприятия в рамках, формируемых государством

технологических цепочек и программ развития. Промышленный маркетинг эволюционирует от управления отношениями «поставщик-потребитель» к управлению сложной сетью многосторонних взаимодействий в рамках национальной промышленной экосистемы [5].

Наряду с глобальными технологическими сдвигами, фундаментальным фактором, инициирующим пересборку промышленных связей в России, стало усиление санкционных ограничений. Нарушение доступа к зарубежным технологиям, комплектующим и рынкам сбыта заставило промышленные предприятия активно искать и выстраивать новые кооперационные связи внутри страны. Этот процесс принудительной локализации и поиска внутренних партнеров по всей цепочке создания ценности является мощным стимулом для появления национальных и региональных промышленных экосистем. Государственная промышленная политика, в свою очередь, получает дополнительный импульс для целенаправленного формирования таких устойчивых структур, способных заменить разрушенные международные связи [1].

В сложившихся обстоятельствах государство становится не просто одним из участников, а ключевым системообразующим субъектом, целенаправленно формирующим контуры и структуру новых промышленных экосистем. Эта деятельность проявляется в нескольких ключевых направлениях.

Во-первых, государственные программы импортозамещения и поддержки локализации производства выступают прямым механизмом для создания устойчивых связей внутри экосистемы. Финансируя проекты по разработке и производству критически важных компонентов, государство стимулирует возникновение долгосрочных партнерств между потребителями и производителями промышленной продукции, которые ранее были ориентированы на внешние рынки.

Во-вторых, государство берет на себя роль координатора и интегратора, создавая цифровые платформы для взаимодействия промышленных предприятий (например, Государственная информационная система промышленности — ГИСП). Эти платформы обеспечивают прозрачность производственных возможностей и потребностей, что критически важно в условиях разрушения привычных каналов коммуникации. Такая сетевая структура отражает принципы, описанные М. Кастельсом в его концепции сетевого общества [4].

В-третьих, через инструменты промышленной политики государство снижает уровень неопределенности для предприятий, вынужденных кардинально перестраивать свои стратегии. Предоставление льготных кредитов, налоговых преференций и гарантированных заказов участникам стратегически важных экосистем позволяет им инвестировать в развитие и кооперацию, что было бы невозможно в условиях ры-

ночной нестабильности. Государство, таким образом, изменяет саму логику конкуренции, смещая акцент к моделям долгосрочного партнерства и совместного создания ценности, как это было предвидено в работах о «смерти конкуренции» [5].

Экосистемная трансформация требует от промышленных предприятий коренного пересмотра маркетинговых стратегий. Классические подходы, ориентированные на конкурентную борьбу за клиента, уступают место маркетингу партнерств и совместного развития. Маркетинговая функция перестает быть изолированной и тесно интегрируется с управлением цепочками поставок, исследованиями и разработками (R&D — от англ. Research and Development) и, что особенно важно, с деятельностью по взаимодействию с органами государственной власти (GR).

Ключевой задачей маркетинга становится не столько продвижение готового продукта, сколько идентификация и выстраивание долгосрочных отношений с партнерами, дополняющими своими компетенциями или продуктами, внутри экосистемы. Маркетологи промышленных предприятий должны научиться продвигать на рынок не товар или услугу, а потенциал сотрудничества, демонстрируя, как их компетенции и ресурсы могут усилить экосистему в целом и способствовать достижению общих целей, включая цели государственной промышленной политики.

Данная трансформация требует системного пересмотра компонентов традиционной маркетинговой парадигмы [1].

Товарная политика утрачивает сугубо реактивный характер отклика на текущий потребительский спрос. Ключевым вектором становится проактивное согласование производственных программ с долгосрочными национальными приоритетами и картами технологического развития. Главной задачей маркетологов становится не просто выпуск обособленных изделий, а разработка комплексных технологических решений, способных органично интегрироваться во внутреннюю структуру экосистемы. Продукт рассматривается через призму его вклада в обеспечение технологической независимости страны.

Стратегия ценообразования приобретает многофакторный характер. Помимо традиционных затратных и ценностных методов, доминирующее значение получают преференции, обусловленные участием предприятий в государственных программах стимулирования: наличие субсидирования, доступа к льготному проектному финансированию и специальным инвестиционным контрактам. Стоимость решения трансформируется в результат комплексного переговорного процесса, где номинальные затраты компенсируются гарантированным доступом к инфраструктурным ресурсам и административной поддержке.

Система коммуникаций и продвижения смещает фокус с прямого стимулирования сбыта и стандартной выставочной деятельности на стратегическое взаимодействие с органами государственной власти (Government Relations) и формирование деловой репутации. Важнейшими каналами коммуникации выступают отраслевые технологические платформы, экспертные советы и консорциумы. Основная цель продвижения заключается в позиционировании предприятия как надежного участника экосистемы, обладающего компетенциями для решения задач национального масштаба.

Система сбыта и распределения эволюционирует в архитектуру стратегических партнерств. Дистрибьюторские сети уступают место механизмам прямой интеграции предприятия в сложные промышленные экосистемы, включающие государственные корпорации, исследовательские институты, инжиниринговые центры и наукоемкие предприятия малого технологического бизнеса.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что формирование промышленных экосистем представляет собой закономерный этап эволюции национального производства [4]. Государство, применяя комплекс инструментов стимулирования спроса, трансформировало свой статус из внешнего макроэкономического регулятора в ключевого стейкхолдера и субъекта маркетинговой системы.

Адаптация маркетинговых стратегий предприятий к выявленным реалиям требует перехода от конкурентных сбытовых тактик к парадигме кооперации и совместного создания ценности. Предприятия вынуждены переосмыслить всю архитектуру комплекса маркетинга: от синхронизации товарной политики с национальными технологическими картами до выстраивания коммуникаций с органами власти и наукоемким сектором. Интеграция государства в качестве элемента ядра управления маркетингом открывает принципиально новые возможности для устойчивого развития промышленного сектора. Вектором будущих исследований может стать эмпирическая верификация предложенных концептуальных положений на базе предприятий высокотехнологичных отраслей экономики.

Библиографический список

1. *Отвагина И. Е.* Влияние государственной промышленной политики на трансформацию концепции промышленного маркетинга в России // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. 2025. Т. 15, № 5. С. 160–170. DOI: 10.21869/2223-1552-2025-15-5-160-170.

2. *Отвагина И. Е.* Трансформация промышленного маркетинга в России: факторы и векторы развития в условиях санкционных ограничений // Вестник

Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 6 (111). С. 144–151. DOI: 10.37493/2307-907X.2025.6.15.

3. *Уэбстер Ф.* Основы промышленного маркетинга. М.: Изд. дом Гребенникова, 2005. 416 с.

4. *Castells M.* The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol. I. The Rise of the Network Society. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell, 1996. 556 p.

5. *Moore J. F.* The death of competition: leadership and strategy in the age of business ecosystems. New York, NY: HarperBusiness. 1996. 297 p.

Е. М. Пахомов, Р. А. Ищенко, З. О. Фадеева
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Влияние концепций Smart Manufacturing и Lean Production на эффективность управленческих решений и производительность труда

Аннотация. В работе оценено совместное влияние Smart Manufacturing и Lean Production на качество управленческих решений и производительность труда на российских промышленных предприятиях в период 2020–2025 гг. Опора сделана на данные Росстата, исследования РИНЦ и Scopus.

Ключевые слова: бережливое производство; умное производство; Индустрия 4.0; производительность труда; управленческое решение; цифровизация; промышленность.

Почему сочетание Lean Production и Smart Manufacturing так быстро вошло в управленческую повестку крупных российских предприятий? Ответ связан с производительностью труда: по данным Росстата, ее прирост в обрабатывающей промышленности РФ в 2023 г. составил 2,5 %, тогда как в 2022 г. фиксировалось снижение на 3,6 %[1]. На этом фоне нацпроект «Производительность труда», охвативший к 2024 г. свыше 6 тыс. предприятий из 85 регионов, опирается именно на инструменты бережливого производства[2].

Lean Production трактуется как система устранения восьми видов потерь, тогда как Smart Manufacturing объединяет IoT, цифровые двойники и Big Data в рамках Индустрии 4.0 [4]. В. Д. Колычев и И. О. Белкин показали, что интеграция этих подходов формирует операционную модель, в которой решения принимаются на основе данных в режиме реального времени [3]. Аналогичный вывод содержится в работе Е. С. Пал-

[1] *Промышленное* производство в России. 2023: стат. сб. / Росстат. М., 2023. 259 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_proiz-vo_2023.pdf (дата обращения: 21.05.2026).

[2] *Национальный* проект «Производительность труда»: итоги 2018–2024 гг. / Минэкономразвития России. М., 2024. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_proizvoditelnost_truda/ (дата обращения: 21.05.2026).

киной и М. С. Вагина: цифровизация лин-инструментов повышает фондоотдачу и рентабельность активов промышленного предприятия [5].

Обратимся к данным эмпирических исследований. И. М. Черненко и В. Ю. Земзюлина на выборке 2 570 работников металлургии Свердловской, Челябинской, Ростовской и Волгоградской областей зафиксировали, что продвинутые цифровые навыки персонала повышают результативность производственных систем со стандартизованными коэффициентами пути в диапазоне 0,4−0,7 [8]. При этом базовые цифровые компетенции в индустриально развитой Челябинской области дают коэффициент менее 0,2, что указывает на нелинейность эффекта и зависимость от регионального контекста [8].

Lean-инструменты — стандартизация, 5S, VSM, SMED, визуализация — направленно влияют на производительность труда, фондо- и материалоотдачу, себестоимость [1]. А. А. Хуагева в кандидатской диссертации, защищенной в СПбГЭУ, фиксирует, что 73 % руководителей МСП связывают рост качества управленческих решений именно с внедрением цифровых лин-практик [7]. А. В. Герасёва, А. М. Аветисян, Е. А. Егорова на материалах Политеха Петра Великого подтверждают: автоматизация и робототехника в обрабатывающих производствах ускоряют распределение ресурсов и сокращают цикл принятия решений [2].

Рассмотрим подробнее национальный кейс. По официальным данным Минэкономразвития, предприятия — участники нацпроекта «Производительность труда» за шесть лет работы программы увеличили выработку в среднем на 24 % и высвободили 318 млрд р. за счет сокращения потерь[1]. Эффект достигается типичным маршрутом: картирование потока создания ценности (VSM) → внедрение системы 5S → стандартизация → подключение цифровых датчиков на пилотном участке [3; 5]. На Группе ГАЗ и КАМАЗ подобная связка позволила сократить незавершенное производство на 30−50 % при удержании уровня брака [4].

Smart Manufacturing меняет архитектуру управленческих решений. А. А. Сазонов указывает, что цифровая среда наукоемких предприятий обеспечивает анализ бизнес-процессов в реальном времени по четырем направлениям: инвестиционно-финансовая деятельность, управление персоналом, производственно-техническое управление, логистика [6]. Это переводит решения из режима «по отчетам прошлого месяца» в режим «по событиям часа», что особенно заметно в металлургии и машиностроении [2; 8].

[1] *Национальный* проект «Производительность труда»: итоги 2018−2024 гг. / Минэкономразвития России. М., 2024. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_proizvoditelnost_truda/ (дата обращения: 21.05.2026).

Возникает закономерный вопрос: всегда ли цифровизация усиливает Lean, или возможен конфликт подходов? Е. С. Палкина и М. С. Вагин предупреждают: внедрение IoT без предварительной стандартизации процессов закрепляет потери в цифровом контуре и снижает отдачу инвестиций [5]. А. А. Хуагева добавляет, что доля проектов с отрицательным ROI у МСП без лин-подготовки достигает 27 % [7]. Наш анализ показал, что устойчивый рост производительности обеспечивается только последовательностью «Lean → Smart», а не обратной.

Производительность труда в обрабатывающей промышленности РФ за 2020–2023 гг. изменялась неравномерно: −2,1 % (2020), +3,7 % (2021), −3,6 % (2022), +2,5 % (2023)[1]. Сопоставление с данными участников нацпроекта показывает разрыв в 15–20 п.п. выработки на одного работника в пользу предприятий, прошедших Lean-аудит[2]. В. Д. Колычев и И. О. Белкин объясняют этот разрыв синергетическим эффектом интеграции лин-методов и цифровых двойников, измеряемым через сокращение времени такта на 18–22 % [3].

Нами выявлено, что управленческое решение в Smart-Lean-контуре опирается на три источника: верифицированные данные MES/SCADA, стандартизованные операционные карты и поведенческие метрики персонала [1; 8]. Такое сочетание снижает долю интуитивных решений и, по оценке А. В. Герасевой, А. М. Аветисяна, Е. А. Егоровой повышает скорость реакции на отклонения в 2–3 раза [2].

Альтернативный сценарий — точечная цифровизация без Lean — приводит к росту IT-затрат при стагнации производительности, что подтверждено региональными данными по Ростовской и Волгоградской областям [8].

Проведенный анализ показал, что концепции Smart Manufacturing и Lean Production дают наибольший эффект при последовательной интеграции, а не при изолированном применении. Производительность труда участников нацпроекта растет на 24 % против среднеотраслевых 2,5 % по Росстату[3]. Для управленцев это означает приоритет лин-стандартизации перед цифровыми инвестициями и переход к решениям на данных в реальном времени [3; 5; 6].

---

[1] *Промышленное* производство в России. 2023: стат. сб. / Росстат. М., 2023. 259 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_proiz-vo_2023.pdf (дата обращения: 21.05.2026).

[2] *Национальный* проект «Производительность труда»: итоги 2018–2024 гг. / Минэкономразвития России. М., 2024. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_proizvoditelnost_truda/ (дата обращения: 21.05.2026).

[3] *Промышленное* производство в России. 2023: стат. сб. / Росстат. М., 2023. 259 с. URL: https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Prom_proiz-vo_2023.pdf (дата обращения: 21.05.2026); *Национальный* проект «Производительность труда»: итоги 2018–2024 гг. / Минэкономразвития России. М., 2024. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/np_proizvoditelnost_truda/ (дата обращения: 21.05.2026).

Библиографический список

1. *Вагин М. С., Палкина Е. С.* Взаимосвязи цифровизации бережливого производства и показателей экономической эффективности промышленного предприятия // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. 2025. № 4 (109). С. 54−61. DOI: 10.37493/2307-907X.2025.4.5.

2. *Герасёва А. В., Аветисян А. М., Егорова Е. А.* Автоматизация и роботизация в производственной отрасли: экономические и социальные последствия // Russian Economic Bulletin. 2024. Т. 7, № 3. С. 200−205. DOI 10.58224/2658-5286-2024-7-3-200-205. EDN USDRJU.

3. *Колычев В. Д., Белкин И. О.* Интеграция бережливого производства и цифровых технологий в управление операционной деятельностью промышленных предприятий // Государственное и муниципальное управление. 2023. № 4. С. 29−41.

4. *Крамаренко Н. С.* Совместимость Индустрии 4.0 с моделью управления «бережливое производство» и модернизация концепции в эпоху цифровизации // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. 2024. № 2. С. 89–96.

5. *Палкина Е. С., Вагин М. С.* Методика оценки влияния цифровизации бережливого производства на показатели экономической эффективности промышленного предприятия // π-Economy. 2025. Т. 18, № 4. С. 132−146.

6. *Сазонов А. А.* Трансформация системы адаптивного управления наукоемкими предприятиями в условиях высокой волатильности институциональной среды // Управление. 2022. Т. 10, № 1. С. 27−37. DOI: 10.26425/2309-3633-2022-10-1-27-37.

7. *Хуагева А. А.* Управление цифровой трансформацией малых и средних промышленных предприятий: дис. … канд. экон. наук: 5.2.3. СПб., 2025. 198 с.

8. *Chernenko I.M., Zemzyulina V. Yu.* Industry 4.0 Digital Skills and Performance in Manufacturing: The Impact of Heterogeneous Regional Contexts on the Human Capital // Экономика региона. 2024. Т. 20, № 3. С. 747−762. DOI: 10.17059/ekon.reg.2024-3-10.

Е. Д. Перегримова, Р. И. Акьюлов
Уральский институт управления — филиал РАНХиГС при Президенте РФ, г. Екатеринбург

Современные технологии проектного управления в деятельности предприятий легкой промышленности

Аннотация. В статье рассмотрены современные технологии проектного управления применительно к деятельности предприятий легкой промышленности. Проведен сравнительный анализ каскадной модели, гибкой методологии Agile и концепции бережливого производства, выявлены их преимущества, недостатки и области наиболее эффективного применения в условиях отрасли. Обоснована необходимость перехода от унифицированного подхода к гибридным моделям управления, сочетающим каскадное планирование стратегических инициатив, итеративную разработку новых продуктов и бережливые инструменты оптимизации операционной деятельности. Приведены практические примеры внедрения Agile и Lean на российских швейных предприятиях, подтверждающие сокращение производственного цикла и повышение эффективности.

Ключевые слова: легкая промышленность; проектное управление; каскадная модель; гибкая методология Agile; бережливое производство; гибридные модели управления.

Легкая промышленность России, представляющая собой многоотраслевой комплекс, занимает скромную долю в структуре национальной экономики. По состоянию на 2025 г. легкая промышленность России производит более 40 % непродовольственной продукции. В обрабатывающей отрасли на долю легпрома приходится 1,1 %[1].

«В 2024 году все отрасли легкой промышленности показали рост: производство текстильных изделий выросло на 9,7 % г/г, производство одежды на 12,3 % г/г[2]. Несмотря на рост объема производства эксперты фиксируют тревожные кризисные тенденции. Ситуация усугубляется структурными дисбалансами. Отрасль характеризуется критически высокой степенью износа основных производственных фондов. Дополнительным вызовом является сохранение высокой импортозависимости: до 95 % тканей и фурнитуры по-прежнему поставляется из-за рубежа. Следствием этих факторов становится прогнозируемый спад производства ключевых сегментов отрасли.

[1] *Анализ* состояния и перспектив легкой промышленности России. URL: https://заводы.рф/publication/lyogkaya-promyshlennost-rossii?ysclid=mor5ilpuow873440458 (дата обращения: 15.04.2026).

[2] *Прогноз* социально-экономического развития Российской Федерации на 2026 г. и на плановый период 2027 и 2028 гг. / Минэкономразвития России. URL: https://www.economy.gov.ru/material/directions/makroec/prognozy_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya/prognoz_socialno_ekonomicheskogo_razvitiya_rf_na_2026_god_i_na_planovyy_period_2027_i_2028_godov.html. С. 42 (дата обращения: 15.04.2026).

Российский и международный опыт демонстрирует, что внедрение современных технологий проектного управления способно кардинально изменить ситуацию. Исследования показывают, что «высокий уровень проектной зрелости приводит к тому, что почти 80 % проектов успешно реализуются, позволяя достичь поставленных целей: проекты выполняются в срок и без превышения бюджета[1]. Применение передовых методологий управления проектами позволяет сократить время вывода новых продуктов на рынок, оптимизировать загрузку производственных мощностей и снизить издержки. В таких условиях переход на проектно-ориентированную модель управления становится императивом выживания.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью преодоления системных ограничений в российской легкой промышленности, где согласно отчету РСПП, более 30 % предприятий испытывают нехватку оборотных средств, а 38,4 % сталкиваются с недостаточным спросом[2]. Государственные инициативы по цифровизации швейного производства и поручение Президента РФ о комплексной поддержке конкурентоспособности отрасли, актуализируют применение современных технологий проектного управления.

Наиболее значимыми и широко применяемыми являются каскадная модель, гибкая методология Agile и концепция бережливого производства. Каждая из них обладает собственной логикой, набором инструментов и сферой наиболее эффективного применения (см. таблицу).

Сравнительная таблица преимуществ и недостатков современных методологий управления

Методология	Преимущества	Недостатки
Каскадная модель	Четкая предсказуемость бюджета и сроков. Простая система отчетности и контроля. Высокая стабильность требований	Критически низкая гибкость к изменениям. Результат виден только на финальной стадии. Ошибки планирования ведут к краху проекта
Гибкая методология (Agile)	Быстрая адаптация под меняющиеся требования. Ранняя и частая поставка ценности. Минимизация риска несоответствия ожиданиям	Сложность точного бюджетирования. Трудоемкое внедрение в крупных структурах. Высокая зависимость от компетенций команды

[1] *Шишлакова Н.* Фокус на проектное управление для обеспечения технологического суверенитета / Ведомости. 24.10.2024. URL: https://www.vedomosti.ru/ideas/management/columns/2024/10/24/1070413-fokus-na-proektnoe?from=copy_text (дата обращения: 15.04.2026).

[2] *Сикамова* А. Разрыв по швам: в легпром идет все меньше денег // Монокль. 26.07.2025. URL: https://monocle.ru/2025/07/26/razryv-po-shvam-v-legprom-idet-vse-menshe-deneg/?ysclid=mor7g6zqim261255471 (дата обращения: 15.04.2026).

Окончание таблицы

Методология	Преимущества	Недостатки
Бережливое производство	Системное устранение потерь и издержек. Повышение качества и сокращение цикла поставки. Ориентация на создание чистой ценности	Длительный и сложный процесс трансформации. Уязвимость цепочки при полном отказе от запасов. Требует тотального вовлечения всего персонала

Представленный сравнительный анализ демонстрирует, что ни одна из рассмотренных методологий не является универсальным решением. Принципиально важно отметить, что все три подхода в контексте настоящего исследования рассматриваются именно как инструменты проектного, а не процессного управления. Процессное управление ориентировано на поддержание стабильности и воспроизводимости регулярных операций (например, ежедневный пошив стандартных изделий). Проектное же управление нацелено на создание уникального результата в условиях временных и ресурсных ограничений. В легкой промышленности к проектным задачам относятся: запуск новой коллекции одежды, модернизация производственной линии, внедрение цифровых систем планирования, реализация целевых инициатив по улучшению операционной эффективности. Именно для таких задач каскадная модель, Agile и инструменты бережливого производства в их проектной интерпретации демонстрируют наибольшую результативность.

Каскадная модель сохраняет свою актуальность для определенного класса задач в легкой промышленности. На швейных и текстильных предприятиях, ориентированных на выпуск стабильного ассортимента продукции (например, пошив спецодежды), каскадный принцип успешно применяется на уровне производственного планирования. Технологический процесс пошива таких изделий строго регламентирован: раскрой, пошив, отделка, упаковка. Каждый последующий этап физически не может начаться до завершения предыдущего. В данном случае каскадная модель отражает естественный ход производственного процесса и обеспечивает его ритмичность и контролируемое качество.

Основная ценность Agile для предприятий легкой промышленности заключается в возможности перейти от длительного, линейного процесса разработки новой модели (от эскиза до запуска в серию) к итеративному, короткими циклами. В отличие от процессного управления, где изменения нежелательны, Agile-проекты по созданию коллекций предполагают постоянную адаптацию к обратной связи и рыночным трендам. Создание прототипа, его тестирование на фокус-группе, доработка конструкции и технологии пошива, все это может быть организовано

в формате коротких спринтов (1−2 недели). Agile-инструменты, такие как метод «6−3−5», могут успешно применяться для поиска нестандартных решений производственных проблем. Например, «сотрудники Рязанской швейной мануфактуры продолжают обучение методам бережливого производства и повышения эффективности»[1]. На данном предприятии активно используются подобные техники для генерации идей по оптимизации производственных потоков и повышению эффективности.

В рамках настоящего исследования бережливое производство рассматривается в проектной логике, как содержание целевых Lean-проектов, имеющих четкие временные рамки, измеримые показатели результативности и выделенную команду исполнителей. Именно такой подход был реализован на башкирской швейной фабрике «Малыш» в рамках национального проекта «Производительность труда», что позволило «в организации труда: пересмотреть объемы перемещаемых и обрабатываемых партий материала, внедрить адресное хранение, изменив планировку цеха, ввести практику анализа функционирования каждого участка, чтобы в нужный момент быстро ее откорректировать. В итоге, время производственного цикла у «Малыша» сократилось более чем на 40 % (с 996 до 590 мин.) и в тех же границах снизился объем незавершенного производства[2]. Таким образом, Lean-инструменты, будучи интегрированными в проектную деятельность, обеспечивают измеримое повышение операционной эффективности и могут успешно сочетаться с другими проектными методологиями.

Развитие, внедрение современных технологий управления на корпоративном уровне обретает смысл и открывает перспективы повышения экономической эффективности компаний при содействии государства в создании передовой «не существовавшей ранее системы стимулирования экономической и предпринимательской активности, включая совершенствование системы налогообложения, внедрение в практику современных гибких ее форм с дифференцированным подходом к формированию фискальной нагрузки для экономических субъектов»[3].

Таким образом, растущая конкуренция на современных рынках, требующая постоянного совершенствования организации деятельности

---

[1] *Эксперты* РЦК рассказали о необычном методе принятия решений / Агентство развития бизнеса Рязанской области. URL: https://agency62.ru/eksperty-rczk-rasskazali-o-neobychnom-metode-prinyatiya-reshenij/?ysclid=mor7sira5j629909633 (дата обращения: 15.04.2026).

[2] *Крупная* швейная фабрика в Башкирии выбрала бережливое производство / Легпром Ревю. 30.01.2023. URL: https://legprom.review/krupnaya-shveynaya-fabrika-v-bashkirii-vybrala-berezhlivoe-proizvodstvo/?ysclid=mor8c7qj8991972805 (дата обращения: 15.04.2026).

[3] *Акьюлов Р. И.* Теневая экономика и нелегальная миграция: проблемы и перспективы регулирования // Дискуссия. 2020. Вып. 102. С. 56.

предприятий, повышения их экономической эффективности, побуждает собственников, руководителей компаний искать наиболее эффективные подходы к управлению, внедрять современные методики, гибридные модели проектного управления, сочетающих каскадное планирование стратегических инициатив, гибкие итеративные циклы разработки продуктов и бережливые инструменты оптимизации деятельности.

С. Г. Пьянкова, Е. А. Блинова
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Стратегии градообразующих предприятий как управленческий ресурс трансформации моногородов в эпоху ноономики

Аннотация. Статья посвящена проблеме поиска новых управленческих механизмов развития монопрофильных городов в условиях перехода к ноономике — общественно-экономическому укладу с доминированием нематериального производства. Отмечается, что градообразующие предприятия могут выступить носителями управленческих инноваций для всей городской системы.

Ключевые слова: ноономика; моногород; градообразующее предприятие; стратегическое планирование; управленческий ресурс; корпоративная стратегия.

Кризис индустриальной парадигмы и разворачивающийся переход к ноономике — общественному устройству, в котором главным источником стоимости становятся знание, культурные блага и человеческое развитие, а материальное производство передается безлюдным технологиям, — порождает фундаментальные вызовы для монопрофильных городов [3]. Эти муниципальные образования, исторически привязанные к одному или нескольким технологически смежным предприятиям, сталкиваются с двойной угрозой: с одной стороны, автоматизация сокращает потребность в промышленном персонале, а с другой — традиционная стратегия планирования, ориентированная на валовые показатели выпуска и занятости, перестает соответствовать ноономическим императивам качества среды, человеческого капитала и креативной экономики [1; 2; 4].

Парадоксальным образом именно градообразующее предприятие (ГОП) — основной актор, длительное время консервировавший моноструктуру, — может стать ключевым источником управленческих инноваций для трансформации моногорода. Современные корпорации, особенно крупные промышленные холдинги, накопили мощный арсенал стратегических инструментов: форсайт-исследования, экосистемные бизнес-модели, системы управления качеством, цифровые платформы, ме-

тоды проектного менеджмента и управления изменениями. Однако в подавляющем большинстве случаев этот управленческий ресурс остается замкнутым в корпоративном контуре и не транслируется на городскую систему в целом. Цель статьи — обосновать, каким образом стратегии градообразующих предприятий могут быть развернуты в сторону комплексного развития территории, став механизмом перехода моногорода к ноономической модели.

Методологическая рамка работы основана на концепции ноономики, разрабатываемой С. Д. Бодруновым и его последователями [3], теории стратегического управления корпорациями и муниципальными образованиями, а также на положениях пространственной экономики. Исследование опирается на качественный анализ кейсов нескольких российских моногородов (Тольятти, Череповец, Магнитогорск, Губкин), где градообразующие предприятия инициировали стратегические программы, выходящие за рамки профильной промышленной деятельности. Применялись методы экспертных интервью с представителями дирекций по стратегическому развитию ГОП и администраций городов, контент-анализ корпоративных стратегических документов и муниципальных планов, а также сравнительное обобщение управленческих практик.

Ноономика снимает классическую дихотомию «производство — социальная сфера»: поскольку главным ресурсом становится человек с его знаниями и творческим потенциалом, среда обитания — качество жилья, образования, культуры, досуга, экологии — превращается в производственную инфраструктуру высшего порядка [3]. Для моногорода это означает, что конкурентоспособность градообразующего предприятия во все большей степени начинает зависеть от способности города привлекать и удерживать таланты, креативных специалистов, исследователей. Возникает новый управленческий запрос: ГОП вынуждено, даже исходя из собственных экономических интересов, вкладываться в те сферы, которые прежде считались периферийными для промышленного гиганта.

Однако ключевая трансформация заключается не просто в расширении социальных инвестиций, а в переносе корпоративных управленческих технологий в ткань городского планирования. Градообразующее предприятие владеет методами долгосрочного сценарного прогнозирования, управления большими проектами, цифрового моделирования процессов и построения экосистем — именно эти компетенции дефицитны для большинства муниципальных администраций. Следовательно, стратегический контур ГОП может быть разомкнут и направлен на сопроектирование будущего всего моногорода.

На основе изложенного предлагается трехфазная модель интеграции управленческого ресурса ГОП в систему стратегического планирования моногорода.

Фаза диагностики и синхронизации. Градообразующее предприятие и администрация города формируют единую проектную команду, которая проводит совместный анализ перспективных технологических трендов (с использованием корпоративного форсайта) и социально-экономической диагностики города. Результатом становится согласованный документ — Стратегический профиль моногорода в горизонте ноономики, где фиксируются приоритетные нематериальные активы, которые необходимо наращивать: качество человеческого капитала, знаниевая инфраструктура, креативная среда.

Фаза институционального донастройства. Создается оператор городской трансформации в форме совместного проектного офиса или управляющей компании с паритетным участием ГОП, муниципалитета и, на более поздних стадиях, внешних инвесторов. Этот оператор получает мандат на внедрение корпоративных управленческих технологий — от системы проектного управления до цифровой платформы. Принципиально важно, что стратегическое планирование перестает быть сугубо муниципальной функцией и превращается в распределенный процесс, где ГОП выступает донором компетенций.

Фаза экосистемного масштабирования. На базе созданной цифровой инфраструктуры и проектного офиса запускаются механизмы открытых инноваций: технопарки на основе компетенций предприятия, акселерационные программы для малого бизнеса в сферах, связанных с человеческим развитием (образование, досуг, здоровье, экология), а также пилотные проекты по безлюдному производству и высвобождению территорий под креативные кластеры. Тем самым реализуется не отраслевая диверсификация старого типа, а ноономическая реструктуризация, в которой промышленность сокращается физически, но ее управленческие технологии продолжают работать на развитие города знаний [3].

Эффективность предлагаемой модели проявляется на нескольких уровнях. На корпоративном уровне ГОП получает снижение рисков кадрового дефицита и социальной напряженности, а также возможность аутстаффинга непрофильных инновационных проектов в городскую экосистему. На муниципальном уровне ускоряется профессионализация стратегического менеджмента, повышается качество проработки инвестиционных проектов и снижается зависимость бюджета от одного налогоплательщика за счет расширения предпринимательской активности. На уровне региона формируется прецедент моногорода нового типа — «нооноградa», привлекательного для человеческого капитала и служащего точкой сборки креативных индустрий.

Вместе с тем, необходимо учитывать существенные риски: опасность корпоративного патернализма и подмены общегородских интересов интересами акционеров; угроза утечки данных из муниципальной цифровой платформы в корпоративный контур; инерция административных структур и конфликт управленческих культур. Минимизация этих рисков требует прозрачности совместного проектного офиса, законодательного закрепления паритетных процедур и обязательного общественного участия.

В эпоху ноономики конкурентоспособность моногорода перестает определяться тоннами выплавляемого металла или объемом выпуска химической продукции и начинает измеряться способностью территории воспроизводить знания, культурные смыслы и человеческий потенциал. В этих условиях градообразующее предприятие, десятилетиями рассматривавшееся как источник структурной уязвимости, способно переосмыслить свою миссию — стать управленческим донором, чьи стратегии и инструменты корпоративного менеджмента запускают качественно новый цикл городского развития. Предложенная трехфазная модель переноса корпоративных стратегических практик открывает путь к формированию в моногородах распределенной, экосистемной системы планирования, отвечающей ноономическим принципам и позволяющей муниципальному образованию превратиться из индустриального локалитета в территорию знаний.

Библиографический список

1. *Бабкин А. В., Фортунова У. В.* Дорожная карта как инструмент конкурентного устойчивого развития высокотехнологичных предприятий // Прогрессивная экономика. 2024. № 7. С. 130–144.

2. *Бодрунов С. Д.* Ноономика как стратегический проект // Стратегирование: теория и практика. 2021. Т. 1, № 2. С. 136–150.

3. *Бодрунов С. Д.* Ноономика: траектория глобальной трансформации. М.: ИНИР: Культурная революция, 2020. 224 с.

4. *Пьянкова С. Г.* Перспективные направления социально-экономического развития монопрофильных муниципальных образований // Управленец. 2016. № 2 (60). С. 44–49.

Е. В. Радковская
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Анализ актуальной динамики туристического рынка

Аннотация. Статья анализирует развитие туризма в РФ в условиях турбулентности. На статистических данных показана адаптация отрасли после пандемии, рост внутреннего туризма и его вклад в экономику. Рассмотрены причины изменений и региональные особенности развития сектора.

Ключевые слова: региональное развитие; внутренний туризм; экономическая турбулентность; статистический анализ; мультипликативный эффект.

Туристическая отрасль выступает одним из драйверов социально-экономического развития государства: она не только создает рабочие места и пополняет бюджет, но и укрепляет межрегиональные и международные связи, способствует популяризации культурного наследия. В условиях нынешней экономической и политической турбулентности развитие этого рынка приобретает особую значимость, хотя и сопровождается серьезными вызовами. Пандемия COVID-19 нанесла глобальный удар по отрасли, резко сократив спрос и поставив многие предприятия сферы гостеприимства на грань выживания. Для российского турбизнеса ситуация осложняется еще и спецификой внешнеполитического контекста. В ответ на эти вызовы отрасль вынуждена оперативно менять векторы развития: делать ставку на внутренний туризм и въездной поток из дружественных стран, формировать самодостаточную инфраструктуру, менее зависимую от иностранных поставщиков услуг и технологий.

Для объективного понимания ситуации в туристической отрасли необходим комплексный экономико статистический анализ, позволяющий выявить долгосрочные тенденции на основе динамических рядов показателей, оценить региональную дифференциацию, измерить экономический вклад отрасли в национальную экономику, проанализировать факторы влияния, строить краткосрочные и среднесрочные прогнозы развития отрасли [1].

Первыми, наиболее общими характеристиками могут послужить число туристических фирм и число туристических пакетов, реализованных населению. Рисунки 1 и 2 отражают динамику данных показателей и их приростов по РФ в целом. Сплошными линиями по основным осям выведены графики числа турфирм и числа реализованных турпакетов, прерывистыми линиями по вспомогательным осям — графики их приростов.

Как видно из рис. 1 и рис. 2, после глобального спада, вызванного пандемией COVID-19, и локального спада 2022 г., тренды обоих показателей отражают небольшой, но постоянный рост.



Рис. 1. Динамика числа турфирм[1]

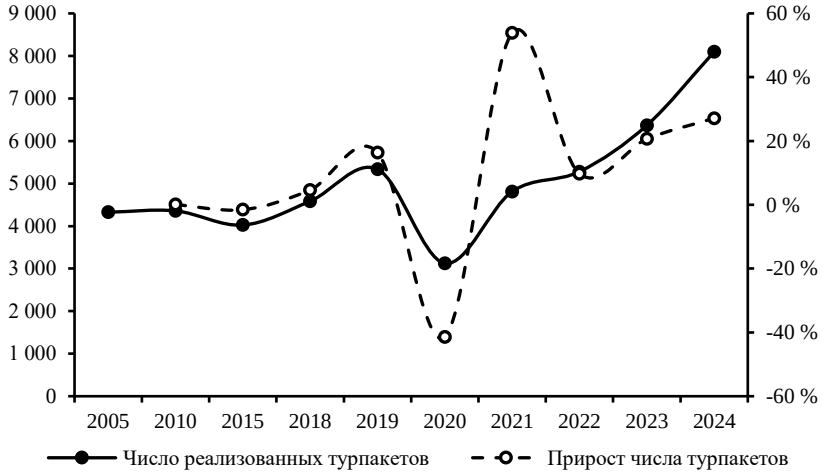


Рис. 2. Динамика числа турпакетов

Анализ динамики показателей демонстрирует успешность адаптации отрасли к новым реалиям. Наблюдается устойчивый тренд на количественный рост числа туристских фирм по всей стране — с 5 079 в 2005 г.

[1] Рисунки 1–2 составлены по: *Эффективность* экономики России / Федеральная служба государственной статистики. URL: https://rosstat.gov.ru/folder/11186# (дата обращения: 20.04.2026).

до 16 354 в 2024 г., что свидетельствует о восстановлении и наращивании потенциала сектора.

При этом отчетливо прослеживается региональная специфика: лидирующие позиции на протяжении всех лет сохраняет Центральный федеральный округ, где концентрируется почти половина всего рынка (Москва и Московская область формируют 49,1 % в 2024 г.), что подчеркивает роль столичного региона как главного хаба отрасли. Одновременно с этим позитивная динамика фиксируется и в других макрорегионах — Приволжском, Сибирском, Уральском, что говорит о постепенном «размыкании» централизации и развитии межрегионального туризма.

В последние годы в России наблюдается устойчивое увеличение объема внутреннего туризма в результате внешних ограничений и целенаправленной государственной поддержки. Динамика изменения числа внутрироссийских и зарубежных туров представлена на рис. 3.

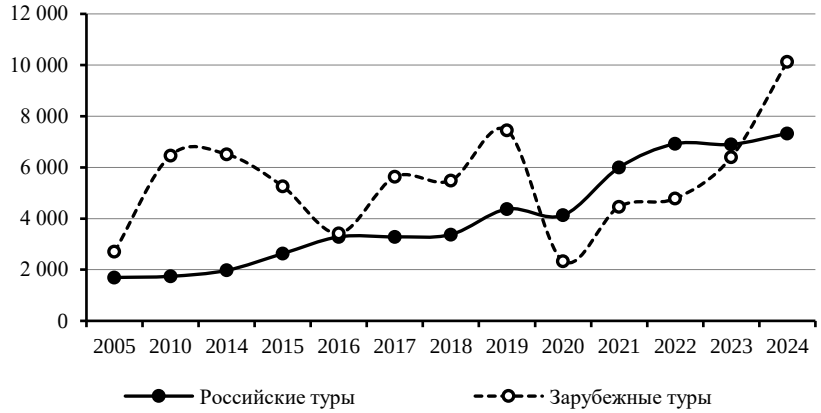


Рис. 3. Динамика числа внутрироссийских и зарубежных туров

Анализ данных по числу туров позволяет выделить два существенно различных тренда в развитии выездного и внутреннего туризма.

Направление зарубежных туров напрямую зависит от глобальной ситуации и демонстрирует заметную нестабильность, которая весьма ярко проявилась в период пандемии COVID-19, когда показатели резко упали — ограничения на международные поездки и опасения путешественников привели к существенному сокращению спроса. По мере снятия ограничений рынок начал восстанавливаться: кривая снова пошла вверх, подтверждая, что на этот сегмент сильнее всего влияют внешние факторы — от эпидемиологической обстановки до геополитической ситуации.

Внутренний туризм, напротив, демонстрирует более стабильную картину. На протяжении рассматриваемого периода здесь прослеживается плавный, почти линейный рост числа поездок по России — линия графика уверенно идет вверх, без резких скачков. Единственное заметное отклонение приходится на 2020 г.: пандемия затронула и внутренний туризм, вызвав временное снижение числа путешествий. Однако спад оказался менее значительным, чем в сегменте зарубежных туров, а восстановление началось быстрее.

Можно выделить основные причины роста внутреннего туризма [2]:

– внешнеполитические факторы (ограничения на международные поездки — санкции, закрытие границ, сложности с оплатой за рубежом);

– развитие инфраструктуры (реализация национальных проектов и региональных программ по созданию туристско рекреационных кластеров, модернизация аэропортов, строительство новых дорог и гостиниц);

– государственная поддержка (программы туристического кешбэка, субсидирование чартерных рейсов, льготное кредитование для малого и среднего бизнеса в сфере гостеприимства);

– маркетинговые инициативы (продвижение привлекательности российских регионов через федеральные и региональные кампании, такие как «Путешествуй по России», разработка брендовых маршрутов и т. п.);

– рост интереса к локальному туризму (после пандемии COVID-19 усилилась тенденция к изучению родных мест, экотуризму, этнографическим и гастрономическим маршрутам; люди в целом стали больше ценить близость к природе и аутентичный опыт);

– расширение спектра предложений (появление новых форматов отдыха — глэмпинги, тематические парки, событийный туризм).

Рост внутреннего туризма, безусловно, оказывает позитивное воздействие на экономику страны в целом. В первую очередь нужно отметить непосредственно экономический эффект, выражающийся в росте доходов регионов, создании новых рабочих мест в гостиничном бизнесе, общепите, транспорте и сфере услуг. По оценкам экспертов, мультипликативный эффект от туризма достигает 1:3−1:5 (на каждый рубль вложений в отрасль приходится 3−5 р. прироста в смежных секторах).

Во-вторых, внутренний туризм стимулирует развитие регионов: активизацию периферийных территорий (Дальний Восток, Северный Кавказ, Поволжье, Урал, Сибирь), которые ранее были слабо вовлечены в туристский оборот. Третьим следствием развития внутрироссийского туризма является улучшение инфраструктуры. Инвестиции в дороги, аэропорты, коммунальные сети и цифровую среду не только обслуживают туристов, но и повышают качество жизни местного населения. В качестве четвертого прямого следствия можно выделить сохранение куль-

турного наследия. Рост интереса к историческим местам и этнографическим объектам стимулирует реставрацию памятников, поддержку народных промыслов и традиционных ремесел.

Также можно отметить и менее очевидные выгоды от роста туристического рынка. К ним, в частности, можно отнести стимулирование улучшения сервиса, диверсификацию услуг и снижение цен в отдельных сегментах из-за увеличения числа конкурентов в турбизнесе. Кроме того, возникают стимулы большей экологизации туризма (строительство экотроп, кемпингов с минимальным воздействием на среду на популярных природных территориях.

Укрепление внутреннего туризма приводит к формированию новой модели отрасли, снижает зависимость от колебаний международного спроса и создает базу для последующего роста въездного туризма. Таким образом, рост внутреннего туризма в России не просто компенсирует сокращение выездного потока, но и становится самостоятельным фактором социально-экономического развития, формируя новые возможности для регионов и бизнеса.

Библиографический список

1. *Кислицын Е. В., Кочкина Е. М., Радковская Е. В.* Инструменты обработки и анализа корпоративных данных. Екатеринбург: УрГЭУ, 2021. 227 с.

2. *Наймушина Е. А., Степанова Я. М., Плотникова Е. В.* Стратегические приоритеты развития туризма в Российской Федерации // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. 2026. № 1. С. 147–153. DOI: 10.47576/2949-1894.2026.1.1.017.

Л. А. Раменская

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности современного этапа межорганизационной интеграции

Аннотация. В статье выявлены особенности современного этапа межорганизационной интеграции, к которым относится стремительное развитие квазиинтеграционных форм, а также их трансформация под влиянием агентного искусственного интеллекта, что порождает дополнительные свойства и новые системные риски.

Ключевые слова: межорганизационная интеграция; квазиинтеграция; цифровая платформа; бизнес-экосистема; искусственный интеллект.

В последние десятилетия экономика сталкивается с ускорением технологических изменений, цифровизацией бизнес-процессов и усложнением кооперационных связей. В этих условиях источник конкурентного преимущества организации все реже находится во внутренней среде

и все чаще ключевым фактором развития становится качество и конфигурация внешних взаимодействий и управления ими. Таким образом, поведение организаций может описываться разнонаправленными, но одновременно существующими процессами — конкуренцией и интеграцией. При этом, межорганизационная интеграция на современных рынках приобретает особые черты, обусловленные цифровой трансформацией.

Цель настоящей статьи выявить и систематизировать ключевые особенности современного этапа межорганизационной интеграции, а также определить возникающие риски и вызовы для управления.

В последние годы традиционные формы интеграционных образований, такие как холдинги и конгломераты, уступают доминирующие позиции на рынках квазиинтеграционным — таким как экосистемы и цифровые платформы.

Понятие «квазиинтеграция» было введено в научный оборот Жаком Усьё еще в 1957 г. и позже развито в трудах К. Блуа и О. Уильямсона. Как подчеркивает М. Ю. Шерешева, квазиинтеграция — это «делегирование контроля над управлением совместной деятельностью при отсутствии юридически оформленного трансфера прав собственности» [1, с. 36]. Поскольку квазиинтеграция характеризуется юридической независимостью участников при едином хозяйственном механизме, а координация осуществляется через договоры, доверие, общие нормы и взаимные обязательства, это позволяет разделить риски и обеспечить высокую гибкость и масштабируемость, которые становятся критически важными на турбулентных рынках.

Под экосистемой бизнеса как правило понимается сеть субъектов с различной степенью многосторонней неуниверсальной взаимодополняемости [2]. Уже в этом определении содержатся некоторые черты бизнес-экосистем, которые отличают их от других форм межорганизационной квазиинтеграции:

– комплементарность ценности: ценность совместного использования компонентов выше, чем сумма ценностей каждого по отдельности;

– модульность: каждый участник формирует взаимодополняющие модули, которые могут быть легко заменены или перекомбинированы;

– коэволюция: участники развиваются совместно, адаптируясь друг к другу.

Наконец, границы экосистемы размыты: она охватывает межотраслевые взаимодействия, включая университеты, лаборатории, регулирующие органы и даже конечных потребителей.

Цифровые платформы могут рассматриваться в качестве частной формы развития экосистем бизнеса, рента которых извлекается не за счет продукта, а за счет координации взаимодействия многих участников.

Цифровые платформы могут быть, двухсторонними или многосторонними, но как правило сформированными в архитектуре «центр-периферия». Организация-платформа не владеет материальными активами, а рассматривает в качестве основного актива алгоритмы, данные и сетевые эффекты. Прямые и перекрестные сетевые эффекты создают самоусиливающийся цикл: чем больше пользователей, тем выше ценность платформы для каждого нового участника. При этом масштабирование происходит без наращивания материальных активов, а координация — через стандартизированные API и цифровые правила.

Наряду с позитивными эффектами, межорганизационная интеграция порождает системные угрозы. На микроуровне это утечка ключевых компетенций и оппортунистическое поведение партнеров. На мезоуровне появление платформенных монополий и алгоритмическая дискриминация участников экосистемы. На макроуровне риски заключаются в возможности размывания налогооблагаемой базы через трансфертное ценообразование, и институциональное запирание.

Особого внимания заслуживает феномен институционального запирания, который заключается в росте зависимости от доминирующей платформы или технологического стандарта, что снижает траекторную вариативность экономики. Механизм положительной обратной связи, обеспечивающий рост платформы, одновременно создает риски траекторной зависимости.

Достижения в сфере цифровых технологий, а в особенности развитие агентного искусственного интеллекта способствовали тому, что экосистемы бизнеса и в особенности цифровые платформы трансформируют свою внутреннюю архитектуру.

Концепция «искусственный интеллект как первооснова» («AI-first») означает переход от использования алгоритмов в качестве вспомогательного инструмента к положению, когда машинное обучение и агентные модели становятся базовым слоем управления и координации. Для цифровых платформ и бизнес-экосистем это изменение имеет не эволюционный, а, скорее, структурный характер.

Если классическая платформа, строилась на триаде «участники — единицы ценности — фильтры» [3], то внедрение AI-агентов радикально переопределяет природу фильтров. В традиционном исполнении фильтры представляли собой статичные или слабо адаптируемые механизмы: поиск по ключевым словам, категориальные рубрики, рейтинги, пороговые правила, которые опирались на явные сигналы, требовали ручной настройки и не могли обучаться на прошлом опыте.

Использование ИИ-агентов позволяет трансформировать фильтры в динамические, предсказательные и самообучающиеся системы. Алгоритм уже не просто реагирует на текущий запрос — он прогнозирует

спрос, дефицит или предпочтение еще до того, как участник их явно обозначил. При этом модель обучается непрерывно, на каждом новом взаимодействии.

В общем случае бизнес-экосистем трансформация «AI-first» позволяет заменить человеческую координацию алгоритмической. Если в классической экосистеме оркестратор устанавливает правила и формирует интерфейсы, оставляя участникам свободу действий в их рамках, то в «AI-first» экосистеме оркестратор дополнительно предоставляет интеллектуальные сервисы, например, прогнозы спроса, оптимизацию логистики, автоматический перевод, детекцию мошенничества. Это существенно снижает трансакционные издержки внутри сети и меняет саму логику взаимодополняемости.

Как для платформ, так и для экосистем бизнеса в целом концепция «искусственный интеллект как первооснова» («AI-first») порождает феномен, который можно назвать когнитивной интеграцией. Решения, ранее требовавшие участия человека (ценообразование, подбор контрагента, распределение ресурсов, оценка рисков), передаются алгоритмам, которые действуют в реальном времени и непрерывно обучаются. При этом возникает эффект «барьера входа через данные»: конкурент, не располагающий сопоставимым массивом поведенческих данных и уже обученными моделями, не может воспроизвести качество сервиса, даже если скопирует интерфейс и бизнес-правила. Прямые и перекрестные сетевые эффекты получают новое измерение: чем больше пользователей и взаимодействий, тем быстрее и точнее обучаются модели, что дополнительно повышает ценность для всех участников.

Вместе с тем трансформация экосистем бизнеса под воздействием агентного ИИ сопряжена с рисками, которые пока не находят адекватных институциональных ответов. Алгоритмическая координация остается непрозрачной для участников: участник экосистемы не может оспорить решение модели, которое привело к снижению его рейтинга или исключению из пула. Возникает феномен «алгоритмической дискриминации», когда модель систематически ставит одних участников в более выгодное положение по признакам, не всегда явным и не всегда оправданным. Кроме того, могут возникнуть сложности, связанные с последствиями миграции организационных правил принятия решений из формальных информационных систем в неуправляемые среды выполнения агентов. Еще один важный момент касается институционального запирания: оно углубляется и несколько видоизменяется. Прежде зависимость определялась технологическим стандартом, тогда как сейчас экосистема оказывается привязана к конкретной модели искусственного интеллекта. Эта модель постепенно, через повседневную работу, интегрируется в процессы акторов, и со временем переход на другую платформу становится почти невозможным.

Сказанное позволяет утверждать: нынешний этап межорганизационной интеграции отличает двойной, хотя и внутренне взаимосвязанный сдвиг. С одной стороны, на смену иерархической координации приходят платформенные модели и экосистемы, строящиеся на принципах квазиинтеграции. С другой — наблюдается движение в сторону когнитивной интеграции, где ключевая роль переходит к самообучающимся алгоритмам. Подобная трансформация открывает широкие возможности для повышения эффективности и масштабирования, однако одновременно порождает острые проблемы в сфере регулирования, защиты прав участников и поддержания конкурентной среды. В этой связи дальнейшие исследования целесообразно направить на поиск таких институциональных решений, которые гарантировали бы прозрачность, подотчетность и справедливость алгоритмической координации в рамках распределенных интеллектуальных систем.

Библиографический список

1. *Методология* исследования сетевых форм организации бизнеса: коллект. монография / М. А. Бек, Н. Н. Бек, Е. В. Бузулукова и др.; под науч. ред. М. Ю. Шерешевой. М.: Изд. дом ВШЭ, 2014. 446 с.

2. *Jacobides M. G., Cennamo C., Gawer A.* Towards a theory of ecosystems // Strategic Management Journal. 2018. Vol. 39. P. 2255–2276.

3. *Parker G., Van Alstyne M.* Platforms: Their structure, benefits, and challenges // Introduction to Digital Humanism: A Textbook. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. P. 523–542.

И. И. Рахмеева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Возможности расширения применения доказательного подхода в регуляторной политике в регионах России

Аннотация. В статье рассматривается роль доказательного подхода в современной регуляторной политике, анализируются последствия административных барьеров. Выявлены лучшие практики и ограничения применения расчетных подходов, предложены направления совершенствования методик и цифровых инструментов.

Ключевые слова: доказательный подход; оценка регулирующего воздействия; избыточная норма; условия ведения бизнеса; стандартные издержки; бережливое регулирование; региональная регуляторная политика.

В условиях необходимости поиска баланса между требуемым уровнем общественной безопасности и оптимальной административной нагрузкой на бизнес особую актуальность приобретает внедрение доказательного подхода в регуляторную политику. Так, А. Е. Шаститко,

К. В. Дозмаров указывают на значимость внедрения риск-ориентированного подхода и принципа экономической доказательности в государственном управлении на современном этапе [9]. Кроме того, как указывают А. Е. Голодникова, А. А. Ефремов, Д. Б. Цыганков после масштабного пересмотра нормативной базы в рамках «регуляторной гильотины» происходит повторное нарастание административных барьеров [3], требующего взглянуть на нормотворчество под новым углом.

Оценка регулирующего воздействия (ОРВ) выступает ключевым инструментом для выявления избыточных барьеров, снижающих стимулы к производительной и инновационной деятельности. Последствия неразумного регулирования проявляются в перетоке предпринимателей между юрисдикциями, уходе в теневой сектор, росте издержек и снижении ВРП в субъектах РФ.

Тем не менее применение доказательного подхода ограничено рядом факторов: недостаточностью методических материалов по расчету издержек, низкой доступностью статистических данных, сжатыми сроками подготовки заключений и недостаточной квалификацией. Участники публичных консультаций нередко сомневаются, что их аргументированное мнение будет учтено.

А. А. Волошинская, В. М. Комаров [1], О. В. Михайлова, Е. В. Батоврина [6] считают актуальным внедрение зарубежных практик доказательного подхода в государственной политике в российскую практику государственного управления. Однако, автор статьи полагает целесообразным делать большую опору на отечественный опыт, учитывающий национальные особенности нормотворчества и публичного управления. Успешные практики в регионах накоплены в достаточном количестве [4; 5; 7].

В целях совершенствования инструментов целесообразно обеспечить публикацию лучших федеральных и региональных практик и справочника типовых оценок и стандартных величин в открытом доступе, продолжить цифровизацию процедур ОРВ и организовать централизованные курсы повышения квалификации. Как отмечает Д. Н. Ганченко, важно организовать накопление данных о потерях компаний от регулирующих действий [2]. На региональном уровне рекомендуется расширять доказательный подход с опорой на данные информационных систем, применять индикаторы эффективного регулирования, разработанные экспертными командами, в частности, АНО «Мосстратегия»[1], Центром регуляторных компетенций [8].

[1] *Доклад* о результатах оценки влияния правовых актов на экономику Москвы в 2025 г. «Цифровой вектор регуляторики» // Официальный сайт Департамента экономической политики и развития г. Москвы. URL: https://www.mos.ru/depr/documents/view/341584220/ (дата обращения: 15.04.2026).

Кроме того, полезно предложить бизнес-объединениям упрощенный алгоритм расчета издержек регулирования и ясные инструкции по подготовке и направлению своих предложений. В этом направлении в качестве лучшей практики для тиражирования можно отметить механизм Банка России «Голос рынка» и разработку мегарегулятором рекомендаций по оформлению инициатив участников рынка, направленных на совершенствование регулирования[1].

Реализация предложенных мер позволит повысить качество нормотворчества, снизить административную нагрузку и усилить доверие участников рынка к регуляторным процедурам.

Библиографический список

1. *Волошинская А. А., Комаров В. М.* Доказательная государственная политика: проблемы и перспективы // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2015. № 4. С. 90–102.

2. *Ганченко Д. Н.* Концепты современной оценки регулирующего воздействия в национальной экономике // Вестник Волгоградского государственного университета. Экономика. 2025. Т. 27, № 2. С. 21–32. DOI: 10.15688/ek.jvolsu.2025.2.2.

3. *Голодникова А. Е., Ефремов А. А., Цыганков Д. Б.* Под знаком «регуляторной гильотины»: как разорвать замкнутый круг дерегулирования и ре-регулирования? // Закон. 2021. Февраль. С. 13.

4. *Казанцев Д. А., Хачак З. А.* Регионы лидеры в области оценки регулирующего воздействия // Будущее науки — 2025: сб. науч. ст. Курск: Университетская книга, 2025. С. 277–279.

5. *Леонов С. Н., Вакулюк Е. А.* Оценка регулирующего воздействия в России: опыт Хабаровского края // Пространственная экономика. 2018. № 4. С. 120–141.

6. *Михайлова О. В., Батоврина Е. В.* Доказательная политика: концептуализация и оценка российского опыта // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 90. С. 143–155. DOI: 10.24412/2070-1381-2022-90-143-155.

7. *Рахмеева И. И.* Оценка регулирующего воздействия и регуляторная практика. М.: ИНФРА-М, 2026. 422 с. DOI: 10.12737/2230802.

8. *Рахмеева И. И., Андронов М. Ю.* Бережливое регулирование в публичном управлении: предпосылки применения и основное содержание // Управленческие науки. 2025. № 15 (2). С. 53–67. DOI: 10.26794/2304-022X-2025-15-2-53-67.

9. *Шаститко А. Е., Дозмаров К. В.* Риск-ориентированный подход в контрольно-надзорной деятельности и принцип доказательной политики // Закон. 2024. № 7. С. 86–96. DOI: 10.37239/0869-4400-2024-21-7-86-96.

[1] *Рекомендации* по оформлению инициатив участников рынка, направленных на совершенствование регулирования // Официальный сайт Банка России. URL: https://cbr.ru/develop/fm_initiatives/rekomendacii-po-oformleniyu-iniciativ/ (дата обращения: 15.04.2026).

К. В. Ростовцев
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Цифровая трансформация и бизнес-модели предприятий

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые аспекты цифровизации и цифровой трансформации в современных организациях. Выделены основные преимущества внедрения цифровых инструментов, такие как повышение эффективности, создание гибких структур и адаптация к новым бизнес-моделям. Подчеркивается важность постоянного развития компетенций и стратегий управления для сохранения конкурентоспособности в условиях цифровой экономики.

Ключевые слова: цифровизация; цифровая трансформация; бизнес-модель; гибкая организационная структура; эффективность производства.

Сегодня в мировой экономике все больше нарастает актуальность внедрения цифровых технологий во все сферы деятельности, осуществляется происходит переход к так называемой цифровой экономике. По данным ряда исследований все больше происходит нарастание темпов роста индикаторов цифровой экономики в мире, так динамика оценивается на уровне 20 % и более в год. При этом вклад в ВВП в развитых странах в среднем достигает 7 %, а в некоторых странах доля информационных и цифровых технологий значительно большие, так в США — 10,9 %, в Китае — 10,0 % валового внутреннего продукта. Отмечается планомерный рост доли сектора информационно-коммуникационных технологий в ВВП европейских стран: в Германии — 4,21 %; во Франции — 4,34; в Великобритании — 5,96; в Норвегии — 3,43; в Финляндии — 5,43; в Австрии — 3,48; в Италии — 3,33 % [1; 3].

Одним из триггеров стало распространение COVID-19, которое продемонстрировало важность быстрого развития цифровой экономики. На сегодняшний день целевое использование блокчейна, искусственного интеллекта, облачных вычислений и других современных технологий для ускоренного и систематического развития цифровой экономики в повышении конкурентоспособности национальной и региональной экономики приобретают все большую актуальность.

Обозначенные тенденции подтверждаются результатом статистики поисковых систем: около 1,9 млн результатов формирует Google на поисковый запрос «цифровая трансформация» (49 млн — "*digital transformation*"), и, в целом, 29,9 млн результатов для поиска «Цифровая» (5,2 млрд — "*digital*"). Эти данные показывают, что понятие «цифровая трансформация» имеет множество определений и может трактоваться крайне широко.

Первоначальное значение термина «цифровая трансформация» означало переход к цифровым данным вместо аналоговых. Литература по

организационной трансформации с помощью информационных технологий, ранее рассматривалась как одна из научных основ исследований цифровой трансформации. В своей книге «Корпорация 1990-х: информационные технологии и организационная трансформация» Майкл Мортон утверждал, что для эффективного внедрения ИТ-технологий компании должны пройти фундаментальные преобразования, где в начале упор делается на использование цифровых технологий.

Обзор ряда теоретических исследований позволяет сделать вывод о том, что более ранние формулировки понятия «цифровой трансформации» во основном связывались с современными взглядами на так называемую «оцифровку». Согласно рассуждений Жэйсона Блумберга, оцифровка представляла собой кодирование аналоговой информации, т. е. перевод ее в нули и единицы таким образом, чтобы компьютеризированные системы обработки данных могли с ней работать: хранить, передавать, анализировать. Другими словами, предусматривался своего рода технический процесс преобразования аналоговых сигналов в цифровой формат. В соответствии с мнением ученых Эндрю Макафи и Дэвида Тилсона и др. цифровизацию следует соотносить с темпами происходящих изменений в обществе, которые обусловлены появлением и распространением цифровых технологий на разных стадиях, способные масштабироваться и воспроизводить новые технологические решения. Кроме того, цифровизацию необходимо увязывать с социотехническим процессом применения методов оцифровки в контексте широкого социального и институционального применения, что придает им инфраструктурную значимость.

Процесс цифровой трансформации рассматривается через призму следующих этапов [4; 6] (см. таблицу).

Этапы развития концепции цифровой трансформации

Этап	Примеры	Организационная структура	Цель
Оцифровка	Автоматизированные процедуры и задачи; Преобразование аналоговой информации в цифровую	Стандартная иерархия сверху вниз	Экономия затрат: более эффективное использование ресурсов для существующих операций
Цифровизация	Использование роботов в производстве; Добавление цифровых компонентов к предложению продукта или услуги; Внедрение цифровых каналов дистрибуции и коммуникаций	Отдельное гибкое подразделение	Экономия затрат и увеличение доходов: повышение эффективности производства за счет реинжиниринга бизнес-процессов; расширенный клиентский опыт

Окончание таблицы

Этап	Примеры	Организационная структура	Цель
Цифровая трансформация	Внедрение новых бизнес-моделей, таких как «продукт как услуга», цифровые платформы и бизнес-модели, основанные исключительно на данных	Отдельные подразделения с гибкими организационными формами, интернализация ИТ и аналитических функциональных областей	Новая модель затрат и доходов: реконфигурация активов для разработки новых бизнес-моделей

Ключевой проблемой на этапе перехода к платформенным и экосистемным бизнес-моделям выступает трансформация организационной культуры и преодоление внутреннего сопротивления изменениям. Традиционная иерархическая структура, ориентированная на функциональную специализацию, вступает в конфликт с требованиями Agile-методологий и кросс-функционального взаимодействия, необходимыми для реализации цифровых инициатив [2; 5].

При этом успешное внедрение новой бизнес-модели должно сопровождаться как разработкой и интеграцией новых технологических решений, так и развитием HR-политики предприятия, предусматривающей формирование цифровых компетенций персонала, повышения гибкости и адаптивности системы мотивации для каждого иерархического уровня.

Представляется достаточно интересным использование таких новых инструментов как сервис-ориентированная архитектура и микросервисный подход к построению бизнес-моделей, предусматривающие декомпозицию жестких корпоративных информационных систем на более гибкие, относительно независимые модули, способные взаимодействовать более оперативно как с внутренними подразделениями, так и с внешними контрагентами в бизнес-экосистеме в процессах вывода новых продуктов на рынок, повышая тем самым в целом стратегическую и операционную эффективность компании.

В завершении отметим, что процессы цифровизации становятся новым трендом совершенствования бизнес-моделей, позволяя компаниям сохранять и усиливать свою конкурентоспособность. При этом внедрение отдельных элементов цифровой трансформации обеспечивает оптимизацию как локальных процессов, так и способствует быстрому реагированию на рыночные запросы, что безусловно требует особого внимания руководства компаний вопросам развития компетенций персонала и формированию в целом стратегического видения перспектив цифрового развития бизнеса.

Библиографический список

1. *Гуломова Н. Ф.* Цифровизации экономики: возможности и риски для окружающей среды // Современные инновационные технологии и проблемы устойчивого развития в условиях цифровой экономики: сб. ст. XVI Междунар. науч.-практ. конф. (Минск, 14–15 июня 2022 г.). Минск: Колорград, 2022. С. 48–52.

2. *Плахин А. Е., Блинков И. О., Кочергина Т. В.* Жизненный цикл партнерского взаимодействия экосистемы // Проблемы экономического роста и устойчивого развития территорий: материалы VII Междунар. науч.-практ. интернет-конф. (Вологда, 11–13 мая 2022 г.). Вологда: Вологодский научный центр РАН, 2022. С. 243–245.

3. *Салимьянова И. Г., Растова Ю. И.* Стратегические императивы цифровой трансформации // Управление и экономика народного хозяйства России: сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 24–25 марта 2022 г.). Пенза: ПГАУ, 2022. С. 311–315.

4. *Сизова И. Л., Хусяинов Т. М.* Труд и занятость в цифровой экономике: проблемы российского рынка труда // Вестник Санкт-Петербургского университета. Социология. 2017. Т. 10, № 4. С. 376–396.

5. *Управление* процессами устойчивого развития: микро-, мезо- и макроуровень: монография / А. Е. Плахин, М. Раджаб, Е. Г. Шеина и др.; под науч. ред. А. Е. Плахина. М.: ИНФРА-М, 2024. 282 с. EDN: XXVUEM.

6. *Управленческий* инструментарий социально-экономической трансформации: монография / под науч. ред. А. Е. Плахина. М.: ИНФРА-М, 2023. 315 с. (Научная мысль).

П. П. Рыскин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Принципы ESG-трансформации сферы физической культуры и спорта

Аннотация. В статье рассматривается ценностная и философская основа «Хартии Земли» для формирования этики устойчивого развития, включая концепцию нового гуманизма и межпоколенческую справедливость. Особое внимание уделяется интеграции этих принципов в сферу физической культуры и спорта для создания инклюзивной и экологически ориентированной системы. Предлагается комплексный подход, обеспечивающий моральную легитимность решений и стратегий в контексте современных вызовов.

Ключевые слова: устойчивое развитие; новый гуманизм; межпоколенческая справедливость; физическая культура; экологическая этика; социальная справедливость.

В последние десятилетия вопросы устойчивого развития приобрели особую актуальность для различных сфер общественной жизни, включая физическую культуру и спорт [3; 4]. Переход к устойчивому развитию невозможен без преобразования как внешних институциональных

механизмов управления, так и внутреннего, ценностного содержания деятельности. Этика и философия становятся фундаментом для формирования новой нормативной базы, определяющей направления трансформации отрасли. В этом контексте ключевое значение приобретают такие документы и концепции, как «Хартия Земли» и философия «нового гуманизма» Аурелио Печчеи, основателя Римского клуба.

«Хартия Земли» выступает международной декларацией фундаментальных принципов и ценностей, призванных стать этической основой для построения справедливого, устойчивого и мирного глобального общества XXI в. Применение этих принципов в сфере физической культуры и спорта открывает возможности для ESG-трансформации, ориентированной на гармоничное развитие личности, обеспечение социальной справедливости и ответственное отношение к окружающей среде.

Структурно «Хартия Земли» состоит из преамбулы, 16 основных принципов, сгруппированных в четыре раздела, и заключения. Преамбула констатирует критический момент в истории человечества и провозглашает необходимость единства: «Мы должны объединиться и создать устойчивое глобальное общество, основанное на уважении к природе, правам человека, экономической справедливости и культуре мира». Четыре раздела задают ценностные координаты.

1. Уважение к живому сообществу Земли и забота о нем — провозглашает самоценность природы и обязанность человека сохранять ее богатство для будущих поколений.

2. Экологическая целостность — требует защиты экосистем, применения превентивных мер и развития экологически устойчивых моделей производства.

3. Социальная и экономическая справедливость — рассматривает искоренение нищеты, гендерное равенство и доступ к образованию как необходимые условия устойчивого развития.

4. Демократия, ненасилие и мир, данный принцип акцентирует значимость демократических институтов, прозрачности управления, образования в духе устойчивого развития и культуры мира.

Философским фундаментом, на котором во многом базируется этика «Хартии Земли», выступает концепция «нового гуманизма», разработанная основателем и первым президентом Римского клуба Аурелио Печчеи, который пришел к убеждению, что корень всех проблем кроется в самом человеке, в его неразвитости, неспособности адаптироваться к тем колоссальным изменениям, которые он же сам и породил [5].

В своей программной работе «Человеческие качества» Аурелио Печчеи обосновывает необходимость «человеческой революции» — качественного скачка в сознании и системе ценностей людей. Аурелио Печчеи утверждал, что «человек должен подняться до осознания себя

как высшей ценности и именно с этой позиции переосмыслить свою деятельность, свои цели и устремления» [2]. Шанс на создание «ненасильственного общества» он видел только в пробуждении человеческого сознания, формировании глобальной нравственности и воспитании чувства ответственности за будущие поколения.

Классическое определение устойчивого развития, данное в докладе Комиссии Брундтланд, прямо апеллирует к принципу справедливости для будущих поколений: развитие должно удовлетворять потребности настоящего, «не подвергая риску способность будущих поколений удовлетворять собственные потребности» [1]. Ключевая проблема заключается в том, как мы можем говорить о справедливости по отношению к еще не родившимся людям, с которыми у нас нет ни прямого взаимодействия, ни возможности заключить договор. Критике подвергаются подходы, основанные на идее «общественного договора» (например, теория Джона Ролза), поскольку будущие поколения не могут участвовать в переговорах о справедливом распределении. В качестве альтернативы исследователи предлагают рассматривать отношения между поколениями через призму деликтной ответственности, т. е. ответственности за причиненный вред, даже если он наносится неумышленно и его последствия проявляются спустя десятилетия.

Таким образом, этическая архитектура глобального управления устойчивым развитием опирается на три взаимосвязанных основания: декларативный универсализм «Хартии Земли», антропоцентричный призыв к «человеческой революции» в концепции «нового гуманизма» и юридически-философское обоснование межпоколенческой справедливости. Вместе они формируют тот ценностный каркас, который придает моральную легитимность конкретным политическим и экономическим решениям в рамках повестки ЦУР.

В контексте физической культуры и спорта данный ценностный каркас становится основой для переосмысления целей и методов деятельности отрасли. Принципы «Хартии Земли» и философии нового гуманизма направляют развитие физкультурно-спортивной сферы к гармоничному развитию личности, социальной справедливости и ответственному отношению к окружающей среде. Юридически-философские подходы к межпоколенческой справедливости обязывают учитывать долгосрочные последствия принимаемых решений, гарантируя устойчивость и преемственность ценностей. Такой интегративный подход позволяет формировать этически обоснованные стратегии, способствующие созданию инклюзивной и экологически ориентированной системы физической культуры и спорта, соответствующей современным вызовам и требованиям устойчивого развития.

Библиографический список

1. *Безрукова О. А.* Этика ответственности перед будущим с позиции современной социологической методологии // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. Общественные и гуманитарные науки. 2014. № 3 (140). С. 42–46.

2. *Райкова В. А.* Аурелио Печчеи и его концепция «нового гуманизма» // Genesis: исторические исследования. 2025. № 11. С. 46–54.

3. *Рыскин П. П.* Эволюция института спорта в парадигме теорий социологии: от состязательности до коммерциализированной индустрии досуга и развлечений // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 12 мая 2022 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2022. С. 151–154.

4. *Рыскин П. П., Воловик Т. В., Вашляева И. В.* Социальная природа спорта // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. 2023. № 11 (225). С. 353–356.

5. *Федотова О. Д., Катичева М. А.* Человек будущего и проблемы образования в прогностическом дискурсе основателя Римского клуба А. Печчеи // Известия Южного федерального университета. Педагогические науки. 2011. № 9. С. 25–31.

Я. Г. Савин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Преемственность в среднем бизнесе: проблемный дискурс современного этапа развития

Аннотация. В статье рассматриваются ключевые теоретические подходы к феномену преемственности в компаниях среднего бизнеса. Анализируются процессный и интенциональный подходы, роль формальных механизмов корпоративного управления и институционализации доверия как условий успешной передачи бизнеса.

Ключевые слова: МСП; средний бизнес; преемственность бизнеса; корпоративное управление; организационное проектирование; передача управления; семейная фирма.

Вопрос преемственности в малом и среднем предпринимательстве приобретает особую практическую остроту в условиях, когда первое поколение российских частных собственников вплотную подходит к рубежу смены поколений. По данным Федеральной налоговой службы России, в реестре МСП по состоянию на 2026 г. зарегистрировано свыше 6,9 млн субъектов, в том числе более 2,2 млн юридических лиц, значительная часть которых была создана в 1990-е и 2000-е гг.[1]. Это

[1] *Единый* реестр субъектов малого и среднего предпринимательства / Федеральная налоговая служба России. URL: https://rmsp.nalog.ru (дата обращения: 19.05.2026).

означает, что в ближайшее десятилетие тысячи компаний, включая средние, столкнутся с задачей управляемой передачи бизнеса при минимальной научно-методической базе, ориентированной именно на российский институциональный контекст. При этом 17-летний консалтинговый опыт автора в структурировании преимущественно средних компаний свидетельствует: 97 % наследников владельцев бизнеса не могут или не хотят быть его преемниками.

Между тем сложившееся в мировой науке понимание преемственности во многом опирается на опыт западных семейных фирм, находящихся в контексте развитой системы корпоративного права, зрелых институтов доверия и устойчивых культурных традиций передачи бизнеса. Российские компании среднего бизнеса существуют в принципиально иных условиях: высокая концентрация владельческого контроля в руках основателя, слабая формализация управленческих структур, регуляторная волатильность. Общей для всех развитых стран проблемой является также «серая зона» самоидентификации среднего бизнеса внутри агрегата МСП. Настоящая статья посвящена анализу ключевых теоретических подходов к феномену преемственности в компаниях среднего бизнеса и выявлению их практического значения для задач организационного проектирования корпоративных структур в российском контексте.

Базовое теоретическое разграничение в исследованиях преемственности проходит между двумя принципиально разными представлениями о природе этого процесса. У. Хэндлер в систематическом обзоре 1994 г. утверждает, что преемственность является прежде всего процессом взаимной ролевой адаптации [1]. Предшественник и преемник последовательно меняют свои роли от контроля к передаче, от ученичества к самостоятельности, которая происходит в рамках длительного биографического процесса, разворачивающегося независимо от того, планируется переход или нет. Этот взгляд акцентирует психологическое измерение: способность предшественника «отпустить» бизнес является принципиальным условием успешной преемственности, и ни один формальный план не в состоянии создать эту способность директивным образом.

Альтернативную теоретическую рамку предложили П. Шарма, Дж. Крисмен и Дж. Чуа, применив «теорию планируемого поведения» Айзена к проблеме преемственности [3]. Здесь намерение осуществить плановую передачу бизнеса, а не возраст основателя и не состояние готовности преемника, признается главным предиктором реальной смены поколений. Авторы установили на выборке из 118 семейных фирм, что намерение коррелирует с удовлетворенностью собственника процессом выбора преемника, тогда как отсутствие намерения предсказывает откладывание планирования независимо от объективной зрелости преем-

ника. Полемика с Хэндлером очевидна: не возрастная динамика, а волевой акт намерения является движущей силой преемственности.

Два подхода, процессный и интенциональный, не столько противоречат друг другу, сколько фиксируют разные уровни анализа, которые в практике корпоративного проектирования должны быть синхронизированы. Преемственность как процесс требует длительного сопровождения, передачи неформализованного знания, наставничества и ритуалов включения в дело. Преемственность как намерение требует формальных управленческих механизмов, превращающих волю собственника в институциональный факт: опционов, корпоративных договоров, семейной конституции, зафиксированных критериев входа и выхода из состава владельцев и т. д. Игнорирование любого из этих контуров ведет либо к юридически безупречной, но «мертвой» структуре, лишенной предпринимательской культуры, либо к устойчивой неформальной традиции, незащищенной управленчески и владельчески.

Интегративную модель предложило исследование И. Ле Бретон-Миллер, Д. Миллера и Л. Штайера [2]. Она включает четыре группы детерминант: условия (управленческая структура, рыночная позиция), предпосылки (психологическая готовность сторон), процесс (степень планирования, взаимное согласие, профессиональная подготовка преемника) и контекст (семейная гармония, временной горизонт). Среди эмпирических результатов исследования особого внимания заслуживает следующий: слабость формальных управленческих механизмов предсказывала неудачу преемственности надежнее, чем недостаточная компетентность преемника или неблагоприятная отраслевая среда. Иначе говоря, совет директоров, семейная конституция и регламенты органов управления в логике этого исследования не атрибуты бюрократизации, а структурная предпосылка самой возможности передачи бизнеса.

Вопрос о связи между корпоративной культурой и предпринимательской динамикой частной фирмы исследовали С. Зара, Дж. Хэйтон и К. Сальвато [5]. Полученные ими данные обнаружили внутреннее противоречие: именно «культура клана», дающая семейным компаниям предпринимательское преимущество, при смене поколений превращается в уязвимость, поскольку ее существование держится на личности основателя и с его уходом оказывается под угрозой. Отсюда вытекает практическая задача, которую можно обозначить как институциональное кодирование ценностей: корпоративные структуры и управленческие регламенты, созданные с учетом программы преемственности, должны выступать не только инструментами контроля, но и хранилищем предпринимательского и культурного кода компании, воспроизводящим его вне зависимости от того, кто занимает ключевые позиции в управлении компанией.

Особую теоретическую ценность представляет типология доверия Л. Штайера, выделяющего три последовательных типа: стремительное (swift trust), реляционное (relational trust) и институционализированное (institutionalised trust) [4]. Переход от второго типа к третьему является критическим моментом в жизни частной компании, совпадающим с переходом к профессиональному управлению. Именно отсутствие институционализированного доверия объясняет, почему многие средние компании не могут удержать в долгосрочной перспективе профессиональных менеджеров: персональное доверие основателя не конвертируется в доверие к организационным структурам. Формальные механизмы преемственности, позволяющие среди прочего включать ключевых топ-менеджеров в структуру совладения бизнесом, функционируют именно как инструменты институционализации доверия.

Проведенный теоретический анализ позволяет сформулировать ряд выводов, практически значимых для проектирования корпоративных структур среднего бизнеса в условиях преемственности. Во-первых, преемственность не редуцируется ни к чисто психологическому процессу, ни к административному акту: успешный переход требует одновременной работы с процессным и интенциональным контурами управления. Во-вторых, ключевым фактором успеха является не личность преемника, а качество формальных управленческих механизмов, заблаговременно встроенных в корпоративную архитектуру. В-третьих, применительно к российскому среднему бизнесу первостепенной задачей представляется разработка диагностических инструментов готовности к преемственности и референс-моделей корпоративных структур, интегрирующих требования владельческого контроля, регуляторной устойчивости и управляемой передачи бизнеса.

Библиографический список

1. *Handler W. C.* Succession in Family Business: A Review of the Research // Family Business Review. 1994. Vol. 7, no. 2. P. 133–157.

2. *Le Breton-Miller I., Miller D., Steier L. P.* Toward an Integrative Model of Effective FOB Succession // Entrepreneurship Theory and Practice. 2004. Vol. 28, no. 4. P. 305–328.

3. *Sharma P., Chrisman J. J., Chua J. H.* Succession Planning as Planned Behavior: Some Empirical Results // Family Business Review. 2003. Vol. 16, no. 1. P. 1–15.

4. *Steier L.* Family Firms, Plural Forms of Governance, and the Evolving Role of Trust // Family Business Review. 2001. Vol. 14, no. 4. P. 353–367.

5. *Zahra S. A., Hayton J. C., Salvato C.* Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource-Based Analysis of the Effect of Organizational Culture // Entrepreneurship Theory and Practice. 2004. Vol. 28, no. 4. P. 363–381.

Я. В. Савченко
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Когнитивные искажения в управлении рисками Agile-проектов

Аннотация. Agile-фреймворки считаются средством повышения адаптивности проектного управления, однако даже зрелые Scrum-команды систематически ошибаются в оценке рисков из-за когнитивных искажений. В статье выделены ключевые когнитивные ловушки, проявляющиеся на разных стадиях управления рисками, и показано, почему гибкие практики не всегда компенсируют их влияние. Предложены практические меры по снижению влияния таких искажений на решения Agile-команд.

Ключевые слова: Agile; Scrum; когнитивное искажение; управление рисками; проектная команда; принятие решений.

Гибкие методологии управления проектами — Scrum, Kanban, Extreme Programming — создавались как ответ на ограничения традиционного проектного менеджмента. Короткие итерации, инспекция и адаптация, ретроспективы и самоорганизация команд должны были повысить прозрачность и снизить неопределенность. Однако накопленный опыт показывает, что даже самые дисциплинированные Agile-команды регулярно сталкиваются с провалами, причины которых коренятся не в процессах, а в особенностях человеческого мышления. Когнитивные искажения — систематические ошибки восприятия и суждения — проявляются в Agile-среде не реже, чем в классических проектных структурах [2, с. 105].

Сторонники Agile часто утверждают, что сама природа гибких методологий снижает проектные риски. Действительно, регулярная демонстрация инкремента, ежедневные стендапы и ретроспективы создают информационную среду, в которой проблемы должны обнаруживаться раньше. Однако эта логика уязвима: она предполагает, что команда способна объективно воспринимать информацию и рационально на нее реагировать. Когнитивные искажения действуют на более глубоком уровне, искажая саму способность команды замечать слабые сигналы, интерпретировать данные и корректировать курс. Более того, некоторые особенности Agile-среды — высокий темп, давление коротких спринтов, культура «доверия команде» — могут создавать благоприятную почву для закрепления отдельных искажений [4]. Особенно ярко это проявляется в условиях, когда процедуры Scrum не подкреплены когнитивно-ориентированными методами оценки рисков [5].

В таблице систематизированы основные когнитивные искажения Agile-команд, проявляющиеся на разных стадиях управления рисками проекта.

Когнитивные искажения, проявляющиеся у Agile-команд на разных стадиях управления рисками

Когнитивное искажение	Стадия управления рисками	Проявление в Agile-команде
Эвристика доступности	Идентификация рисков	Переоценка рисков, которые легко вспомнить (например, последний крупный инцидент), при недооценке менее ярких, но более вероятных угроз
Групповое мышление	Сквозное (идентификация, оценка, мониторинг)	Самоцензура на ретроспективах, избегание споров с оптимистичными оценками, замалчивание проблем до последнего
Оптимизм планирования	Оценка рисков, планирование реагирования	Недооценка необходимого времени и ресурсов, построение планов по лучшему сценарию с опорой на Velocity
Эффект якоря	Оценка рисков	Фиксация на первоначальной оценке вероятности или влияния риска, отказ от ее пересмотра при появлении новой информации
Эффект владения	Оценка рисков	Завышение надежности компонентов, созданных собственными руками, некритичное отношение к связанным с ними угрозам
Иллюзия контроля	Планирование реагирования	Переоценка способности команды влиять на внешние факторы и допущение, что с контрагентами «всегда можно договориться»
Предвзятость подтверждения	Мониторинг и реагирование	Интерпретация тревожных сигналов как несущественных или временных, поиск информации, подтверждающей правильность текущего курса
Эффект страуса	Мониторинг и реагирование	Затягивание эскалации проблем, попытки решить все внутри команды без привлечения внимания руководства

Примечание. Составлено по: [2; 3; 4; 5].

Рассмотрим эти когнитивные искажения подробнее, в привязке к конкретным стадиям управления рисками.

На стадии идентификации рисков основными ловушками выступают эвристика доступности и групповое мышление. После крупного сбоя в продакшене команда склонна переоценивать похожие риски, фокусируясь на «громких» инцидентах и упуская из виду менее заметные, но более вероятные угрозы — например, уход ключевого разработчика [4, p. 8]. Одновременно с этим стремление к командной гармонии приводит к тому, что на ретроспективах действительно острые проблемы замалчиваются [4, p. 10]. Групповое мышление маскируется под консенсус и командный дух [2, с. 107].

На стадии оценки рисков доминирует оптимизм планирования, подкрепленный эффектом якоря и групповым мышлением. Опираясь на Velocity, команда экстраполирует лучшие результаты спринтов на будущее, игнорируя факторы, способные резко снизить реальную производительность [3, p. 7]. Первая же высказанная оценка вероятности риска

«прилипает» и не пересматривается при появлении новых данных. Разработчики при этом склонны завышать надежность собственных компонентов — срабатывает эффект владения [3, p. 14]. Групповое мышление на этой стадии проявляется как давление к оптимистичному консенсусу: сомневающиеся избегают спорить с мнением большинства или руководителя [2, с. 107].

При планировании реагирования команда систематически недооценивает необходимые резервы и переоценивает свою способность влиять на внешние факторы — оптимизм планирования и иллюзия контроля действуют здесь совместно. План строится по лучшему сценарию, а риски, зависящие от третьих сторон, воспринимаются как управляемые без формальных рычагов воздействия [5].

На стадии мониторинга и реагирования ключевыми становятся предвзятость подтверждения и эффект страуса. Тревожные сигналы от стейкхолдеров интерпретируются как временное недопонимание, а не как индикатор риска [3]. Команда продолжает движение в ошибочном направлении, даже когда данные указывают на необходимость разворота [2, с. 106]. Одновременно с этим материализовавшиеся проблемы стараются решить внутри спринта, не вынося их на эскалацию и не фиксируя как свершившийся риск [4, p. 8].

Таким образом, когнитивные искажения пронизывают весь цикл управления рисками, и на каждой стадии они имеют собственную специфику. При этом стандартные практики Agile не спроектированы специально для борьбы с ними. Ретроспектива дает пространство для рефлексии, но не содержит процедур, защищающих от группового мышления. Daily Scrum обеспечивает прозрачность, но не предотвращает предвзятость подтверждения — команда может ежедневно делиться статусами и при этом коллективно игнорировать тревожные сигналы. Velocity-метрики дают данные, но не содержат встроенных механизмов коррекции когнитивных искажений при их интерпретации. Гибкость и адаптивность Agile — необходимое, но недостаточное условие для эффективного управления рисками. Без целенаправленного внимания к когнитивным аспектам решений команда рискует воспроизводить одни и те же ошибки, лишь с более высокой скоростью [2, с. 110; 5].

Снижение влияния когнитивных искажений в Agile-командах требует как процедурных, так и культурных изменений. Во-первых, в ретроспективы полезно внедрять элементы структурированной оценки рисков, например, назначать «конструктивного критика», чья задача — формулировать альтернативные, в том числе пессимистичные, сценарии. Это снижает вероятность группового мышления и помогает вскрыть замалчиваемые риски [4, p. 13]. Во-вторых, хотя Agile не предполагает громоздкой документации, фиксация ключевых допущений, на которых

строится оценка задач и рисков, создает основу для последующей проверки и позволяет выявлять систематические ошибки [5]. В-третьих, ротация зон ответственности помогает ослабить эффект владения и сохранить свежий взгляд на риски [3, p. 15]. Наконец, развитие в командах когнитивной грамотности — даже простое знание о существовании эффекта якоря или предвзятости подтверждения — повышает вероятность того, что участники заметят их проявления в собственных обсуждениях [2, с. 111]. Для снижения субъективности экспертных оценок рисков могут эффективно применяться и математические методы [1, с. 49].

Таким образом, гибкие фреймворки создают благоприятную среду для быстрого обнаружения проблем, но не являются автоматической защитой от когнитивных искажений. Более того, некоторые черты гибкой среды — сплоченность команд, опора на метрики скорости и высокая интенсивность взаимодействия могут усиливать отдельные ловушки. Групповое мышление, оптимизм планирования и предвзятость подтверждения остаются устойчивыми паттернами даже в зрелых Scrum-командах. Эффективное управление рисками в Agile требует дополнения стандартных практик мерами, целенаправленно снижающими влияние когнитивных искажений: структурированной ретроспективой, документированием предположений, ротацией ответственности и повышением когнитивной грамотности команды.

Библиографический список

1. *Крухмалева Я. С.* Математические методы усовершенствования системы управления рисками в рамках реализации инвестиционных проектов в российских промышленных компаниях // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2020. № 7 (187). С. 47–52. DOI: 10.33285/1999-6942-2020-7(187)-47-52.

2. *Хамитов Д. А.* Влияние когнитивных искажений на принятие решений в гибких фреймворках управления проектами: текущие положения и взгляды научного сообщества // Управленческие науки. 2024. Т. 14, № 2. С. 104–115.

3. *Borowa K., Kamoda S., Ogrodnik P., Zalewski A.* Fixations in Agile Software Development Teams // Foundations of Computing and Decision Sciences. 2023. Vol. 48 (1). P. 3–18. DOI: 10.2478/fcds-2023-0001.

4. *Kaczyński M.* Cognitive biases in group decisions of IT project teams and ways to limit them // Research on Enterprise in Modern Economy — theory and practice. 2019. Vol. 1, no. 28. P. 7–15. DOI: 10.19253/reme.2019.01.001.

5. *Prokopenko T., Grygor O., Prokopenko V., Lavdanska O.* Devising a project risk management method under scrum conditions based on cognitive approach // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2024. Vol. 5, no. 3 (131). P. 18–26. DOI:10.15587/1729-4061.2024.313050.

Д. В. Санников, А. Р. Маркова
Югорский государственный университет, г. Ханты-Мансийск

От бережливого производства к промышленной роботизации: эволюция проектов повышения производительности труда в РФ

Аннотация. В статье анализируется эволюция подходов к повышению производительности труда в РФ: от Lean-проектов к капиталоемкой роботизации. Выявлена необходимость смены проектной парадигмы на предприятиях. Предложена «дорожная карта» перехода от операционных улучшений к стратегическим инвестиционным проектам в рамках нового нацпроекта «Средства производства и автоматизации».

Ключевые слова: проектный менеджмент; производительность труда; бережливое производство; национальный проект; промышленная роботизация; технологическая модернизация; портфель проектов.

Достижение национальных целей развития Российской Федерации до 2030 г., обозначенных в Указе Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309, в части вхождения в топ-25 стран мира по плотности роботизации, знаменует собой фундаментальный сдвиг в промышленной политике государства. Долгое время основным инструментом повышения эффективности труда оставался национальный проект «Производительность труда» (ранее — «Производительность труда и поддержка занятости»), сфокусированный на внедрении инструментов «бережливого производства» и оптимизации существующих бизнес-процессов без их глубокой технологической трансформации.

Однако, как показала практика и подтверждают экспертные оценки, потенциал Lean-подхода в условиях структурных ограничений и кадрового дефицита практически исчерпан. В ответ на демографические вызовы и необходимость обеспечения технологического суверенитета государство инициировало беспрецедентный по масштабам национальный проект «Средства производства и автоматизации» [3]. Данный проект предполагает прямое субсидирование закупок робототехнических комплексов, льготный лизинг и поддержку НИОКР, что меняет саму парадигму проектной деятельности промышленных предприятий.

Целью данной статьи является анализ эволюции подходов к управлению проектами повышения производительности труда в Российской Федерации и обоснование необходимости смены проектной парадигмы с «операционной оптимизации» на «капиталоемкую модернизацию».

Анализ результатов предшествующей проектной парадигмы (Lean-подход). Национальный проект «Производительность труда», реализуемый с 2018 г., безусловно, сыграл позитивную роль в формировании культуры непрерывных улучшений. По данным Минэкономразвития

России, в проекте приняло участие более 6 700 предприятий базовых несырьевых отраслей, что позволило вовлечь в процессы оптимизации значительный пласт отечественной промышленности[1]. Основной акцент в рамках проекта делался на внедрение инструментов «бережливого производства» (Кайдзен, 5S, картирование потока создания ценности, система «Точно в срок»), что привело к локальному росту производительности на пилотных участках.

Однако, как справедливо отмечается в исследованиях, посвященных проблематике повышения производительности труда (ПТ), данный подход имел фундаментальный изъян. Как указывает А. В. Воронин с соавторами, главные проблемы, препятствующие росту ПТ, лежат не только в плоскости операционных потерь, но и в технологическом отставании и нехватке квалифицированных кадров [2]. Анализ динамики индекса производительности труда в экономике РФ демонстрирует неустойчивость достигнутых результатов: периоды роста сменяются снижением (2015, 2020, 2022 гг.), а среднегодовой прирост так и не достиг целевого ориентира в 5 % [3].

Таким образом, можно констатировать, что прежняя проектная парадигма, ориентированная на «быстрые победы» и низкозатратные улучшения, исчерпала себя. Дальнейшее точечное внедрение Lean-инструментов без замены технологической платформы не позволяет преодолеть «потолок» производительности, обусловленный физическими возможностями человека и моральным износом основных фондов.

Новая проектная реальность: капиталоемкая технологическая модернизация. Старт национального проекта «Средства производства и автоматизации» ознаменовал переход к модели, которую мы определяем как «проектный рывок». Сравнительная характеристика двух парадигм представлена в таблице.

Сравнительный анализ
проектных парадигм повышения производительности труда в РФ

Критерий сравнения	Парадигма «Бережливое производство» (2018–2024)	Парадигма «Технологическая модернизация» (2025–2030)
Тип проектов	Операционные улучшения, оптимизация потоков	Инвестиционные, капиталоемкие
Основной инструментарий	Диаграмма Спагетти, 5S, TPM, Just-in-Time	Промышленные роботы, CNC, IIoT, ERP/MES, AI

[1] *Отчет* о научно-исследовательской работе по теме «Исследование направлений государственной политики технологической модернизации с целью определения перспективных сегментов на рынке промышленного оборудования». Екатеринбург: УрГЭУ, 2026. № МТ-7/2026.

Окончание таблицы

Критерий сравнения	Парадигма «Бережливое производство» (2018–2024)	Парадигма «Технологическая модернизация» (2025–2030)
Характер затрат	Низкие, преимущественно организационные	Высокие, длительный срок окупаемости (6–7 лет)
Основной эффект	Устранение потерь, сокращение запасов	Рост выработки, замена человеческого труда, качество
Риски	Социальные (сопротивление персонала)	Технологические, финансовые, кадровые
Ключевой показатель	Прирост ПТ на потоке (до 30 % локально)	Плотность роботизации (ед./10 тыс. раб.)

Как видно из таблицы, переход от одной модели к другой требует от предприятий радикальной перестройки системы управления проектами. Если ранее от проектного менеджера требовались компетенции в области организации труда и стандартизации, то теперь на первый план выходят навыки управления инвестиционными проектами, финансового моделирования с учетом мер государственной поддержки (субсидии, льготные займы, СПИК) и управления сложными технологическими рисками [1].

«Дорожная карта» смены проектной парадигмы для промышленного предприятия. На основе анализа лучших практик, описанных в научной литературе, и целевых установок нового нацпроекта, предлагается модель «дорожной карты» трансформации проектного портфеля предприятия.

Этап 1. Аудит и реинжиниринг (6 месяцев). На данном этапе необходимо провести диагностику всех производственных процессов для выявления операций с наибольшим потенциалом автоматизации. Критически важно пересмотреть портфель проектов: закрыть проекты, направленные на «ручную» оптимизацию, сфокусировав ресурсы на подготовке технического задания для роботизации.

Этап 2. Проектирование и финансовое моделирование (6–8 месяцев). На основе «Базовой структуры комплексов мероприятий по повышению ПТ» формируется инвестиционный проект [4]. Ключевая задача на этом этапе — расчет экономической эффективности (NPV, IRR) с учетом доступных мер государственной финансовой поддержки (льготный лизинг через ФРП, субсидии на НИОКР).

Этап 3. Реализация и интеграция (от 1 года до 2 лет). На этом этапе, собственно, и запускается проект по внедрению РТК. Опыт показывает, что здесь, в отличие от классических Lean-проектов, на первый план выходит управление технологическими рисками. Это, например, «вопросы совместимости нового оборудования с существующей инфраструкту-

рой, возможные сбои при интеграции различных систем. И, что не менее важно, кадровые риски: необходимость переквалификации персонала и выстраивание работы с теми сотрудниками, которые высвобождаются в результате автоматизации» [3].

Этап 4. Масштабирование и тиражирование (на постоянной основе). Желательно на этом этапе создать на базе предприятия собственный отраслевой центр компетенций. Это нужно для того, чтобы транслировать накопленный опыт смежникам. К тому же, как показывает практика, это одно из условий для получения максимальных преференций со стороны государства[1].

Проведенный анализ позволяет говорить о том, что эпоха «бережливого производства» как, если так можно выразиться, магистрального пути повышения производительности труда в российской промышленности, по-видимому, завершается. Сегодня ставка делается на капиталоемкую технологическую модернизацию и роботизацию — это закреплено в национальном проекте «Средства производства и автоматизации», и такой подход, безусловно, кардинально меняет требования к системе проектного менеджмента на предприятиях.

На наш взгляд, для успешной реализации этой новой стратегии компаниям необходимо осуществить смену проектной парадигмы: нужно переходить от портфеля «быстрых» операционных улучшений к портфелю стратегических инвестиционных проектов, которые, как правило, имеют длительный горизонт окупаемости. Предложенная в статье «дорожная карта» может помочь системно подойти к этой трансформации и хотя бы частично минимизировать риски, связанные с технологической сложностью и дефицитом квалифицированных кадров. Что касается дальнейших исследований, то их, вероятно, стоит направить на разработку методического инструментария для расчета интегрального экономического эффекта от внедрения РТК — разумеется, с учетом всех мер государственной поддержки, которые сегодня доступны.

Библиографический список

1. *Борисова О. В., Древинг С. Р., Лосева О. В., Федотова М. А.* Меры финансовой господдержки и риск-факторы, влияющие на стоимость инвестиционных проектов по внедрению промышленных робототехнических комплексов // Финансы: теория и практика. 2025. Т. 29, № 3. С. 20–34.

2. *Воронин А. В., Мехришвили Л. Л., Фарахутдинов Ш. Ф.* Повышение производительности труда региональных предприятий в контексте реализации феде-

[1] *Отчет* о научно-исследовательской работе по теме «Исследование направлений государственной политики технологической модернизации с целью определения перспективных сегментов на рынке промышленного оборудования». Екатеринбург: УрГЭУ, 2026. № МТ-7/2026.

ральных национальных проектов // Известия высших учебных заведений. Социология. Экономика. Политика. 2022. № 1. С. 9–26.

3. *Лопота А. В., Николаев А. Б., Ладный А. О., Серёгина И. А.* О вхождении Российской Федерации к 2030 году в число 25 ведущих стран мира по показателю плотности роботизации // Робототехника и техническая кибернетика. 2025. Т. 13, № 3. С. 165–173.

4. *Цвиркун А. Д., Дранко О. И., Резчиков А. Ф., Степановская И. А., Богомолов А. С., Кушников В. А.* Задача повышения производительности труда на производстве // Управление большими системами. 2025. Вып. 116. С. 6–30.

М. В. Селезнева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Анализ тенденций формирования информационной экономики

Аннотация. В статье исследуются особенности цифровой трансформации экономики, выделяются ключевые сущностные характеристики процесса и институциональные условия успешного внедрения инновационных решений. Проведен компаративный анализ существующих определений и рассмотрены последствия цифровых изменений для формирования новых бизнес-моделей. Особое внимание уделено роли цифровых технологий в повышении конкурентоспособности и обеспечении устойчивого экономического роста.

Ключевые слова: цифровая трансформация; информационная экономика; инновационные технологии; институциональное стимулирование; бизнес-модели; конкурентоспособность; экономический рост.

Общий характер изменений в мировой экономике в условиях цифровых трансформаций приводит к изменению подходов к пониманию путей развития экономики для максимизации положительных эффектов информационной экономики, которая объективно является неотъемлемой частью современного общества. Именно развитию информационных технологий сегодня отводят ключевую роль правительства стран. Новые территории, образующиеся в соответствии с новыми условиями экономического развития, с одной стороны, обеспечивают разработку и внедрение инновационных технологий во все сферы и отрасли экономики, а с другой стороны, самостоятельно создают ВВП, оказывая собственные услуги другим предприятиям. Таким образом, развитие ИКТ в развитых странах сегодня является неотъемлемой частью, синонимом экономического развития [1].

Создание глобальной сети Интернет, рост количества научных исследований и разработок, все большее распространение мобильной связи и высокоскоростного мобильного доступа к сети — это только часть факторов, которые способствуют переводу экономики в цифровой

формат. Подходы ученых к определению «цифровая экономика» строились на анализе отдельных характеристик данного явления. Основные отличия существующих подходов заключаются в перечне групп анализируемых показателей и их количестве, что позволило выделить основополагающие критерии и проранжировать существующие дефиниции. Так, цифровую экономику трактовали как: этап развития общества, этап научно-технической революции, следование мировой трансформации/трендам, использование определенных типов технологий, процесс изменений [3; 5].

Процесс цифровой трансформации исследуется и выделяется на разных уровнях, и, соответственно, имеет свои особенности. Выделяют трансформацию на уровне общества (включая национальную экономику), сектора экономики, организации и бизнес-процесса. Масштабы, уровень, скорость цифровой трансформации в целом зависят, от трансформации существующих инновационных систем страны, сектора экономики и отдельной организации.

Таким образом, ключевой проблемой на пути формирования зрелой информационной экономики выступает институциональный разрыв между скоростью технологических инноваций и адаптивностью нормативно-правовой базы. Существующие регуляторные механизмы, разработанные для индустриальной эпохи, зачастую оказываются ригидными и неспособными эффективно регулировать новые цифровые рынки, включая экономику данных, платформы совместного потребления и экосистемы искусственного интеллекта, что в конечном итоге порождает правовые коллизии с сферах защиты интеллектуальной собственности, налогообложения цифровых трансграничных операций и обеспечения кибербезопасности, сдерживая тем самым долгосрочные инвестиции и создавая барьеры для масштабирования инновационных бизнес-моделей.

Проведенный компаративный анализ существующих подходов к определению цифровой трансформации позволил выделить ряд определений, в которых происходит сращивание самой дефиниции и ее последствий; использование терминов, требующих дополнительных пояснений; наличие тавтологии в определение (например, объяснение трансформации через трансформацию). Результаты монографического и компаративного анализа позволили нам осуществить научное обобщение и систематизацию различных подходов к определению понятия «цифровая трансформация» [2; 4].

Дополнительно, с целью выявления составляющих цифровой трансформации, в первую очередь, национальной экономики, были выделены четыре основные сущностные характеристики исследуемого процесса: цель (на что направлена цифровая трансформация), масштаб (размеры

необходимых изменений, чтобы достичь поставленную цель), средства/инструменты (вовлеченные технологии) и ожидаемый результат.

Цифровая трансформация происходит и управляется усилением взаимодействия между цифровыми технологиями, бизнесом и обществом. В целом цифровая трансформация включает: применение цифровых технологий к процессам, продуктам и активам для повышения эффективности, повышения ценности для клиентов, управления рисками и навигации по новым возможностям получения дохода и создание постоянно обучающейся и адаптирующейся бизнес-модели (управляемой искусственным интеллектом и управляемой людьми), которая выявляет, систематизирует и внедряет новые, действенные сведения о клиентах, продуктах и операциях для операционной эффективности, повышения ценности для клиентов, снижения рисков и создания новых возможностей для получения дохода.

В завершении отметим, что цифровая трансформация становится основной формирующейся информационной экономики и определяет перспективы развития таких новых технологий как искусственный интеллект, машинное зрение, Интернет промышленных вещей, дополненная и виртуальная реальность, аналитика на основе больших данных (BigData) как на уровне отдельных предприятий, так и в масштабах целых отраслей и рынков. В последние годы наблюдается все большее внедрение перечисленных цифровых технологий, что в свою очередь стимулирует развитие российского IT-рынка, как фундаментального каркаса передовых инновационных решений и успешной их интеграции на конкретных предприятиях.

Библиографический список

1. *Стародубцева Е. Б., Маркова О. М.* Цифровая трансформация мировой экономики // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2018. № 2. С. 7−15.

2. *Тищенко И. А.* Цифровая экономика как контур исследования цифровой трансформации экономики // Экономические и гуманитарные науки. 2022. Т. 3, № 362. С. 3−15.

3. *Удальцова Н. Л.* Цифровая трансформация экономики // Экономические науки. 2018. № 168. С. 15−19.

4. *Управление* процессами устойчивого развития: микро-, мезо- и макроуровень: монография / А. Е. Плахин, М. Раджаб, Е. Г. Шеина и др.; под науч. ред. А. Е. Плахина. М.: ИНФРА-М, 2024. 282 с. EDN: XXVUEM.

5. *Управленческий* инструментарий социально-экономической трансформации: монография / под науч. ред. А. Е. Плахина. М.: ИНФРА-М, 2023. 315 с. (Научная мысль).

И. С. Симарова, Ю. В. Алексеевичева, Д. В. Жигин
ООО «НИИ Транснефть», г. Москва

Человекоцентричный подход в управлении персоналом

Аннотация. В статье рассматривается человекоцентричный подход в управлении персоналом: его сущность, цель, принципы, инструменты и ожидаемые результаты. Выявлены факторы успешного внедрения и возможные риски. Подход ориентирован на повышение вовлеченности, лояльности и благополучия работников как основы конкурентоспособности компании.

Ключевые слова: управление персоналом; человекоцентричность; человекоцентричный подход; человекоцентричное управление.

В условиях кардинальных изменений рынка труда, которые характеризуются не только складывающимся дефицитом квалифицированных кадров, но и существенными изменениями в потребностях потенциальных работников, определяющих их выбор работодателя, вопросы управления персоналом приобретают особую актуальность. Стратегия управления персоналом сегодня во многом определяет конкурентоспособность компании как работодателя на рынке труда.

В этих условиях подходы в управлении персоналом, основанные на принципах экономического обмена «труд-вознаграждение» уходят на второй план, а более привлекательными становятся подходы, рассматривающие работника не только как носителя определенных компетенций, а как целостную личность, от общего состояния которой зависит эффективность его трудовой деятельности. Человекоцентричный подход, основанный не только на теории менеджмента и экономики, но и включающий основы психологии, социологии и этики, отвечает современным запросам работников и все чаще становится основой в выборе стратегии управления персоналом российскими и зарубежными компаниями.

Человекоцентричный подход подразумевает, что ключевым элементом всех процессов становится человек[1], рассматриваемый не как обладатель определенных навыков и компетенций, а как индивид, эффективность которого зависит от его физического, эмоционального и интеллектуального благополучия [1].

Рассмотрим основные положения человекоцентричного подхода в управлении персоналом.

1. Сущность подхода.

Подход в управлении, в котором работник рассматривается не как «человеческий ресурс», а как личность и стратегический партнер, раз-

[1] *Биккулова Г. З.* Что скрывается за понятием «человекоцентричность»? URL: https://rosatom-academy.ru/media/ekspertnoe-mnenie/chto-skryvaetsia-za-poniatiem-chelovekotsentrichnost/?ysclid=2afnpyadx 168349079 (дата обращения: 10.01.2025).

витие и благополучие которого являются ключевой целью управления и условием эффективного функционирования организации.

2. Цели внедрения подхода:

– стратегическая цель — повышение конкурентоспособности и привлекательности работодателя путем формирования комфортной, адаптивной и инновационной организационной культуры;

– экономическая цель — повышение производительности труда путем обеспечения максимальной вовлеченности и лояльности персонала;

– социальная цель — повышения качества трудовой жизни персонала, обеспечение благополучия и реализации потенциала работников.

3. Основные принципы подхода [2]:

– ориентация на человека;

– справедливость и равенство;

– взаимная работа над созданием комфортной рабочей среды;

– формирование организационной среды, способствующей реализации потенциала каждого работника;

– персонализация кадровой политики;

– расширение прав и автономии работников;

– постоянная обратная связь.

4. Инструменты и методы подхода:

– организационные: гибкий график и режим удаленной работы, проектные команды и др.;

– управленческие: коучинг и менторинг, регулярные встречи с руководством «один на один», пиринговые практики (peer to peer) и др.;

– коммуникационные: открытая управленческая культура (open-book management), внутренние социальные сети, диалоги с руководством и др.;

– мотивационные: персонализированные социальные пакеты, программы поддержания ментального здоровья и благополучия, персонализированные треки развития и обучения, карьерного роста и др.;

– оценочные: оценка 360°, оценка уровня вовлеченности и удовлетворенности, лояльности работников и др.

5. Ожидаемые результаты:

– для работника: повышения уровня удовлетворенности трудовой жизнью, лояльности к компании; повышение уровня благополучия, реализация профессионального и личностного потенциала;

– для компании: снижение текучести кадров; повышение производительности труда, повышение уровня конкурентоспособности как работодателя и привлечение высококвалифицированных специалистов; повышение эффективности и устойчивости бизнеса.

Успешное внедрение человекоцентричного подхода зависит от ряда факторов, основными из которых являются следующие.

1. Приверженность и личный пример руководства компании. Только личный пример топ-менеджмента компании будет способствовать внедрению и развитию человекоцентричного подхода на всех уровнях управления.

2. Системность реализации подхода. Принципы человекоцентричного подхода должны реализовываться по всем направлениям кадровой политики: от рекрутинга и адаптации до мотивации, обучения и оценки. Также человекоцентричный подход компания должна транслировать и на внешнюю среду — клиентов компании и общество, в котором она функционирует.

3. Инвестиции в развитие управленческих компетенций руководящего состава компании, развитие лидерских навыков и формирование единой управленческой культуры, основывающейся на человекоцентричном подходе.

4. Поэтапное внедрение инструментов человекоцентричного подхода с постоянной обратной связью.

5. Интеграция человекоцентричного подхода не только в кадровую политику и организационную культуру, но и в систему корпоративных ценностей и стратегические документы компании.

Реализация человекоцентричного подхода может быть сопряжена с рядом вызовов, например:

1) риск потери баланса и излишний уклон в обеспечение потребностей работника в ущерб целям и задачам бизнеса. Условием эффективности в данном случае является поиск баланса между интересами работников и бизнеса;

2) неготовность менеджмента к переходу на новую модель управления. Успех внедрения человекоцентричного подхода во многом зависит от готовности руководителей к переходу от традиционных подходов в управлении к человекоцентричному подходу. Данный вызов требует поэтапной и системной работы по адаптации руководящего состава к новым инструментам управления;

3) измерение результативности. Эффективность внедрения человекоцентричного подхода характеризуется такими показателями как вовлеченность, лояльность персонала, психологический климат в коллективе. Оценка данных показателей требует разработки системы индикаторов и инструментов их оценки;

4) риск формального внедрения подхода, когда положения зафиксированные в локальных нормативных актах и программных документах не реализуются на практике, что приводит к разочарованию и обратному эффекту — снижению лояльности персонала.

Реализация человекоцентричного подхода требует систематической, планомерной и долговременной работы. В случае успешного внедрения

человекоцентричного подхода в управлении персоналом компания становится конкурентоспособной и привлекательной на рынке труда, что способствует снижению текучести персонала, привлечению наиболее квалифицированных кадров и удержанию талантов, и, как следствие, способствует сокращению издержек на поиск, найм и обучение новых работников.

Библиографический список

1. *Жураховский А. С., Федотова М. А.* Особенности управления российскими компаниями с точки зрения индекса человекоцентричности // Друкеровский вестник. 2023. № 4 (54). С. 119–126.

2. *Пугач С. П.* Человекоцентричность как новый вектор работы с персоналом // Экономический рост как основа устойчивого развития России: сб. науч. ст. участников 8-й Всерос. науч.-практ. конф. (Курск, 4–5 декабря 2024 г.): в 2 т. Курск: Университетская книга, 2024. Т. 2. С. 118–121.

Е. Н. Стариков[1], Н. В. Клейн[2], В. И. Воробьев[3]

[1] Союз машиностроителей России,
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург
[2] Свердловское региональное отделение Союза машиностроителей России,
ПАО «Машиностроительный завод им. М. И. Калинина», г. Екатеринбург
[3] Союз машиностроителей России,
ПАО «Машиностроительный завод им. М. И. Калинина», г. Екатеринбург

Теория игр в проблеме формирования мотивационных доминант производственных подразделений машиностроительных предприятий

Аннотация. Снижение эффективности мотивационных моделей прошлых индустриальных укладов заставляет искать новые формы и методы повышения эффективности работы персонала на фоне развития цифровизации и грядущего перехода к Industry 4.0. В статье рассмотрены модели формирования мотивационного поля производственного персонала на основе геймификации и теории игр.

Ключевые слова: Industry 4.0; мотивация; геймификация; теория игр; персонал; эффективность.

Результат эффективности менеджмента компании — это в первую очередь максимальная производительность персонала, предельное использование интеллектуального и физического потенциала коллектива. Вопрос стимулирования или мотивации сотрудников занимает научное сообщество уже не одно столетие, начиная с момента появления теории научного менеджмента.

Родоначальником научной организации труда Ф. Тейлором были сформулированы ключевые принципы мотивации труда во многом сохранившиеся до настоящего времени [5]:

– деньги являются единственным мотивирующим фактором;

– размер оплаты напрямую связан с результатами труда.

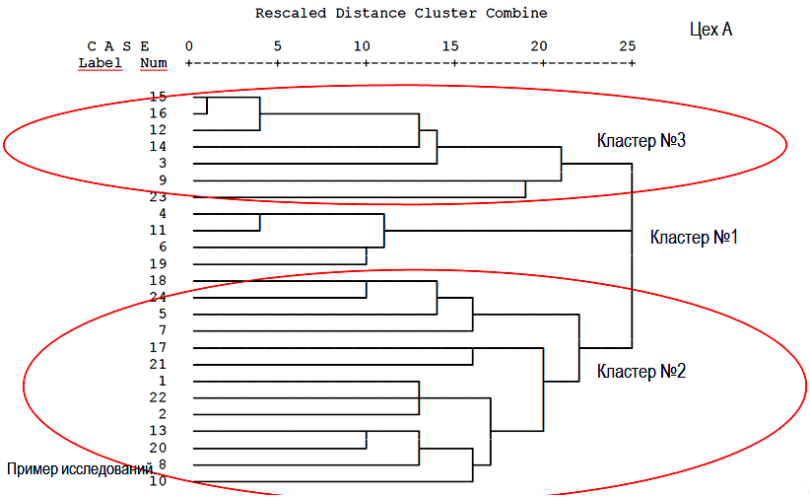
Впоследствии научный арсенал пополнился огромным числом исследований и теорий, которые, впрочем, так и не поставили окончательной точки в вопросах задачи мотивации персонала. Дело в том, что мотивация людей изменчива и сегодня невозможно применять классические теории управления персоналом без их изменений, так же как трансформация оргструктур предприятий, вызванная в том числе, технологическим развитием, влечет за собой изменение механизма мотивации [6]. Пожалуй, единственный тезис, не вызывающий возражений в научном сообществе, это мультифакторный характер мотивационных доминант в коллективе (см. таблицу).

Количественное распределение сотрудников цеха по мотивационным доминантам

Фактор	Доля объединенных, %	Доля от итога, %
Кластер: 1. «Удовлетвоерние от хорошо выполненной работы. Большое влияние»	16,7	16,7
2. «Уважение со стороны начальника. Большое влияние»	62,5	62,5
3. «Стремление к получению большого материального вознаграждения. Очень сильное влияние»	20,8	20,8
Объединенный	100	100
	Итог:	*100*

Кластеризация данных авторских исследований показывает относительную величину порога смены мотивационного предпочтения (см. рисунок).

Признавая, что принципы Ф. Тейлора в части нормирования труда и мотивации персонала во многом остаются базовыми [6], следует отметить, что повышение творческой составляющей в труде, дальнейшее технологическое усложнение производственных процессов, повышение значимости знаний в экономических системах приведут к количественному росту кластера № 1, в первую очередь, за счет сокращения размера кластера № 2 имеющего минимальный порог перехода к другим формам мотивационных доминант. Очевидно, что в подобных условиях нормировочный механизм расчета трудозатрат будет показывать снижение эффективности по причине элементарного отсутствия методик расчета интеллектуальных трудозатрат.



Кластерная структура мотивации сотрудников цеха

В качестве альтернативного механизма можно рассмотреть работу на основе стандартной операционной карты (СОК), полностью отвечающей принципам работы в условиях цифровизации [3]. СОК, базирующаяся на фрактально-дихотомической модели организации Единого справочника комплектующих и деталей [1], позволяет работнику в полной мере реализовать свои творческие способности с качественно более высоким механизмом мотивации:

1) оплата труда. Стоимость изготовления детали / сборочных единиц (ДСЕ) на основе конкретного СОК определяется на основе функционально-стоимостного анализа как доля стоимости конкретной ДСЕ в итоговой стоимости изделия и, следовательно, с соответствующей долей в структуре фонда оплаты труда (ФОТ) изделия [2];

2) разрядная сетка. Оценка квалификации работника напрямую привязана к сложности изготовления конкретной СОК. Допуск к изготовлению изделия является одновременно и повышением профессионального разряда, привязанного к стандартной разрядной сетке конкретной профессии;

3) сменно-суточное планирование и распределение работ. На этом этапе вполне допустима геймификация распределения работ в рамках цехового сменно-суточного планирования, когда весь объем работы предоставляется в свободный доступ работников посредством электронной базы распределения работ ежедневного планирования цеха. В ходе «дележа» системой учитывается время выполнения работы по конкретно

зарезервированному СОК и ограничение совокупного суммарного времени по выбранной совокупности работ исходя из продолжительности рабочей смены. Естественно, что доступ к резервированию конкретного задания СОК ограничен квалификацией работника;

4) кайзен или система непрерывных улучшений. Дихотомическая архитектура СОК позволяет сотрудникам вносить предложения по улучшению технологических процессов, элементов ДСЕ, повышению качества и пр. [4].

Также на основе СОК возможна организация механизмов передачи и обмена опытом между сотрудниками, по факту исключающая из механизма наставничества начальную ступень овладевания профессиональными навыками и умениями.

В результате реализации подобной схемы работы подразделения мы получаем ряд преимуществ:

– полностью прозрачную систему оплаты труда работника;

– систему мотивации квалификационного роста работника в виде механизма аттестации на допуск к изготовлению более сложного СОК;

– равнозначную систему допуска работника к назначенным работам, исключающую злоупотребления при распределении сменно-суточных заданий;

– учет мнения работника при определении личной трудовой нагрузки;

– действенный механизм непрерывных улучшений в рамках СОК.

Таким образом, элементы геймификации в рамках процесса цифровизации современных машиностроительных компаний позволяют бесконфликтно трансформировать «тейлоровскую» систему нормирования и распределения работ в рамках сменно-суточных заданий на цеховом уровне предприятия.

Библиографический список

1. *Клейн Н. В., Воробьев В. И.* Фрактально-дихотомическая модель базы знаний нечеткой логики // BI-технологии и корпоративные информационные системы в оптимизации бизнес-процессов цифровой экономики: материалы XII Междунар. науч.-практ. оч.-заоч. конф. (Екатеринбург, 4 декабря 2024 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. С. 115–121.

2. *Клейн Н. В., Стариков Е. Н., Воробьев В. И.* Об организации машиностроительного производства на основе фрактально-кластерного подхода // Естественно-гуманитарные исследования. 2025. № 5 (61). С. 672–678.

3. *Клейн Н. В., Стариков Е. Н., Воробьев В. И.* Фрактальная организационная структура как механизм компенсации эффектов динамически связанной вариативности бизнес-процессов // Бизнес. Образование. Право. 2025. № 4 (73). С. 141–148. DOI: 10.25683/VOLBI.2025.73.1431.

4. *Клейн Н. В., Стариков Е. Н., Ковалева К. С.* Анализ моделей баз знаний нейросетевого искусственного интеллекта нечеткой логики // BI-технологии и корпоративные информационные системы в оптимизации бизнес-процессов цифровой экономики: материалы XII Междунар. науч.-практ. оч.-заоч. конф. (Екатеринбург, 4 декабря 2024 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2024. С. 121–127.

5. *Магура М. И., Курбатова М. Г.* Секреты мотивации или мотивация без секретов. М., 2007. 656 с.

6. *Сабанов М. В., Шарапова Н. В.* Возможность применения классических теорий управления персоналом в XXI веке // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 мая 2025 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2025. С. 228–231.

Т. Л. Сысоева

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Адаптация маркетинговых коммуникаций в условиях лингвистического регулирования: российский и зарубежный опыт

Аннотация. В статье представлен сравнительный анализ международного опыта лингвистического регулирования в коммерческой сфере, позволяющий выявить общие тенденции и национальные особенности. Предложена модель адаптации маркетинговых стратегий, включающая аудит материальной и цифровой среды, реинжиниринг креативных концепций и юридическую страховку. Языковые требования становятся фактором конкурентной дифференциации и драйвером формирования уникальных национальных брендов.

Ключевые слова: маркетинговые коммуникации; лингвистическое регулирование; брендинг; рекламное законодательство; русский язык; товарный знак; международный опыт; адаптация.

В последние годы маркетинговая среда в Российской Федерации претерпевает значительные изменения под воздействием не только экономических и технологических, но и нормативно-правовых факторов. Одним из наиболее значимых направлений государственного регулирования становится установление требований к языку публичных коммуникаций. С 1 сентября 2025 г. и 1 марта 2026 г. вступили в силу поэтапные изменения, касающиеся использования иностранных слов в рекламе, вывесках, интерфейсах и наименованиях объектов недвижимости[1]. Эти нововведения затрагивают широкий круг субъектов: от крупных корпо-

[1] *О внесении* изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: Федер. закон от 24 июня 2025 г. № 168-ФЗ; *Об утверждении* словарей русского языка как государственного языка Российской Федерации: распоряжение Правительства РФ от 30 апреля 2025 г. № 1102-р.

раций до малого бизнеса, от маркетинговых агентств до разработчиков программного обеспечения.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью осмысления новых регуляторных условий и выработки практических подходов к адаптации маркетинговых стратегий. Цель статьи — систематизировать требования российского законодательства в области языка коммерческих коммуникаций, сопоставить их с международной практикой и предложить алгоритм действий для бизнеса.

Новые требования языкового законодательства Российской Федерации. Основу нового регулирования составляют поправки, внесенные Федеральным законом от 24 июня 2025 г. № 168-ФЗ в два ключевых закона:

1) Федеральный закон «О защите прав потребителей» — устанавливает, что информация, предназначенная для публичного ознакомления потребителей, должна предоставляться на русском языке. Иностранный язык допускается только как дублирующий, при этом русский текст должен быть первым по порядку, крупнее по размеру и заметнее по визуальному восприятию;

2) Федеральный закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов и иных объектов недвижимости» вводит требование о том, что реклама жилых комплексов, а также их наименования должны осуществляться исключительно на русском языке (кириллицей). Исключение сделано для объектов, введенных в эксплуатацию до 1 марта 2026 г., а также для зарегистрированных товарных знаков.

Важнейшую роль играют утвержденные нормативные словари (распоряжение Правительства РФ от 30 апреля 2025 г. № 1102-р), которые содержат «белый список» иностранных слов, признанных частью современного русского языка. К таким словам относятся, например, маркетплейс, кешбэк, эквайринг, интерфейс, мессенджер. Их использование допускается без перевода. Слова, отсутствующие в словарях (хакатон, фича, онбординг, лайфхак, барбершоп, коворкинг и др.), требуют обязательного пояснения или замены.

Законодатель предусмотрел несколько категорий исключений:

1) зарегистрированные товарные знаки. Если обозначение зарегистрировано в Роспатенте в качестве товарного знака (знака обслуживания), его использование допускается в оригинальном виде без перевода. Право использования распространяется на правообладателя и законных пользователей (франчайзи, пункты выдачи заказов и т. п.);

2) фирменные наименования юридических лиц. Наименования, зарегистрированные в ЕГРЮЛ, могут использоваться на иностранном языке, но только самой организацией-владельцем; передача иным лицам не допускается;

3) объекты девелопмента, введенные в эксплуатацию до 1 марта 2026 г. сохраняют свои названия, однако реклама таких объектов после указанной даты должна соответствовать новым требованиям.

Российские изменения не являются уникальными. Во многих странах мира существуют правовые механизмы, регулирующие использование языка в коммерческой сфере. Сравнительный анализ позволяет выделить несколько моделей и учесть зарубежную практику при построении адаптационных стратегий.

Изучение законодательства Франции, Канады, Китая, Польши, Венгрии, США, Японии и государств СНГ позволяет выделить три основные модели:

– приоритетная модель (Франция, Квебек, Китай, Россия) — национальный язык должен занимать доминирующее положение по порядку, размеру и визуальной заметности;

– модель равенства (Канада (федеральная), отдельные положения в Беларуси) — официальные языки представлены одинаково;

– переводная модель (Польша, Венгрия) — иностранный текст допускается только при наличии равноценного перевода на государственный язык.

В Японии отсутствует закон, прямо предписывающий использование японского языка в коммерческих коммуникациях. Японская модель показывает, что защита интересов потребителей и эстетика городской среды могут обеспечиваться без установления приоритета государственного языка.

В странах СНГ сложились близкие к российской модели подходы, однако с рядом национальных особенностей. Во всех государствах Содружества конституционно закреплен государственный язык, а в ряде стран, таких как Беларусь, Казахстан, Кыргызстан, русский язык имеет официальный статус [1, с. 45].

Законодательство обычно требует:

1) использования государственного языка на вывесках, в рекламе и для информации потребителей;

2) дублирования на других языках с соблюдением правила о первом месте и одинаковой читаемости;

3) согласования названий объектов капитального строительства с органами власти [2, с. 55; 3, с. 168].

Методология адаптации маркетинговых стратегий. На основе анализа российских и зарубежных норм можно предложить комплексный подход к адаптации маркетинговых коммуникаций, включающий три последовательных этапа (см. таблицу).

Методология адаптации маркетинговых коммуникаций

Этап	Ключевые действия
1. Диагностика	Инвентаризация вывесок, сайтов, приложений, рекламы. Проверка каждого иностранного слова по словарям (estvslovare.ru). Выявление зарегистрированных товарных знаков
2. Стратегия локализации	Консервативная: полный перевод на русский. Креативная: пояснение иностранного слова (рядом, равный шрифт). Гибридная: регистрация обозначения как товарного знака
3. Юридическое закрепление	Внутренние чек-листы и стандарты. Включение языковых требований в договоры с подрядчиками. Мониторинг обновлений словарей и судебной практики
4. Отраслевые решения	E-commerce/финтех: локализация интерфейсов, перевод овердрафта, дропшиппинга. IT/SaaS: глоссарии для фич, деплоя, онбординга; визуальная равнозначность перевода. Девелопмент: кириллические названия ЖК либо регистрация товарного знака; использование «дедушкиной оговорки»

Как видно из таблицы, диагностика выступает базовым этапом, от качества которого напрямую зависят все последующие решения. Доступные возможности для проверки иностранных слов позволяют снижать риски.

На следующем этапе, при выборе модели локализации в расчет принимаются ресурсные возможности компании, необходимые для внедрения изменений в массовые коммуникации. На практике применяют либо консервативный подход, либо креативную адаптацию, либо их сочетание.

Третий этап: юридическое оформление решений позволяет гибко корректировать процесс по мере необходимости. Заключительный этап представляется отраслевым блоком, который включает обязательные нормы, дифференцированные по видам деятельности. Степень жесткости регулирования в разных секторах неодинакова.

Таким образом, российская практика лингвистического регулирования нацелена на укрепление национальной идентичности и продвижение русского языка в публичном пространстве. Маркетинговые коммуникации, подстраиваясь под новые требования, переходят на иной уровень правового контроля. Для бизнеса это означает необходимость усилить внимание к языковому аудиту при построении диалога с потребителем.

Библиографический список

1. *Абалонская А. Д., Любушкина В. А.* Анализ особенностей и основных аспектов правового регулирования рекламы в сети Интернет в России и за рубежом // Epomen. Global. 2025. № 57. С. 43−53. EDN RYKGEL.

2. *Глинская М. И., Щанкина Л. Н.* Правовое регулирование рекламной деятельности в Российской Федерации // Право и образование. 2024. № 2. С. 53–60. EDN HSZRSE.

3. *Митрохович Н. Д.* Развитие института регулирования правоотношений в сфере рекламной деятельности // Юридическая наука. 2024. № 9. С. 168–171. EDN LRMPTM.

И. В. Тарасюк[1], А. Е. Плахин[2]

[1] Санкт-Петербургский горный университет императрицы Екатерины II, г. Санкт-Петербург

[2] Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Цифровизация и концепции организационной эффективности

Аннотация. В статье анализируется эволюция концепций организационной эффективности: от рационализации труда и функционального подхода к процессному, отраслевому и экосистемному управлению. Показано, что цифровизация стала катализатором формирования платформенных бизнес-экосистем, где цифровая инфраструктура обеспечивает координацию, прозрачность и совместное создание ценности. Особое внимание уделено адаптивному стратегическому управлению, позволяющему организациям гибко реагировать на вызовы рынка и технологические изменения. Подчеркивается, что современные модели управления базируются на интеграции внутренних процессов, уникальных ресурсов и платформенных механизмов, что способствует устойчивому развитию и конкурентоспособности компаний в условиях глобальной цифровизации.

Ключевые слова: организационная теория; цифровизация; бизнес-экосистема; платформенная модель; процессный подход; институциональная теория; стратегическое управление.

Подходы к оценке эффективности координационного инструментария эволюционировали по мере усложнения организационных структур и усложнения технологий управления. Оценка эффективности организаций в до цифровую эпоху опиралась на критерии X-эффективности, согласно которой различия в прибыльности организаций объяснялись уровнем технического развития, а также превосходством в управлении и производстве над конкурентами. Факторы эффективности связывались с производительностью труда, эффектами разнообразия и экономией на масштабе производства [2].

На основании исследований рационализации труда сформировался функциональный подход в управлении, базировавшийся на принципах иерархии и бюрократии. А. Чандлер развил эти идеи, показав, что такие элементы, как целеполагание, структура, стратегия и корпоративная культура, определяют итоговую результативность бизнеса [4]. В результате набор внутренних факторов эффективности расширился: жизнен-

ный цикл бизнеса и продуктов, стратегия, корпоративная культура, мотивация внутренних стейкхолдеров, способность создавать ценность для клиентов, качество управления и продукции, организационная структура и др.

В более широком смысле теория организации объединяла подходы административной школы и поведенческой теории, а также идеи из психологии и экономической социологии. Представители экономической социологии трактовали экономическую деятельность как обусловленную политическими и культурными детерминантами, встроенную в социальные отношения, и акцентировали внимание на неценовых факторах устойчиво высоких экономических результатов [1].

Переход к управлению бизнес-процессами и глобализация экономики стали логичным ответом на усложнение технологий и усиление конкурентной борьбы в индустриальную и постиндустриальную эпоху. Автоматизация и необходимость детального контроля над сложными операциями обусловили развитие процессного подхода (Business Process Management), согласно которому эффективность организации определяется согласованностью и результативностью ее бизнес-процессов [5]. Процессы рассматриваются как последовательности событий, отражающие причинно-следственные связи и изменения во времени, а их оценка строится на метриках «время — затраты — качество».

В то же время глобализация и рост конкуренции привели к формированию отраслевого (рыночного) подхода, где ключевыми стали позиционирование компании на рынке и привлекательность отрасли [3]. Парадигма «структура — поведение — результат» (SCP) подчеркивает влияние рыночной структуры на эффективность, однако последующие исследования показали, что внутренние организационные факторы зачастую оказывают большее влияние на успех, чем внешние отраслевые условия.

Повышение конкурентоспособности таким образом во многом обеспечивается как грамотной настройкой внутренних бизнес-процессов и роста адаптивности системы управления, так и стратегически правильным позиционированием на рынках путем формирования комплекса уникальных компетенций и расширения сложно воспроизводимых характеристик, в том числе развития специфического ресурсного потенциала, что в совокупности демонстрирует наблюдаемая эволюция теорий и подходов менеджмента от функционального к процессному, от ресурсного и отраслевого к экосистемному, от отношенческого к стейкхолдерскому и т. д.

Наблюдаемая в настоящее время цифровая трансформация стала своего рода катализатором развития новых интегрированных бизнес-моделей, стимулируя расширение контактной сети партнеров благодаря

нарастаю экосистемных взаимодействий в цифровой среде. В этих условиях важными характеристиками потенциальных участников бизнес-экосистем становятся цифровой потенциал, наличие цифровых компетенций у персонала, качество клиентского опыта, скорость адаптации и готовность вступать во взаимодействие для формирования совместной ценности. При этом платформенные модели как основа цифровизации экосистем бизнеса становятся главным драйвером повышения скорости разработки и вывода на рынок новой продукции, обеспечивают снижение издержек, повышают синхронность и эффективность в целом сквозных бизнес-процессов.

Однако для успешной трансформации необходимы инвестиции в цифровую инфраструктуру, развитие культуры открытости и готовности к постоянным изменениям. В результате компании, способные эффективно интегрировать цифровые платформы в свою стратегию, получают значительные конкурентные преимущества и устойчивые позиции на рынке.

Функционирование организаций в условиях платформы становится новым форматом сетевого взаимодействия, где в отличие от привычных совещательных и координационных органов реализуется автоматизированный организационно-экономический механизм формального и неформального согласования действий между относительно независимыми субъектами партнерских отношений. Платформа выступает ядром координации, формируя комплекс стандартов взаимодействия участников. Методологически платформа становится цифровым каркасом бизнес-экосистемы, определяя ее институциональные настройки и иерархическую структуру, обеспечивающих скорость и качество взаимодействия участников.

С точки зрения современных теорий менеджмента, наиболее содержательной моделью, описывающей закономерности взаимодействия относительно независимых субъектов в рамках платформенной экосистемы, является концепция адаптивного стратегического управления. Именно благодаря специальным адаптерам, встроенным в цифровую платформу экосистемы, появляется возможность осуществлять операционную и стратегическую аналитику, обеспечивая эффективную координацию и высокую конкурентоспособность за счет гибкости и скорости принятия решений в отношении технологических и рыночных вызовов.

Библиографический список

1. *Катькало В. С.* Эволюция теории стратегического управления. СПб.: Высшая школа менеджмента, 2006. 252 с.

2. *Лейбенстайн Х.* Аллокативная эффективность в сравнении с «Х-эффективностью» // Вехи экономической мысли. Т. 2. Теория фирмы. СПб.: Экономическая школа, 1995. С. 477–506.

3. *Портер М. Е.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

4. *Chandler A.* Strategy and Structure: Chapters in the History of American Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press, 1962. 463 p.

5. *Van de Ven A. H.* Suggestions for studying strategy process: A research note // Strategic Management Journal. 1992. Vol. 13 (Special Issue). P. 169–191.

Ю. Ю. Терехова, Н. В. Тонких

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Аналитика в управлении персоналом: инструмент менеджмента для малого бизнеса

Аннотация. В статье исследуется актуальность внедрения современных аналитических инструментов в систему управления персоналом малого бизнеса. Систематизированы направления аналитики, ориентированные на оптимизацию процессов менеджмента в сегменте ремонтно-отделочных услуг.

Ключевые слова: менеджмент; управление персоналом; аналитика; малый бизнес; строительство; эффективность.

Рынок стройки и ремонта в России в 2025 г. вошел в «режим прагматики»: заказчики стали аккуратнее в бюджете и чаще сравнивают подрядчиков, а исполнители сильнее зависят от кадров и стоимости материалов. При этом спрос на ремонтные услуги и частное домостроение остается высоким, а отрасль ускоренно «оцифровывается».

Ниже представлены основные тенденции на 2026 г.

1. «Быстро построить» станет конкурентным преимуществом. Из-за кадрового дефицита продолжится интерес к префаб-элементам, модульному и быстровозводимому строительству — как способу сокращать сроки и зависимость от редких специалистов.

2. Интеграция цифровизации в бизнесы — станет нормой даже у средних подрядчиков. С 2026 г. прогнозируется более массовое внедрение цифровых платформ (управление проектами, снабжение, контроль качества/сроков).

3. Сметы будут «прозрачнее», а договоры — более упорядоченными и «жесткими».

4. Дефицит кадров и конкуренция за квалификацию останутся фактором роста стоимости ремонтно-строительных услуг.

Основной вывод для компаний по ремонту/стройке в 2026 г.: выигрывают те, кто продает не «ремонт вообще», а понятный продукт[1].

[1] *Анализ* рынка строительных услуг в 2025 году и тенденции на 2026. URL: https://ostrojke.ru/analiz-rynka-stroitelnykh-uslug-v-2025-godu-i-tendentsii-na-2026/ (дата обращения: 20.05.2026).

Интеграция HR-аналитики в деятельность организации приведет к трансформации характера взаимодействий с внутренними и внешними стейкхолдерами. Функция управления персоналом станет стратегически важным партнером для других бизнес-направлений, способствуя повышению их эффективности. Внедрение современных цифровых инструментов, обеспечивающих оперативное предоставление аналитической информации и рекомендаций, направленных на достижение стратегических, операционных и финансовых целей, станет одним из ключевых факторов укрепления конкурентоспособности организации.

«В процессе аналитики данные преобразуются в информацию и формируют знания, помогающие действовать своевременно и эффективно в ответ на вызовы рынка. Компании располагают достаточным количеством данных о сотрудниках — от возраста и квалификации до показателей производительности, стажа работы, продаж, образования и т. д. Знание этих факторов поможет лучше понимать (оценивать) текущий состав организации, производительность и риски, что может способствовать совершенствованию развития сотрудников, продуктов и услуг. Обладая этим важным набором ресурсов данных, специалисты по персоналу могут оценивать и улучшать свои методы работы, а также усиливать найм персонала, его обучение и развитие, производительность, оплату труда и общую эффективность бизнеса»[1].

Ниже описан алгоритм внедрения HR-метрик на примере кейса субъекта малого бизнеса в сфере строительно-отделочных материалов.

1. Проведение аудита системы управления персоналом с целью идентификации критически значимых и второстепенных функций менеджмента. Например, в условиях расширения компании и внедрения новой продуктовой линейки рекомендуется организовать обучающие программы для новых и действующих сотрудников, что позволит обеспечить необходимый уровень компетенций и соответствие требованиям стратегических целей организации.

2. Подбор операционных и стратегических метрик.

3. Качественное структурирование информации, импортирование и ее визуализация в виде таблиц, дашбордов, либо в специальных сервисах.

4. Апробация прогнозов, тестирование гипотез.

5. Интеграция полученных результатов в работу компании.

6. Регулярный анализ с целью своевременного выявления негативных изменений и своевременной разработки профилактических мер.

[1] *Берсин Дж.* Блог про HR-аналитику. URL: https://edwvb.blogspot.com (дата обращения: 15.05.2026).

Рассмотрим основные блоки HR-метрик, чаще всего используемые в малом бизнесе[1].

1. Общая кадровая статистика: укомплектованность; текучесть и ее стоимость; средний срок работы в компании; структура персонала.

2. Метрики эффективности управления персоналом: соответствие средней зарплаты уровню рынка; объем и частота сверхурочной работы; выполнение бюджета.

3. Эффективность найма: стоимость найма; время закрытия вакансий; источники поступления кандидатов.

4. Метрики качества обучения: затраты на обучение; доля сотрудников прошедших и проваливших аттестационную оценку.

Ниже представлен практический кейс аналитики метрик подбора персоналом организации малого бизнеса в сегменте ремонтно-отделочных услуг (см. таблицу).

Фрагмент аналитической таблицы:
кейс организации малого бизнеса в сегменте ремонтно-отделочных услуг

Регион	Тип персонала	Конверсия в отклик	
		2026 1Q	Комментарий
Санкт-Петербург	Офисный персонал	8,8	Ниже 60 % конкурентов
Санкт-Петербург	Менеджеры ДИЗ	8,6	Выше 60 % конкурентов
Санкт-Петербург	Менеджеры B2B	7	Ниже 70 % конкурентов
Санкт-Петербург	Рабочие	Нет вакансии	
Свердловская область	Менеджеры ДИЗ	Нет вакансии	
Свердловская область	Офисный персонал	4,8	Ниже 70 % конкурентов
Свердловская область	Менеджеры B2B	Нет вакансии	
Свердловская область	Менеджеры ВХО ЦК	4,2	Ниже 70 % конкурентов
Свердловская область	Рабочие	Нет вакансии	
Челябинская область	Офисный персонал	Нет вакансии	
Челябинская область	Менеджеры ДИЗ	6	Ниже 60 % конкурентов
Челябинская область	Рабочие	Нет вакансии	

Примечание. Составлено авторами по отчетным данным организации.

Пример, представленный выше, демонстрирует использование и анализ метрик на этапе подбора персонала (воронки) на сайте, где размещаются вакансии. В рамках этой статистики отображается динамика конверсии в отклик, можно увидеть, как конверсия в отклик соотносится с конкурентами, проверить уровень конкуренции и получить советы по улучшения «здоровья» вакансии.

[1] *Лысенко Е. В.* HR-метрики: учеб.-метод. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2024. 172 с.; *Предиктивная* аналитика в HR // HR-Академия. HR-статьи. URL: https://hr-academy.ru/hrarticle/prediktivnayaanalitika-v-hr.html (дата обращения: 15.05.2026).

Таким образом, цифровизация аналитики управления персоналом является одним из актуальных и востребованных трендов в менеджменте малого бизнеса на сегодняшний момент.

Р. Г. Тихончук, Н. М. Сурнина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Экосистемный менеджмент и алгоритмическая резильентность туристско-рекреационного комплекса приграничного региона: от концепции устойчивости к парадигме резильентности

Аннотация. В статье представлено формирование адекватной модели управления туристско-рекреационным комплексом как сложной сетевой социально-экономической системой в условиях непрерывной турбулентности. Показаны особенности эволюции менеджмента — переход к концепции алгоритмического экосистемного управления, обеспечивающего резильентность (жизнестойкость) системы.

Ключевые слова: туристско-рекреационный комплекс (ТРК); экосистемный менеджмент; алгоритмическая резильентность.

Кейс туристско-рекреационного комплекса (ТРК) Республики Крым (РК) представляет научный интерес с точки зрения использования окон возможностей при адаптации управления к непрерывным шоковым событиям. За 10 лет республику посетило 61 млн туристов, что демонстрирует успешную интеграцию в общероссийскую систему туризма[1]. За этот период ТРК РК пережил несколько шоков, накопив уникальный опыт устойчивости и адаптации. Экономическая эффективность отрасли демонстрирует уверенный рост: поступления в бюджет от туризма удвоились по сравнению с позапрошлым годом.

Крымский туристско-рекреационный комплекс функционирует в условиях уникальных ограничений: закрытое воздушное пространство, инфраструктурные риски (Крымский мост) и режим среднего уровня реагирования[2]. При этом отрасль демонстрирует высокую адаптивность: по

[1] *О развитии* туристской отрасли Республики Крым за 2025 год / Минэкономразвития РК. URL: https://mtur.rk.gov.ru/uploads/mtur/container/2026/02/13/2026-02-13-15-29-33_1.pdf (дата обращения: 21.04.2026).

[2] *О мерах*, осуществляемых в субъектах Российской Федерации в связи с Указом Президента Российской Федерации от 19 октября 2022 г. № 756: Указ Президента РФ от 19 октября 2022 г. № 757.

данным Министерства курортов и туризма Республики Крым, турпоток вырос с 5,2 млн чел. в 2023 г. до 6,9 млн чел. в 2025 г.[1]

Актуальность разработки данной научной проблемы обусловлена результатами проведенного комплексного ретроспективного анализа уязвимости и адаптации функционирования ТРК Крыма в условиях логистического дефицита, что позволило сформировать его *логистический профиль*. По итогам 2025 г. структура прибытий распределилась следующим образом: 61−62 % туристов прибыли по Крымскому мосту на автотранспорте, 24 % — железнодорожным сообщением, 14−15 % — через исторические (северные) регионы[2].

Важнейшей характеристикой *адаптивности ТРК* является его ресурсный потенциал, соответствующий стратегическим целям и возможным шоковым событиям. Ресурсной основой развития туризма служит эффективное функционирование средств размещения. На территории Республики Крым насчитывается 1 108 средств размещения (с номерным фондом 62 548 ед. на 161 689 койко-мест)[3]. Число коллективных средств размещения имеет тенденцию к росту (вторая позиция в ТОП-10 России после Краснодарского края).

Комплексная отраслевая политика, региональная и федеральная поддержка обусловили результативность адаптационного управления. Экономическая значимость ТРК иллюстрируется показателем доля туристской индустрии в валовом региональном продукте Республики Крым, которая достигла 7 % в 2023 г., а с учетом мультипликативного эффекта превысила 25 %[4].

В 2024−2026 гг. Республика Крым показывает постоянный динамический рост турпотока не только в летний сезон. Важными слагаемыми успеха являются взаимодействие бизнеса и власти, высокий профессионализм работников отрасли, которые эффективно работают и справляются со всеми вызовами.

Под влиянием новых факторов, приоритетов и вызовов (угроз) наступает новый этап развития управления ТРК РК.

Негативная синергия возникает при одновременном действии нескольких факторов риска. Анализ угроз и слабостей ТРК РК выявил их значительный список. Отметим важнейшие, актуализирующие разработку экосистемного алгоритмического менеджмента. Это: геополити-

---

[1] *Крым* в 2023 г. посетили 5,2 млн туристов // ТАСС. 2024. 5 янв. URL: https://tass.ru/obschestvo/19679053 (дата обращения: 21.04.2026).

[2] *Стратегия* развития туризма в Республике Крым до 2036 года: проект / Минэкономразвития РК. URL: https://mtur.rk.gov.ru/articles/596b6180-3c49-4d22-8b37-f643dea6da42 (дата обращения: 21.04.2026).

[3] Там же.

[4] Там же.

ческое и санкционное давление; ограничение транспортной доступности отдыха в Республике Крым в условиях закрытого авиасообщения; неравномерный уровень развития инфраструктуры туристских регионов Республики Крым.

Традиционный менеджмент ТРК в регионах с высокими геополитическими рисками (зоны СВО) демонстрирует критический временной лаг принятия решений (до 30−45 дней), что ведет к деградации отрасли, обостряя *управленческую проблему*: существующий разрыв между скоростью возникновения угроз и скоростью административного реагирования.

Усиливается неэффективность системы поддержки и отсутствие пространственного управления потоками. Предлагаемое решение состоит в *переходе к экосистемному алгоритмическому сетевому управлению*.

Экосистемный менеджмент ТРК — это переходная стадия развития сетевого управления, характеризующаяся наличием единого цифрового ядра (платформы), отсутствием жестких иерархий и синергией интересов всех стейкхолдеров социально-экономической системы территории.

Мы рассматриваем ТРК РК как *сетевую организацию* дестинации «Крым» [6]. Именно поэтому необходимо перейти к новой парадигме в менеджменте ТРК РК.

Управленческое определение экосистемного менеджмента ТРК (и его ядра алгоритмического менеджмента) отражает *модель управления* децентрализованной *сетью* независимых игроков (бизнеса, власти, локальных сообществ), объединенных единой цифровой платформой, общими ценностями и правилами взаимодействия, где *стратегической целью* является не прибыль отдельной фирмы, а *жизнестойкость и ценность всей территории (дестинации)*.

Функциональное определение экосистемного менеджмента (через механизмы) характеризует его как *способ организации среды*, при котором координация участников осуществляется через саморегулируемые алгоритмы (смарт-контракты) и обратную связь в реальном времени, обеспечивая синергию ресурсов и бесшовный клиентский опыт туриста.

В отличие от классического менеджмента, экосистемный подход базируется на *принципах* экосистемного менеджмента — трех «П»:

– *платформенность*: наличие цифрового ядра, где фиксируются все транзакции и правила[1];

[1] *Проект* закона «О платформенной экономике в РФ» опубликован для общественного обсуждения 25.11.2024. URL: https://regulation.gov.ru/Regulation/Npa/PublicView?npaID=152517 (дата обращения: 21.04.2026). См. также: [8].

– *партисипативность*: вовлеченность всех стейкхолдеров в принятие решений (через голосование или репутационные рейтинги) [4];

– *предиктивность*: использование данных систем быстрого реагирования для *упреждающего реагирования* на риски [3].

На современном этапе управленческих исследований важно углубление и разграничение понятий «Устойчивость» и «Резильентность», которые в научном дискурсе часто употребляют как синонимы. В нашем исследовании: *устойчивость* предполагает возвращение экономической системы к дошоковому состоянию, к равновесию [1; 5; 7], а *резильентность ТРК (жизнестойкость)* — динамическая способность туристско-рекреационной системы поглощать внешние шоки, адаптироваться к ним и восстанавливать ядро своих компетенций и ресурсного потенциала за счет гибкости сетевых связей и алгоритмического управления для долгосрочного развития.

Исходя из такого понимания результата управления, *алгоритмический менеджмент ТРК* представляет собой модель управления туристско-рекреационным комплексом, при которой делегирование полномочий по мониторингу, координации и распределению ресурсов в сети осуществляется автоматизированным программным алгоритмом на основе верифицированных данных.

Необходимый, на наш взгляд, переход от кластерной политики к экосистемной сетевой парадигме, к алгоритмическому управлению обусловлен *их различиями в обеспечении резильентности системы*.

Ключевое отличие предлагаемого нами подхода от кластерного лежит в свойстве связности системы: если кластер мыслится как географическая «крепость» с жесткими связями, то *экосистема представляет из себя гибкую «живую среду»*, где участники могут легко входить и выходить из сети, а *управление сфокусировано на создании условий* для их сотворчества, а не на контроле их деятельности. Для реализации обозначенных подходов вводится авторское определение *«алгоритмической резильентности» ТРК*, понимаемой как способности туристско-рекреационной системы восстанавливаться не через ручные команды, а через встроенные в цифровую среду алгоритмы (коды).

В предложенной концепции обоснован *принцип со-конкуренции (coopetition)* [2], когда отели конкурируют за гостя, но *объединяются на уровне цифровой платформы ради коллективной безопасности*.

В фронтирных регионах с высоким геополитическим риском резильентность ТРК, по нашему представлению, обеспечивается путем:

– со-конкуренции, превращающей «толпу разрозненных игроков» в экосистеме ТРК в адаптивный социальный сетевой организм. Это ключевой фактор резильентности: в случае кризиса конкуренция временно «замораживается» в пользу тотальной кооперации по сигналу системы;

– встраивания военно-административных триггеров в архитектуру смарт-контрактов, что исключает временной лаг между возникновением угрозы и реализацией мер экономической защиты бизнеса.

Основным результатом исследования является разработанная *трехуровневая архитектура алгоритмического менеджмента*, которая трансформирует дестинацию в *резильентную экосистему*. Гибридная модель резильентного управления представляет собой замкнутый контур принятия решений и состоит из трех связанных слоев.

Задача первого *информационно-верификационного слоя в предложенной модели* ликвидировать субъективизм и сформировать массив *верифицированной институциональной информации* в режиме реального времени.

Второй алгоритмический слой представляет из себя «мозговой центр» предлагаемой гибридной системы. Функционирующий в правовом поле «регуляторной песочницы» смарт-процессор сопоставляет входящие триггеры с библиотекой сценариев[1].

Операционно-финансовый третий слой реализации решений построен на базе платформы Цифрового рубля Банка России[2].

Таким образом, *интеграция этих трех уровней* позволяет менеджменту перейти от реактивного администрирования к *предиктивному (предупреждающему) алгоритмическому дирижированию*, сокращая время реакции системы на шоки с недель до нескольких минут.

Разработанная модель носит статус *перспективного организационно-институционального проекта*. Ее физическая реализация в данный момент ограничена рамками действующего федерального законодательства, что и обуславливает наше авторское предложение по внедрению *экспериментального правового режима (регуляторной песочницы)* на территории Республики Крым в соответствии с Федеральным законом от 31 июля 2020 г. № 258-ФЗ «Об экспериментальных правовых режимах в сфере цифровых инноваций в Российской Федерации». Исследование формирует методологический и алгоритмический базис, необходимый для старта данного государственного эксперимента.

Предложенная концепция трансформирует туристско-рекреационный комплекс Республики Крым, развивающейся в зоне непрерывных турбулентных геополитических и геоэкономических событий, из уязвимой совокупности объектов в саморегулируемую цифровую экосистему, способную сохранять социально-экономическую стабильность в условиях экстремальной неопределенности.

---

[1] *О мерах*, осуществляемых в субъектах Российской Федерации в связи с Указом Президента Российской Федерации от 19 октября 2022 г. № 756: Указ Президента РФ от 19 октября 2022 г. № 757.

[2] *О внесении* изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации: федер. закон от 24 июля 2023 г. № 340-ФЗ. См. также: [9].

Библиографический список

1. *Акбердина В. В.* Факторы резильентности в российской экономике: сравнительный анализ за период 2000–2020 гг. // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2021. Т. 17, № 8. С. 1412–1432.

2. *Бодрунов С. Д.* Социализация экономики: приоритеты современного развития России: доклад на Всерос. экон. собрании. 11 ноября 2022 г. // Научные труды ВЭО России. 2022. Т. 6 (238). С. 80–88.

3. *Глазьев С. Ю.* Стратегическое планирование как интегративный элемент в системе управления развитием // Экономическое возрождение России. 2021. № 3 (69). С. 14–19.

4. *Медведева Л. С.* Партисипативные принципы в управлении социально-экономическим развитием территории // Финансовый бизнес. 2023. № 7 (241). С. 45–47.

5. *Никулкина И. В., Гордячкова О. В., Калаврий Т. Ю., Вандерлинден Ж.-П.* Резильентность социально-экономических систем: методологический аспект // Вопросы инновационной экономики. 2022. Т. 12, № 1. С. 659–668.

6. *Нюренбергер Л. Б.* Трансформация туристско-рекреационной сферы в условиях современных вызовов: монография / под науч. ред. Л. Б. Нюренбергер. М.: Русайнс, 2024. 188 с.

7. *Смородинская Н. В., Малыгин В. Е.* Резильентность как стратегический императив в эпоху неопределенности // Экономические стратегии. 2021. № 6. С. 58–62.

8. *Chung N., Han J., Jieshu Y.* Smart tourism ecosystem: an integrated approach // Journal of Hospitality and Tourism Management. 2021. Vol. 48. P. 306–317.

9. *Yang Y., Li J.* Blockchain-enabled smart contracts in tourism: the evolution of digital trust // Frontiers of Business Research in China. 2024. Vol. 18, no. 1. P. 14–32.

И. Н. Ткаченко

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Сохраняется ли тренд на устойчивое развитие в долгосрочной перспективе или краткосрочные интересы бизнеса возобладают?

Аннотация. В статье обсуждается, сохраняется ли тренд на устойчивое развитие бизнеса в долгосрочной перспективе. Практика устойчивого развития анализируется в сравнении фактических достижений с заявленными и декларируемыми. Дается обзор взглядов на тренды устойчивого развития исходя из существующих российских реалий.

Ключевые слова: устойчивое развитие; зрелость ESG; нефинансовая отчетность; тренды устойчивого развития.

В последнее время все более явно начинает звучать со стороны ряда экспертов и аналитиков критика некоторых составляющих устойчивого развития (ESG). Речь идет в первую очередь о так называемой «зеленой

повестке», использовании альтернативных источников энергии. Критики опираются на то, что данная повестка является весьма политизированной, кроме того аналитики говорят об абсолютной недостаточности того количества энергии для обеспечения современных высокотехнологичных производств и услуг, например, для нормального функционирования технологий искусственного интеллекта.

С позиции долговременного тренда окружающая среда требует длинного «горизонта» принятия решений, но современный бизнес ориентирован на получение быстрой прибыли в короткий срок. Президент США лоббирует интересы угольных и нефтегазовых компаний, не скрывая критического отношения к альтернативной энергетике. В связи с этим некоторые явные сторонники зеленой экономики, активно высказывавшие свою позицию ранее, буквально «переобуваются». Так, даже Билл Гейтс в своем недавнем эссе сместил акцент с выживания планеты на «человеческое благополучие» прямо сейчас, что эксперты расценивают как фиксацию убытков в условиях сворачивания «зеленых» субсидий[1].

В европейских странах также происходит отступление от климатических целей и зеленой повестки[2]. Искусственный интеллект является весьма энергоемкой технологией, отсюда — новая волна критики использования только лишь «чистой», «зеленой» энергии. Возобновляемые источники на сегодняшний день не могут обеспечить стабильную мощность дата-центров. Некоторые аналитики считают, что «разрыв между требованиями ИИ и тем, что мы имеем повсюду в мире в сетях с точки зрения генерации и передачи энергии, огромен и не будет преодолен при нашей жизни»[3].

Среди российских ученых и аналитиков пока неоднозначное мнение о «зеленой» экономике. Есть ее явные критики, есть осторожные критические высказывания, но есть и активные приверженцы «зеленой» повестки. Критику возобновляемых источников энергии давал еще академик П. Капица, указывая на несоответствие стремления к защите окружающей среды и идеи использования возобновляемых источников энергии и подчеркивая, что без новых научных открытий нет возможно-

---

[1] См.: *Макушникова К.* Углеродный накал: зеленая повестка ушла на второй план в США. Билл Гейтс резко изменил мнение о неминуемом апокалипсисе. 3 нояб. 2025 г. URL: https://iz.ru/1982849/ksenia-makusnikova/uglerodnyi-nakal-zelenaa-povestka-usla-na-vtoroi-plan-v-ssa (дата обращения: 21.04.2026).

[2] См.: *Luena C.* Deregulatory drift in the Commission's simplification agenda and weakening of the European Green Deal. 31.10.2025. URL: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/E-10-2025-004283_EN.html (дата обращения: 21.04.2026).

[3] См.: *Красовская Е.* Нужды искусственного интеллекта в энергии не удовлетворить только ВИЭ. 2025. 22 окт. // Сетевое издание Информационное агентство «Нефть и Капитал». URL: https://oilcapital.ru/news/2025-10-22/nuzhdy-iskusstvennogo-intellekta-v-energii-ne-udovletvorit-tolko-vie-5495427 (дата обращения: 21.04.2026).

сти создать так называемую «чистую энергию»[1]. Критика перспектив неуглеродных источников энергии звучит все более явно. Так, многие считают, что дешевые ВИЭ проигрывают в надежности углеводородным источникам энергии[2]. В статье ученых НИУ ВШЭ анализируются социально-политические аспекты декларируемой экологической политики, составляющей основу государственной позиции страны [4]. Во многом негативное или позитивное мнение о так называемом «зеленом переходе» зависит от принадлежности тех или иных авторов к той или иной отрасли. Если это представители традиционных добывающих отраслей (нефте- и газодобыча, металлургия), то критика здесь весьма и весьма серьезна[3] и обоснована [3].

Со всеми этими доводами можно согласиться, но глобально сама идеология устойчивого развития, в том числе, и по составляющей окружающей среды (Environment), являются справедливой и правильной с позиции обеспечения здорового развития будущих поколений на здоровой планете. Поэтому с нашей точки зрения, концепция, да и сама практика развития устойчивости во всех ее аспектах является долгосрочным трендом и, безусловно, имеет право на жизнь.

Несмотря на высокую степень неопределенности актуальность устойчивого развития в экологическом, социальном, экономическом и управленческом плане для экономики страны в целом и отдельных российских компаний не уменьшается, наоборот, становится все более значимой. Возрастают взаимные требования контрагентов бизнеса не только к финансовым достижениям партнеров, но и к обеспечению нефинансовых показателей, что объясняется стремлением к обеспечению гарантий безопасного развития.

Оценка достигнутого уровня устойчивого развития российских компаний производится на постоянной основе через рейтинг RAEX. Рей-

---

[1] См.: *Шарковская М.* Нобелевский лауреат Пётр Капица считал «зеленую» энергетику бесперспективной // Аргументы недели. 2021. 24 окт. URL: https://argumenti.ru/society/nature/2021/10/743908 (дата обращения: 21.04.2026).

[2] См.: *Серебряный И.* Зеленой энергетике требуется коричневая страховка // Эксперт. 2024. 10 дек. URL: https://expert.ru/promishlennost/zelenoy-energetike-trebuetsya-korichnevaya-strakhovka/ (дата обращения: 21.04.2026).

[3] См.: *Сечин* обличил ненаучность «зеленой повестки» в энергетике // Известия. 2025. 21 июня. URL: https://iz.ru/1908172/2025-06-21/sechin-oblichil-nenauchnost-zelenoi-povestki-v-energetike (дата обращения: 21.04.2026); *Металлурги* предлагают отказаться от субсидирования зеленой энергетики // Информационно-аналитический журнал «Металлургический бюллетень». 2022. 24 июня. URL: https://www.metalbulletin.ru/news/color/10165699/ (дата обращения: 21.04.2026); *Цивилев*: Минэнерго считает несправедливым метод энергоперехода на ВИЭ в Европе // Петербургский международный экономический форум. Специальный проект Российской газеты. 2025. 19 июня. URL: https://rg.ru/2025/06/19/civilev-minenergo-schitaet-nespravedlivym-metod-energoperehoda-na-vie-v-evrope.html (дата обращения: 21.04.2026).

тинговое агентство RAEX представило рейтинг на январь 2025 г.[1]. Итоги в рейтинге подводятся и в целом по ESG и по каждой составляющей в отдельности. В целом по ESG в лидерах с 1 по 6 место: ФосАгро, НорНикель, Сбербанк, АЛРОСА, Полюс, МКБ. Распределение же по отдельным составляющим несколько другое. Так по E (экологической составляющей) в лидерах: НорНикель, Полюс, ФосАгро, Роснефть, МКБ, Сбербанк; по S (социальной составляющей) места с 1-го по 6-е: ФосАгро, АЛРОСА, Пигмент (КРАТА), НорНикель, Сбербанк, Полиметалл; по G (управленческой составляющей) компании распределились: НорНикель, Сбербанк, Татнефть, ФосАгро, МКБ и Роснефть. Три компании ФосАгро, НорНикель, Сбербанк являются безусловными лидерами, так как, и в целом при оценке ESG, и по отдельным ее составляющим находятся в шестерке лидеров. Однако только по месту в рейтинге судить достаточно сложно ни о тех процессах, которые характерны для сущностной природы устойчивого развития, ни о качестве этих процессов. Для этого необходимо более подробное оценивание показателей устойчивого развития в соответствие с декларируемыми принципами и фактическими достижениями в практике.

В связи с этим наше внимание обратил на себя методический подход, предложенный исследователями из МГУ о балльной оценке показателей устойчивого развития. В статье И. Е. Калабихиной и А. С. Крикунова предложена методика анализа качества нефинансовых данных с использованием инструмента ранжирования и модифицированной системы обобщающей оценки качества отчетов об устойчивом развитии [1]. На основе 4-балльной системы (от 0 до 4 баллов), предложенную GRI[2], и методики оценки качества раскрытия нефинансовых показателей от 0 до 4 баллов, предложенную в 2006 г.[3] авторы представили свою универсальную методику оценки качества нефинансовых отчетов: 0 баллов — нефинансовый показатель в отчете не представлен; 1 балл — отчет содержит слишком обобщенное (или сокращенное) отражение показателя, без конкретики; 2 балла — в отчете имеются более ценные данные, которые характеризуют показатель, однако наблюдаются значимые пробелы в его информационном охвате; 3 балла — информация понятна и показывает, есть разработанные системы и процессы для сбора дан-

[1] *ESG-рэнкинг* компаний. URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2025.1/ (дата обращения: 21.04.2026).

[2] *Global* Reporting Initiative(GRI G2). 2002. Sustainability Reporting Guidelines. Boston: Global Reporting Initiative. URL: https://www.globalreporting.org/gri-20/Pages/default.aspx (дата обращения: 21.04.2026).

[3] *Tomorrow's* Value: The Global Reporters 2006 Survey of Corporate Sustainability Reporting. 2006. United Nation Environment Programme (UNEP) // SustainAbility. London: SustainAbility Ltd. URL: http://www.unep.fr/shared/publications/pdf/WEBx0121xPA-TomorrowsValue.pdf (дата обращения: 21.04.2026).

ных по оцениваемому показателю; 4 балла — охват показателя «полный», отвечающий руководящим принципам GRI [1, с. 302]. Данная методика получила свое дальнейшее развитие и применение, в частности, на это указывает публикация И. Н. Санниковой и М. Н. Семиколеновой из Алтайского гос. университета [2]. Контент-анализ нефинансовой отчетности сделан авторами по 23 опубликованным в 2018−2022 гг. нефинансовым отчетам крупнейших российских компаний с использованием 4-балльной системы оценки: 0 баллов — показатель не отражен в отчетности компании; 1 балл — показатель количественно определен; 2 балла — представлены итоги мониторинга показателя за ряд лет; 3 балла — отражена процедура сбора данных, указаны полнота раскрытия показателя в соответствии со стандартами GRI, SASB; 4 балла — сформированы прогнозные значения показателя на среднесрочную или долгосрочную перспективу [2, с. 65]. Ориентируясь на методику данных авторов нами был сделан балльный анализ и оценка ряда российских компаний, которые представлены в текущем рейтинге RAEX[1]. Проанализируем данные отчета об устойчивом развитии безусловного лидера по ESG — компании ФосАгро и посмотрим все ли показатели отчета компании[2] отвечают высшему, 4-балльному уровню оценки. Так, анализ экологических показателей отчетности компании по валовым выбросам загрязняющих веществ, валовому объему забираемой воды, доле утилизации и переработки отходов, валовым выбросам парниковых газов соответствует самому высокому, 4-балльному уровню оценки, а по двум показателям: расходы на программу сохранения и биоразнообразия и расходы на природоохранную деятельность контент-анализ нефинансовой отчетности показывает, что хотя отчет представлен по всем показателям в соответствии со стандартами GRI, SASB за 5 лет, но нет прогнозных данных, соответственно балльная оценка соответствует 3 баллам. По социальным показателям отчета об устойчивом развитии компании ФосАгро также получилась при анализе 3-балльная оценка. По G-составляющей ESG, а именно по корпоративному управлению также получена 3-балльная оценка. Конечно, следует признать, что предложенная балльная оценка нефинансовых показателей отчетов об устойчивом развитии не является некоей универсальной, идеальной оценкой, но этот анализ показывает возможности совершенствования показателей даже у признанных лидеров в сфере ESG-развития и задает тренд на постоянные позитивные изменения в деле качественного преобразования устойчивого развития.

[1] *ESG-рэнкинг* компаний. URL: https://raex-rr.com/ESG/ESG_companies/ESG_rating_companies/2025.1/ (дата обращения: 21.04.2026).

[2] *Управление* устойчивым развитием компании ФосАгро. URL: https://www.phosagro.ru/sustainability/#reports (дата обращения: 21.04.2026).

Другая компания, которая находится в десятке лучших компаний по уровню развития ESG — это компания X5. По данным на январь 2025 г. компания в целом по ESG — на 8-м месте среди российских компаний, по экологической составляющей — на 9-м месте, и по уровню социальной и управленческой составляющей — на 11-х местах. Балльная оценка нефинансовых показателей по этой компании по данным отчета об устойчивом развитии компании[1] не всегда дает наивысшую оценку. Так, по ряду экологических показателей дана конкретная информация, в частности, по сокращению углеродного следа компании в отчете продемонстрированы сценарии бизнес-стратегии и оценка климатических рисков, представлена динамика выбросов прямых и косвенных парниковых газов, соответственно по этому показателю балльная оценка может быть дана по высшему баллу (4 балла). В то же время по показателю «объем передаваемого вторичного сырья» указана лишь цифра — 765 тыс. т, но не указана динамика этого показателя, нет мониторинга показателя за ряд лет, и нет прогнозных значений на будущие периоды. Необходимо отметить, что компания X5 по всем составляющим ESG при контент-анализе получает и самые высокие показатели в баллах, и показатели равные 2 и 3 уровню. Таким образом, можно сделать вывод, что при прочих известных методических подходах к анализу показателей отчетности устойчивого развития, использование балльного подхода при оценивании можно отнести как углубляющий и более полно раскрывающий информацию о реализации повестки устойчивого развития компаниями.

Библиографический список

1. *Калабихина И. Е., Крикунов А. С.* Новая методика оценки качества нефинансовой отчетности (на примере энергетических компаний) // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. 2018. Т. 17. Вып. 3. С. 297–328. DOI: 10.21638/11701/spbu08.2018.303.

2. *Санникова И. Н., Семиколенова М. Н.* Нефинансовая отчетность: практика формирования и мониторинга ESG-данных // Экономика. Профессия. Бизнес. 2024. № 1. С. 64–71. DOI: 10.14258/epb202409.

3. *Судакова Е. В.* Проблемы развития «зеленой» энергетики России // Промышленность и зеленая инициатива: от науки к практике: сб. материалов X Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 29 ноября 2021 г.) / под ред. А. В. Быстрова. М.: Русайнс, 2022. С. 272–275.

4. *Щербак А. Н., Зубарев Н. С., Семушкина Е. С.* «Зеленые» охранители: взгляды российских консерваторов на решение экологических проблем // Мир России. 2024. № 33 (1). С. 84–114. DOI: 10.17323/1811-038X-2024-33-1-84-114.

[1] *Стратегия* устойчивого развития X5 групп. URL: https://esg.x5.ru/ru/ (дата обращения: 21.04.2026).

В. А. Трифонов[1]
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Импортозамещение промышленного электротехнического оборудования как фактор устойчивого развития территорий

Аннотация. Исследуется значение импортозамещения промышленного электротехнического оборудования для устойчивого развития территорий. Показано, что снижение зависимости от внешних поставок, развитие отечественного производства, сервисной инфраструктуры и дистрибьюторских цепочек способствуют повышению устойчивости промышленного комплекса регионов. На основе нормативных, аналитических и рыночных данных сделан вывод, что импортозамещение в электротехнической сфере выступает не только отраслевой, но и территориально значимой экономической задачей.

Ключевые слова: импортозамещение; электротехническое оборудование; устойчивое развитие территорий; промышленная политика; локализация; рынок.

Устойчивое развитие территорий в современных условиях во многом определяется состоянием промышленной базы, инвестиционной активностью предприятий и надежностью снабжения ключевыми средствами производства. Одним из важнейших элементов такой системы выступает промышленное электротехническое оборудование, обеспечивающее функционирование производственных линий, объектов энергетической инфраструктуры, систем автоматизации и электроснабжения. В условиях внешнеэкономических ограничений и трансформации привычных каналов поставок зависимость от зарубежных поставщиков такого оборудования стала существенным фактором риска для промышленных регионов. В этой связи импортозамещение следует рассматривать не только как направление промышленной политики, но и как фактор устойчивого развития территорий, влияющий на занятость, предпринимательскую активность и устойчивость локальных хозяйственных связей.

Нормативную основу государственной политики импортозамещения формируют Федеральный закон от 31 декабря 2014 г. № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации», постановление Правительства РФ от 17 июля 2015 г. № 719 «О подтверждении производства промышленной продукции на территории Российской Федерации», а также Указ Президента РФ от 7 мая 2024 г. № 309 «О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года», закрепляющий технологическое лидерство в числе национальных целей развития.

[1] Научный руководитель: А. Е. Плахин, доктор экономических наук, доцент.

По аналитическим данным, в рамках государственной промышленной политики реализуются 20 отраслевых планов импортозамещения, охватывающих 1 553 технологических направления[1]. Это свидетельствует о системном характере проводимой политики. При этом открытые данные по всему рынку промышленного электротехнического оборудования ограничены, поэтому для оценки масштаба проблемы целесообразно использовать показатели по смежным сегментам. Так, по данным, опубликованным со ссылкой на Минпромторг России, до 2022 г. отечественное производство оборудования для микроэлектроники охватывало лишь около 12 % номенклатуры, тогда как около 88 % приходилось на импорт[2]. На импортозамещение оборудования для производства электроники предусмотрено более 240 млрд р. до 2030 г., а целевым ориентиром выступает достижение 70 % импортозамещения оборудования и материалов для микроэлектроники[3].

После 2022 г. на рынке стали проявляться количественно фиксируемые изменения. По данным аналитического обзора компании Б1, объем рынка электротехнического оборудования в 2024 г. достиг 642 млрд р., а объемы импорта электротехнического и светотехнического оборудования в 2020–2023 гг. сократились на 27,4 %[4]. По данным Б1, доля российских производителей на рынке электро- и светотехнического оборудования выросла с 42 % в 2021 г. до 58 % в 2023 г., тогда как доля зарубежных производителей сократилась с 58 % до 42 %[5]. Дополнительным фактором роста локализованных решений стала государственная поддержка: в 2019–2024 гг. расходы на создание устойчивой информационной инфраструктуры на основе отечественных решений в рамках федерального проекта «Информационная инфраструктура» составили 210 млрд р.[6] Имеются и примеры локализации на уровне отдельных производителей. Так, у АО «Хакель» более 80 % изделий включены в Реестр российской промышленной продукции[7]. По данным компании «ПроЭлТех», в 2025 г.

---

[1] *Импортозамещение* в России: итоги 2025, проблемы, перспективы // РЦТест. URL: https://www.rctest.ru/articles/importozameshchenie-v-rossii-itogi-2025-problemy-perspektivy-.html (дата обращения: 16.04.2026).

[2] *На импортозамещение* оборудования для производства электроники направят более 240 млрд руб. // CNews. URL: https://www.cnews.ru/news/top/2024-10-01_na_importozameshchenie_oborudovaniya (дата обращения: 16.04.2026).

[3] Там же.

[4] *Industrial* electrical & telecommunications equipment market review // Б1. URL: https://b1.ru/local/assets/surveys/b1-industrial-electrical-telecommunications-equipment-march-2025.pdf (дата обращения: 16.04.2026).

[5] Там же.

[6] Там же.

[7] *Импортозамещение* электротехнического оборудования // K2EL. URL: https://k2el.ru/info/import-substitution/ (дата обращения: 16.04.2026).

доля российских компонентов в новых ВРУ и ГРЩ, выпускаемых предприятием, превысила 85 %[1]. Это указывает на расширение внутренней производственной базы и постепенное укрепление технологической устойчивости.

Для устойчивого развития территорий важна не только локализация производства, но и состояние снабженческой инфраструктуры. По данным ресурса List-Org, по состоянию на 2025 г. в числе крупнейших организаций по ОКВЭД 46.69.5 «Торговля оптовая производственным электротехническим оборудованием, машинами, аппаратурой и материалами» представлены АО «ТД „Электротехмонтаж“», ООО «ШЕРМАН СТРОЙ ЭЛЕКТРО», ООО «РУССКИЙ СВЕТ» и другие компании[2]. АО «ТД „Электротехмонтаж“» занимало первое место по объему выручки — 209 162 млн р.[3] На основе выборки десяти крупнейших организаций данного сегмента был проведен расчет рыночной концентрации: коэффициент концентрации трех крупнейших участников рынка составил 54,22 %, а индекс Герфиндаля — Гиршмана — 1 456,39. В соответствии с методическими подходами ФАС России это позволяет отнести исследуемый рынок к умеренно концентрированным[4]. Такой тип рыночной структуры имеет положительное значение для территориальной устойчивости: с одной стороны, наличие крупных участников способствует надежности поставок и реализации комплексных снабженческих решений, с другой стороны, отсутствие критической монополизации сохраняет условия для деятельности региональных дистрибьюторов, инженерных и сервисных компаний.

Таким образом, импортозамещение промышленного электротехнического оборудования выступает важным фактором устойчивого развития территорий. Его значение проявляется в снижении технологической и логистической зависимости предприятий от внешних поставок, развитии локализованных производственных и сервисных цепочек, укреплении региональной предпринимательской инфраструктуры и повышении устойчивости промышленного комплекса. Наблюдаемые изменения позволяют сделать вывод, что импортозамещение в рассматриваемой сфере является не только отраслевой задачей, но и значимым механизмом обеспечения экономической устойчивости промышленных регионов.

---

[1] *Живет* ли импортозамещение в электрощитовой отрасли в 2025 году? // РБК Компании. URL: https://companies.rbc.ru/news/SMdE3q6WTp/zhivet-li-importozameschenie-v-elektroschitovoj-otrasli-v-2025-godu/ (дата обращения: 16.04.2026).

[2] *List-Org* — проверка контрагентов. URL: https://www.list-org.com/ (дата обращения: 16.04.2026).

[3] Там же.

[4] *Об утверждении* Порядка проведения анализа состояния конкуренции на товарном рынке: приказ ФАС России от 28 апреля 2010 г. № 220.

С. С. Фагина
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Оценка конкурентоспособности организаций сферы физической культуры и спорта

Аннотация. В статье рассматриваются основные принципы и этапы оценки конкурентоспособности организаций физической культуры и спорта. Описаны особенности формирования группы сопоставимых субъектов рынка и критериев конкурентоспособности спортивных услуг. Подчеркивается важность соответствия оценочных критериев нормативно-правовым требованиям и стандартам.

Ключевые слова: спортивные услуги; конкурентоспособность; спортивная организация; параметры конкурентоспособности.

Конкурентоспособность организации сферы физической культуры и спорта преимущественно может быть выражена, как и для других видов деятельности через сравнение с другими организациями, относящимися к тому или иному рыночному сегменту. Оценка конкурентоспособности традиционно определяется комплексом факторов, которые характеризуют особенности организаций и находят свое отражение в применяемом наборе показателей в соответствии с выбранным методом анализа. Специфика исследования организаций сферы физической культуры и спорта может основана на ряде принципов, которые могут позволит сделать процесс оценки конкурентоспособности более универсальным и в достаточной степени объективным [1].

Первой группой методов оценки конкурентоспособности организации сферы физической культуры и спорта являются графические методы, которые позволяют визуально отразить уровень конкурентоспособности компании по различным критериям. Они удобны для сравнительного анализа и подходят для любых предприятий, включая сферу услуг, при условии корректного выбора критериев [2].

Второй группой методов оценки конкурентоспособности организации сферы физической культуры и спорта матричные методы: матрицы ADL, BCG, GE/McKinsey. Основной задачей применения данных методов является выявление анализируемой доли рынка и темпов роста совокупного спроса в отрасли. Матричные методы также универсальны и применимы к предприятиям разных отраслей, включая сервисные компании, достоинства использования данных методов заключаются в простоте и наглядности, однако они не дают глубокого понимания причин сложившейся ситуации, поскольку анализируют только внешние проявления конкурентных преимуществ конкретной организации [5].

К третьей группе методов оценки конкурентоспособности организаций сферы физической культуры и спорта относят группу расчетных

методов, в рамках которых на основе определения среднего арифметического, средневзвешенных индексов или многомерного ранжирования оценивают относительную конкурентоспособность организации. В расчетных моделях используют различные критерии, в частности удовлетворенность потребителей, финансово-экономические показатели, показатели рыночной позиции.

Последовательность этапов оценки конкурентоспособности организаций физической культуры и спорта принципиально не отличается от оценки конкурентоспособности предприятий, производящих материальную продукцию. Прежде всего, осуществляется отбор предприятия, относящиеся к интересующему исследователя сегменту. Другими словами, оценка конкурентоспособности предприятия, в первую очередь, предполагает выбор предприятий, которые будут выступать в качестве базовых объектов для сравнения.

Далее формируется перечень критериев, по которым будет производиться оценка конкурентоспособности предприятия. Как правило, конкурентоспособность организаций физической культуры и спорта включает в себя параметры конкурентоспособности как хозяйствующего субъекта и конкурентоспособность непосредственно оказываемых спортивных услуг [3; 4]. В общем виде перечень критериев конкурентоспособности услуг включает критерии, представленные на рисунке.



Критерии конкурентоспособности спортивной организации

Следует отметить, что в современной практике оценка конкурентоспособности спортивных организаций сталкивается с методологической проблемой идентификации и измерения вклада в результат деятельности нематериальных активов. Совершенно очевидно, что традиционные финансово-экономические показатели не в полной мере отражают ценность бренда, лояльность клиентской базы и качество кадрового потенциала, которые являются ключевыми детерминантами долгосрочного успеха. Игнорирование данных параметров в рамках расчетных методов приводит к искажению итогового рейтинга, создавая ложное представ-

ление о реальном положении организации на рынке. Следовательно, их интеграция в управленческий контур и в частности в модель оценки сбалансированной системы показателей (Balanced Scorecard) становится императивом для получения объективных результатов.

Для преодоления указанных ограничений и повышения прогностической ценности анализа целесообразно внедрение методов многофакторного моделирования. Данный подход позволяет агрегировать как количественные, так и качественные критерии, включая индекс потребительской лояльности (NPS), индекс удовлетворенности клиентов (CSI) и экспертные оценки. Применение предиктивной аналитики на основе агрегированных данных обеспечивает переход от ретроспективной оценки к стратегическому управлению конкурентоспособностью, позволяя руководству организации принимать упреждающие управленческие решения и эффективно распределять ресурсы для нивелирования слабых сторон.

Таким образом, оценка конкурентоспособности организаций физической культуры и спорта требует комплексного подхода, учитывающего как ожидания и удовлетворенность потребителей, так и соответствие нормативно-правовым требованиям. Последовательность этапов оценки и тщательно подобранные критерии позволяют выявить сильные и слабые стороны предприятия, определить направления для повышения качества предоставляемых услуг и укрепления позиций на рынке. Следовательно, грамотная оценка конкурентоспособности способствует развитию отрасли и удовлетворению разнообразных потребностей клиентов.

Библиографический список

1. *Агеева Г. Ф., Данилова О. А.* Оценка конкурентоспособности коммерческой физкультурно-спортивной организации и удовлетворенности клиентов предлагаемыми услугами // Наука и спорт: современные тенденции. 2022. Т. 10, № 1. С. 112–119.

2. *Бондаренко Д. В., Бондаренко М. П., Безнебеева А. М., Ильченко А. А.* Рынок спортивных услуг: специфика и особенности // Ученые записки университета имени П. Ф. Лесгафта. 2021. № 10 (200). С. 37–41.

3. *Восколович Н. А.* Специфика формирования доступности платных потребительских услуг // Вестник Московского университета. Серия 6. Экономика. 2012. № 3. С. 3–11.

4. *Логинов С. В., Эргашев С. К.* Мобильные сервисы стимулирования двигательной активности в условиях действия антироссийских экономических ограничений // Урал — драйвер неоиндустриального и инновационного развития России: материалы V Урал. экон. форума (Екатеринбург, 19–20 октября 2023 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2023. С. 133–138.

5. *Логинова Е. В., Корнова Г. Р.* Развитие линейного персонала организаций сферы гостеприимства в современных условиях // Достойный труд — основа стабильного общества: сб. ст. VII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 2–3 ноября 2015 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2015. С. 100–104.

О. Д. Фальченко
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Экосистемный подход к организации таможенных услуг в условиях цифровизации экономики

Аннотация. В статье раскрыта сущность экосистемного подхода к организации таможенных услуг в условиях цифровизации экономики. Обосновано, что повышение качества и эффективности таможенных услуг связано не только с автоматизацией отдельных процедур, но и с формированием единого цифрового контура взаимодействия таможенных органов, участников ВЭД, иных государственных органов и сервисных посредников.

Ключевые слова: таможенные услуги; цифровизация; экосистема; внешнеэкономическая деятельность; электронная таможня; единое окно; система управления рисками.

В современной научной литературе экосистема трактуется как форма координации взаимозависимых участников, совместно создающих ценность. R. Adner определяет ее как структурированную конфигурацию взаимозависимостей [7], а S. P. Osborne, M. Powell, T. Cui, K. Strokosch показывают, что в публичной сфере ценность услуги формируется на институциональном, сервисном, индивидуальном и ценностном уровнях [11]. Для таможенной сферы данный подход особенно значим, поскольку результат таможенной услуги зависит не только от деятельности таможенного органа, но и от качества взаимодействия с участниками ВЭД, перевозчиками, банками, владельцами складов временного хранения, операторами электронного документооборота и иными контрольными ведомствами.

Зарубежные исследования рассматривают цифровизацию таможенного администрирования как системную трансформацию трансграничного регулирования. D. Widdowson, B. Blegen, G. Short, G. Lewis, E. Garcia-Godos, M. Kashubsky доказывают, что механизм «единого окна» эффективен лишь при сочетании правовой, организационно-экономической и информационной интеграции [13]. J. Aryee, C. Andersen, A. S. Hansen подчеркивают социально-институциональную встроенность цифровых платформ в процессы импортного оформления [8]. Дальнейшее развитие таможенного администрирования исследователи связывают с искусственным интеллектом, аналитикой данных и риск-ориентированным управлением [9; 10; 12]. I. Kafando отмечает потенциал ИИ для интел-

лектуализации таможенных операций [10], S. Vijayakumar — значение data-driven управления рисками для безопасности цепей поставок [12], а A. Bueno Rezende de Castro и L. Kornher эмпирически подтверждают связь цифровизации торгово-таможенных процедур с расширением внешней торговли [9].

В российской научной литературе цифровизация таможни также все чаще трактуется не как совокупность отдельных технологий, а как формирование сервисно-цифровой системы таможенного администрирования. С. А. Агамагомедова рассматривает таможенный контроль как цифровую экосистему [1]; А. В. Сальникова и М. А. Чернова связывают развитие таможенных органов с моделью электронной таможни [5]; А. О. Бондаренко раскрывает влияние автоматического выпуска на логику администрирования [3]; И. А. Аксенов анализирует ограничения и перспективы цифровизации таможенных органов [2]. Сервисный аспект проблемы представлен в работах И. Ю. Софьянниковой и Д. Е. Романовой, посвященных качеству, трансформации и клиентоцентричной оценке таможенных услуг [4; 6]. Нормативную основу данной трансформации формируют Таможенный кодекс ЕАЭС[1], Стратегия развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 г.[2] и рекомендации UNECE по механизму «единого окна»[3]. В совокупности они закрепляют переход от процедурной модели таможенного администрирования к модели цифрового взаимодействия, основанной на данных, сервисе и интеллектуальном контроле.

Цель статьи состоит в обосновании экосистемного подхода к организации таможенных услуг и выявлении его управленческих и сервисных эффектов.

Экосистемный подход к организации таможенных услуг можно определить как модель, в которой ценность для участника ВЭД формируется через согласованное цифровое, организационно-экономическое и информационное взаимодействие участников трансграничной цепочки. В такой модели таможенные органы выполняют контрольную и координирующую функции, обеспечивая стандарты обмена данными, совместимость систем, риск-ориентированный контроль и сервисную доступность. Следовательно, таможенная услуга в условиях цифровизации

---

[1] *Таможенный* кодекс Евразийского экономического союза // Евразийская экономическая комиссия. URL: https://eec.eaeunion.org/comission/department/dep_tamoj_zak/tk_eaes.php (дата обращения: 21.04.2026).

[2] *Стратегия* развития таможенной службы Российской Федерации до 2030 года: распоряжение Правительства РФ от 23 мая 2020 г. № 1388-р.

[3] *Recommendation* No. 33: Recommendation and Guidelines on Establishing a Single Window // UNECE. URL: https://unece.org/sites/default/files/2020-12/ECE-TRADE-352_Rev.1E_Rec33_2020Edition.pdf (дата обращения: 21.04.2026).

выступает как интегрированный контур сопровождения внешнеэкономической операции [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 10; 11; 12; 13].

Ключевыми признаками экосистемной организации таможенных услуг являются однократное представление и повторное использование данных, межведомственная интероперабельность, риск-сегментация участников ВЭД, клиентоцентричность сервисов и интеллектуализация контроля. В отличие от платформенного подхода, экосистемный охватывает не только ИТ-архитектуру, но и институты доверия, распределение ролей и механизмы обратной связи, обеспечивая снижение издержек бизнеса, ускорение процедур и повышение адресности контроля [4; 6; 8; 12; 13].

Для эмпирической иллюстрации экосистемной трансформации использованы данные ФТС России о доходах федерального бюджета и среднем времени совершения таможенных операций по безрисковым поставкам в 2020–2025 гг. (табл. 1). Данная трансформация не сводится к фискальному результату: несмотря на снижение администрируемых таможенными органами доходов в 2025 г. по сравнению с 2024 г., экспортный контур ускорился до 16 мин. Следовательно, развитие цифровой экосистемы таможенных услуг определяется не только бюджетными поступлениями, но и качеством цифровых процессов.

Таблица 1

Динамика доходов федерального бюджета и среднего времени совершения таможенных операций в отношении безрисковых поставок в 2020–2025 гг.

Год	Доходы федерального бюджета, администрируемые таможенными органами, млрд р.	Импорт, мин	Экспорт, мин
2020	4 751,8	76	40
2021	7 156,9	65	34
2022	6 222,2	46	24
2023	6 623,1	52	28
2024	7 349,2	47	20
2025	5 910,7	51	16

Примечание. Таблицы 1 и 2 составлены по: *Ежегодный* сборник «Таможенная служба Российской Федерации» // ФТС России. URL: https://customs.gov.ru/activity/results/ezhegodnyj-sbornik-tamozhennaya-sluzhba-rossijskoj-federaczii (дата обращения: 21.04.2026); *Итоговые* доклады о результатах деятельности // ФТС России. URL: https://customs.gov.ru/activity/results/itogovye-doklady-o-rezul-tatax-deyatel-nosti (дата обращения: 21.04.2026).

В табл. 2 отражена динамика цифровизации и риск-ориентированного таможенного администрирования в 2020–2025 гг. Она показывает экосистемный эффект цифровизации: в 2025 г. доля автоматически зарегистрированных деклараций на товары (ДТ) достигла 86,4 %, автоматически выпущенных — 27,9 %, а результативность системы управления

рисками — 69,4 %. Следовательно, цифровизация не ослабляет контроль, а повышает его точность, адресность и опору на данные. Сохранение значительного объема операций в сегменте участников ВЭД низкого риска подтверждает формирование экосистемы доверия между государством и добросовестным бизнесом.

Таблица 2

Динамика показателей цифровизации и риск-ориентированного таможенного администрирования в 2020–2025 гг.

Год	Автоматически зарегистрированные ДТ, %	Автоматически выпущенные ДТ, %	Участники ВЭД низкого уровня риска, ед.	Доля таможенных платежей этой категории, %	Результативность СУР / мер по минимизации рисков, %
2020	77,6	22,2	11 140	83,0	50,1
2021	82,1	26,9	11 792	87,0	56,7
2022	84,0	30,5	13 791	86,0	62,0
2023	83,1	26,3	12 527	77,0	63,5
2024	81,6	26,0	11 233	76,8	65,3
2025	86,4	27,9	11 994	72,2	69,4

Сопоставление научных выводов и статистики позволяет сделать следующие обобщения. Во-первых, экосистемный подход повышает технологичность и управляемость таможенной системы. Во-вторых, качество таможенной услуги следует оценивать не только по факту выпуска товара, но и по скорости, предсказуемости, автоматизации, доступности сервиса и селективности контроля. В-третьих, развитие таможенных услуг включается в экономику услуг, стимулируя электронный документооборот, цифровую логистику, аналитические сервисы и консалтинг для ВЭД.

Вместе с тем экосистемный подход повышает требования к правовой и организационно-экономической архитектуре таможенных услуг: стандартизации данных, информационной безопасности, совместимости ведомственных платформ, прозрачности алгоритмов риск-анализа и защите прав участников ВЭД. Поэтому развитие таможенных услуг требует не только новых ИТ-решений, но и комплексного управления экосистемой, в которой цифровой сервис, контроль и межведомственная координация выступают взаимосвязанными элементами.

Таким образом, экосистемный подход позволяет рассматривать цифровизацию таможенной сферы не как автоматизацию отдельных процедур, а как формирование единого пространства взаимодействия государства и бизнеса. Научный обзор показывает, что ключевыми условиями эффективности цифровой таможни выступают интеграция, сов-

местимость, доверие и работа с данными. Статистика ФТС России за 2020–2025 гг. подтверждает становление таможенной экосистемы: растут доли автоматической регистрации и выпуска деклараций, повышается результативность системы управления рисками, сохраняется значимый доверительный сегмент участников ВЭД. Следовательно, дальнейшая модернизация таможенных услуг должна быть ориентирована на развитие «единого окна», межведомственный обмен данными, интеллектуальный контроль и клиентоцентричность администрирования.

Библиографический список

1. *Агамагомедова С. А.* Таможенный контроль как цифровая экосистема // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Экономика. Управление. Право. 2025. Т. 25, вып. 4. С. 409–415. DOI: 10.18500/1994-2540-2025-25-4-409-415.

2. *Аксенов И. А.* Проблемы и перспективы цифровизации таможенных органов Российской Федерации // Вестник университета. 2022. № 10. С. 66–71. DOI: 10.26425/1816-4277-2022-10-66-71.

3. *Бондаренко А. О.* Цифровая трансформация деятельности таможенных органов Российской Федерации на примере технологии автоматического выпуска // Вестник университета. 2021. № 11. С. 24–30. DOI: 10.26425/1816-4277-2021-11-24-30. URL: https://vestnik.guu.ru/jour/article/view/3197.

4. *Романова Д. Е.* Методика оценки качества таможенных услуг в условиях клиентоцентричности // Вестник Российской таможенной академии. 2023. № 1 (62). С. 111–122. DOI: 10.54048/20727240_2023_01_111.

5. *Сальникова А. В., Чернова М. А.* Электронная таможня как основной вектор развития таможенных органов в условиях цифровизации российской экономики // Вестник университета. 2020. № 5. С. 71–77. DOI: 10.26425/1816-4277-2020-5-71-77.

6. *Софьянникова И. Ю.* Таможенные услуги и способы повышения их качества в условиях цифровизации // Вестник университета. 2024. № 3. С. 112–119. DOI: 10.26425/1816-4277-2024-3-112-119.

7. *Adner R.* Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy // Journal of Management. 2017. Vol. 43, no. 1. P. 39–58. DOI: 10.1177/0149206316678451.

8. *Aryee J., Andersen C., Hansen A. S.* The Social-Political Embeddedness of Import Clearance: 20 Years of Digital Transformation at Tema, Ghana // World Customs Journal. 2021. Vol. 15, no. 1. P. 3–14. DOI: 10.55596/001c.116432.

9. *Bueno Rezende de Castro A., Kornher L.* The Effect of Trade and Customs Digitalization on Agrifood Trade: A Gravity Approach // Q Open. 2023. Vol. 3, no. 1. Art. qoac037. DOI: 10.1093/qopen/qoac037.

10. *Kafando I.* How Can Customs Better Leverage Emerging AI Technologies for More Sustainable and Smarter Operations? // World Customs Journal. 2020. Vol. 14, no. 2. P. 143–156. DOI: 10.55596/001c.116424.

11. *Osborne S. P., Powell M., Cui T., Strokosch K.* Value Creation in the Public Service Ecosystem: An Integrative Framework // Public Administration Review. 2022. Vol. 82, no. 4. P. 634–645. DOI: 10.1111/puar.13474.

12. *Vijayakumar S.* Technology-centric and Data-driven Customs Risk Management for Supply Chain Security // World Customs Journal. 2025. Vol. 19, no. 1. P. 38–63. DOI: 10.55596/001c.131745.

13. *Widdowson D., Blegen B., Short G., Lewis G., Garcia-Godos E., Kashubsky M.* Single Window in the Context of the WTO Trade Facilitation Agreement // World Customs Journal. 2019. Vol. 13, no. 1. P. 101–128. DOI: 10.55596/001c.116203.

О. Б. Федотова

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Особенности формирования маркетингового комплекса в сфере косметологических услуг

Аннотация. В статье рассмотрены ключевые элементы маркетингового комплекса в сфере услуг, особенности их применения в косметологии и влияние цифровых технологий на развитие сервиса. Анализируются подходы к формированию устойчивого спроса и конкурентных преимуществ.

Ключевые слова: маркетинговый комплекс; услуги; косметология; цифровизация; модель 7P; клиентский опыт; конкурентные преимущества.

Маркетинговый комплекс представляет собой совокупность взаимосвязанных инструментов, используемых организацией для воздействия на рынок и формирования устойчивого спроса на предлагаемые товары или услуги. В современной экономике данная концепция рассматривается как основа маркетинговой деятельности предприятия, обеспечивающая достижение конкурентных преимуществ и удовлетворение потребностей клиентов. Классическая модель маркетинг-микса 4P включает четыре основных элемента: продукт (Product), цену (Price), распределение (Promotion) и продвижение (Place). Однако развитие сферы услуг привело к необходимости расширения данной модели и формирования концепции 7P, учитывающей специфику сервисной деятельности, дополняя базовую модель настройкой еще трех элементов: людьми (People), процессом (Process) и физическим окружением (Physical Evidence) [3].

Особенность маркетинга косметологических услуг обусловлена специфическими характеристиками самой услуги. В отличие от материального товара услуга обладает нематериальностью, неотделимостью от процесса оказания, изменчивостью качества и невозможностью хранения. В связи с этим для организаций сферы косметологических услуг особое значение приобретают не только традиционные элементы маркетинга, но и факторы, связанные с персоналом, процессом обслуживания и материальными свидетельствами качества услуги. Именно поэтому модель 7P дополняется такими важными элементами, как People (персонал), Process (процесс) и Physical Evidence (материальная среда обслуживания).

В современных условиях маркетинговый комплекс в сфере косметологических услуг рассматривается как система управления клиентским опытом. Для потребителя важным становится не только конечный результат оказания услуги, но и качество взаимодействия с организацией на всех этапах обслуживания. Существенную роль начинают играть профессионализм сотрудников, скорость и удобство предоставления услуги, цифровые каналы коммуникации, визуальное оформление пространства и репутация компании, что особенно характерно для предприятий фитнес-индустрии, гостиничного бизнеса, банковского сектора и других направлений сервисной экономики.

В современных экономических условиях сфера услуг занимает одно из ведущих мест в структуре мировой и российской экономики. Развитие сервисного сектора связано с ростом уровня жизни населения, цифровизацией экономики, изменением потребительского поведения и повышением требований к качеству обслуживания. Предприятия сферы услуг оказывают существенное влияние на занятость населения, формирование валового внутреннего продукта и развитие предпринимательской деятельности.

Одной из важнейших особенностей сферы услуг является высокая степень ориентации на потребителя. В отличие от производственного сектора, где основное внимание уделяется выпуску материального продукта, сервисные организации сосредоточены на удовлетворении индивидуальных потребностей клиента. В связи с этим возрастает роль маркетинговых инструментов, направленных на формирование долгосрочных отношений с потребителями и обеспечение высокого уровня клиентского сервиса [1].

Существенное влияние на развитие маркетинга услуг оказывает цифровая трансформация экономики. Современные предприятия активно используют интернет-технологии, мобильные приложения, социальные сети и системы онлайн-коммуникации. Цифровые каналы позволяют организациям повышать доступность услуг, сокращать временные затраты клиентов и формировать персонализированные предложения. Особенно активно цифровизация развивается в банковской сфере, фитнес-индустрии, гостиничном бизнесе и общественном питании [2].

Существенной проблемой при формировании маркетингового комплекса является дифференциация услуги в условиях высокой рыночной концентрации. При этом стандартизация процедур и протоколов, необходимая для обеспечения стабильного качества, вступает в определенное противоречие с растущим спросом на кастомизированные решения. В этой связи элемент модели 4P — Product — трансформируется из набора отдельных процедур в комплексную программу управления эстетическим состоянием клиента, что требует от компании не только

наличия высокотехнологичного оборудования, но и формирования доказательной базы эффективности, предусматривающей данные об успешных клинических испытаниях и статистике, что выступает ключевым параметром в расширенной модели 7P — физическое подтверждение (Physical Evidence) и инструментом снижения информационной асимметрии между поставщиком и потребителем.

В этой связи для преодоления разрыва между ожиданиями клиента и реальным результатом требуется оптимизация элемента процесс (Process) как ядра клиентского опыта. Внедрение методологий бережливого производства (Lean) и управления клиентским путем (Customer Journey Mapping) позволяют минимизировать временные издержки, устранить дублирующие операции и повысить прозрачность коммуникации. Цифровизация данного элемента, выраженная в интеграции систем онлайн-бронирования, телемедицинских консультаций и автоматизированных систем управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), становится не просто конкурентным преимуществом, а необходимым условием операционной эффективности, что в совокупности влияет на восприятие ценности услуги и способствует укреплению лояльности клиентов.

Таким образом, синергетический эффект маркетингового комплекса достигается только при условии стратегической интеграции всех элементов модели 7P. Долгосрочная конкурентоспособность предприятия в сфере косметологии определяется способностью выстраивать систему управления, где инвестиции в квалификацию (People) и материальную среду (Physical Evidence) напрямую конвертируются в ценность (Product), а оптимизированный процесс обеспечивает ее эффективную доставку. Внедрение гибких ценовых стратегий (Price) и омниканальных моделей продвижения (Promotion) позволяет не только адаптироваться к волатильности спроса, но и формировать устойчивые долгосрочные отношения с клиентом, что является конечной целью современного маркетинга услуг.

Следовательно, маркетинговый комплекс в сфере косметологических услуг представляет собой более сложную систему по сравнению с маркетингом товаров, поскольку ориентирован не только на продвижение услуги, но и на формирование высокого уровня сервиса и долгосрочных отношений с клиентами. Эффективность данной системы определяется согласованностью всех элементов комплекса маркетинга и способностью предприятия адаптироваться к изменениям рыночной среды и потребительских предпочтений.

Библиографический список

1. *Колсанова О. А., Кубанов А. А., Чертухина О. Б., Суслин С. А.* Формирование и развитие косметологии в России // Современные проблемы здравоохранения и медицинской статистики. 2022. № 3. С. 493–515.

2. *Михайлова В. М., Куренова Д. Г., Кривошеева Е. В., Бабуриди М. А.* Матрица выбора стратегических направлений развития бизнеса на основе оценки факторов микро- и макросреды рынка (на примере отрасли аппаратной косметологии) // Естественно-гуманитарные исследования. 2022. № 44 (6). С. 212–217.

3. *Фагина С. С.* Специфика спортивной услуги // Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 15 мая 2025 г.). Екатеринбург: УрГЭУ, 2025. С. 274–276.

Н. И. Хосроева, Е. Т. Рамонова
Северо-Осетинский государственный университет им. К. Л. Хетагурова, г. Владикавказ

Стратегии управления человеческими ресурсами в условиях актуализации инновационно-технологического развития

Аннотация. Статья посвящена проблеме современных подходов к достижению стратегической устойчивости путем управления человеческими ресурсами в условиях инновационно-технологического развития и цифровой трансформации, перехода к целостному проектированию систем управления персоналом.

Ключевые слова: стратегическая устойчивость; проектирование систем; управление человеческими ресурсами; цифровая трансформация; инновационно-технологическое развитие.

В условиях актуализации инновационно-технологического развития цифровой трансформации и ресурсного дефицита, управление человеческими ресурсами перестает быть вспомогательной функцией и становится драйвером организационного развития. Актуальность исследования обусловлена необходимостью перехода отечественных компаний от фрагментарных кадровых решений к целостному проектированию систем управления персоналом (СУП) как ключевому фактору стратегической устойчивости. Как отмечает М. Армстронг, современное управление человеческими ресурсами требует отказа от реактивных моделей в пользу системного проектирования, интегрирующего подбор, оценку, развитие и мотивацию [1, с. 45]. В свою очередь, А. Я. Кибанов подчеркивает, что в российской практике разрыв между теоретическими моделями и реальным проектированием СУП остается критическим, что снижает эффективность инвестиций в персонал [5, с. 112]. Е. В. Селезнева дополняет, что успех проектирования напрямую зависит от учета психологических закономерностей организационного поведения [9, с. 87]. Анализ конкретного опыта ПАО «Сбербанк», который с 2014–2015 гг. целенаправленно проектирует предиктивную СУП на основе больших

данных, позволяет выявить лучшие практики. Целью данного исследования является теоретическое обоснование, анализ и практические рекомендации для проектирования системы управления персоналом на примере ПАО «Сбербанк».

Изучение теоретических основ проектирования систем управления персоналом показало, что в научной литературе сложилось несколько подходов к проектированию СУП. В отличие от простой кадровой работы, системное проектирование предполагает взаимосвязь всех подсистем: планирования, найма, адаптации, оценки, обучения и мотивации. Согласно В. Р. Веснину, современная СУП должна проектироваться как «гибридная конструкция», сочетающая формальные регламенты с проектными и сетевыми формами взаимодействия [3, с. 312]. Ключевым требованием становится непрерывность HR-цикла: от входа сотрудника до его карьерной траектории.

Цифровая трансформация предъявляет новые требования к проектированию СУП. Р. А. Долженко на материалах Сбербанка демонстрирует, что внедрение систем управления эффективностью (performance management) через HR-цикл позволяет проектировать объективные KPI и связано с цифровой фиксацией результатов [4, с. 300]. Н. В. Меркулова обосновывает необходимость встраивания в СУП таких цифровых модулей, как HR-аналитика, автоматизированный онбординг и чат-боты, что радикально снижает операционные затраты [8, с. 274]. В свою очередь, Е. П. Костенко и К. А. Ефременко связывают эффективное проектирование СУП с переходом к «бирюзовым» моделям, где система управления персоналом проектируется как самонастраивающаяся и децентрализованная [6, с. 97].

Методологические аспекты проектирования СУП рассматриваются в работах по оценке эффективности, где подчеркивается, что система должна проектироваться «от результата» — с показателями ROI на человеческий капитал. Е. В. Лютикова акцентирует, что ключевой блок проектирования — это информационная система стимулирования, которая должна быть интегрирована с операционным контуром управления [7]. Анализ существующих подходов позволяет выделить два базовых сценария проектирования. Первый — регламентно-процессный (классические HRM-системы), второй — адаптивно-цифровой (системы на основе AI и предиктивной аналитики). В современной практике ПАО «Сбербанк» прослеживается интеграция обоих подходов с акцентом на цифровое проектирование сквозных HR-процессов.

Анализ существующей системы управления персоналом ПАО «Сбербанк» позволяет говорить о том, что ПАО «Сбербанк» является крупнейшей финансовой организацией РФ, где за последние 10 лет была спроектирована и внедрена одна из самых технологичных СУП. Базо-

вым элементом выступает «HR-цикл» — ежегодная процедура управления эффективностью, включающая постановку целей, регулярную обратную связь, итоговую оценку и увязку с вознаграждением. Р. А. Долженко пишет о том, что используемый «HR-цикл» позволяет, используя цифровую платформу, оценивать до 300 тыс. работников [4, с. 303]. Кроме того, сквозная система адаптации, используемая Сбером позволяет «персонализировать планы онбординга». Внедрение чат-бота на основе искусственного интеллекта сократило процедуру обработки ответов соискателей и вновь принятых работников при опросе с 2 ч до 5 с[1].

Такие инструменты и приемы, как онлайн-кейсы и видеоинтервью, которые позволяют оценивать речевые патерны при отборе работников. Использование «анализа цифрового следа», «геймификации», «виртуального наставничества», пишет М. Б. Бальина при адаптации работников способствует уменьшению выбываемости на 25 % [2].

Исследование внутриотраслевых процессов и релевантного контента позволило выявить ряд системных проблем. Прежде всего, степень стандартизации HR-цикла, его сложность повышает формализацию и снижает адаптирующую направленность оценки.

Во-вторых, несмотря на цифровизацию, сохраняется разрыв между данными операционной эффективности (KPI) и реальным вовлечением — проектирование «мягких» метрик пока отстает. В-третьих, по данным совместного исследования hh.ru и РАНХиГС, даже в лидирующих компаниях (включая Сбербанк) система горизонтальной обратной связи (peer-to-peer) проработана недостаточно, что ограничивает выявление лидерских качеств на ранних этапах[2]. Таким образом, СУП Сбербанка демонстрирует высокую эффективность на уровне формальных процессов, но имеет ограничения в части учета неформального потенциала и психологической адаптивности сотрудников.

Разработка модели проектирования усовершенствованной СУП для ПАО «Сбербанк» необходима для преодоления выявленных проблем. На основе теоретического анализа и выявленных недостатков предлагается дополнение к существующей системе — «Гибридная проектная модель СУП 2.0». Модель опирается на принципы цифровой непрерывности, психологической валидности (по Е. В. Селезневой [9]) и децентрализации (по Е. П. Костенко [6]). Модель включает три дополняющих блока, в том числе первый блок — «Адаптивная аналитика» (Adaptive Analytics). В дополнение к жесткому HR-циклу предлагается использовать неинвазивные метрики цифрового поведения: скорость освоения внутренних систем, частоту запросов к базе знаний, продуктивность

[1] *Анализ* кадрового рынка России. 2024. URL: hh.ru (дата обращения: 21.04.2026).
[2] Там же.

в распределенных командах. Данный подход, обоснованный в работе Н. В. Меркуловой, позволяет выявлять латентный потенциал без дополнительных ассессментов [8]. Второй блок — «Психологический контур СУП». Проектируется ежегодная предиктивная диагностика по методикам, описанным у Е. В. Селезневой (адаптивность, толерантность к неопределенности, обучение на ошибках) [9]. Диагностика встраивается в существующий HR-цикл между этапами промежуточной и итоговой оценки. Третий блок — «Горизонтальное проектирование развития» (Horizontal Development), в пилотных подразделениях внедряется система взаимного номинирования «Идея — Помощь — Лидерство», которая активирует неформальное наставничество и снижает сопротивление персонала инновациям, механизм базируется на выводах о «бирюзовых» практиках.

Предлагаемая модель не требует полной замены существующей СУП Сбербанка, а дополняет ее «развивающим контуром». Переход к такой модели потребует обучения HR-аналитиков, донастройки модулей системы (встраивание новых опросников) и смены акцентов в управленческой культуре с контроля на поддержку развития.

Библиографический список

1. *Армстронг М.* Управление человеческими ресурсами. М.: ИНФРА-М, 2021. 922 с.

2. *Бальина М. Б., Анисимова Н. А.* Формирование системы адаптации персонала // Молодая наука Сибири. 2025. № 3 (29). С. 45−53.

3. *Веснин В. Р.* Управление персоналом: теория и практика: электрон. учебник. М.: КноРус, 2009. 677 с.

4. *Долженко Р. А.* Опыт использования системы управления эффективностью деятельности руководителей в коммерческом банке (на материалах ОАО «Сбербанк России») // Управленческие науки в современном мире. 2015. Т. 2, № 1. С. 299−306.

5. *Кибанов А. Я., Генкин Б. М., Лаврентьева И. В., Симонова М. В.* Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика: монография: в 2 кн. / под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2020. Кн. 2. 283 с.

6. *Костенко Е. П., Ефременко К. А.* Особенности управления персоналом в бирюзовых организациях // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 4. С. 93−103.

7. *Лютикова Е. В.* Разработка информационной системы стимулирования персонала (на примере ПАО Сбербанк): выпускная квалификационная работа бакалавра / Самарский национальный исследовательский университет им. С. П. Королева. Самара, 2019. URL: http://repo.ssau.ru/jspui/handle/123456789/50653.

8. *Меркулова Н. В.* Цифровизация HR-процессов в российских организациях: современное состояние и перспективы // Вопросы инновационной экономики. 2025. № 1. С. 271−282.

9. *Селезнева Е. В.* Психология управления: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2025. 373 с.

М. С. Хохолуш, И. А. Плахин
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Реализация ESG-принципов на российских предприятиях

Аннотация. В статье рассматриваются современные вызовы и успешные примеры внедрения ESG-принципов на российских предприятиях различных отраслей. Особое внимание уделяется вопросам инвестиций, стандартизации и информированности, приводятся кейсы компаний, добившихся ощутимых результатов в устойчивом развитии. Анализируются возможности тиражирования лучших практик и их влияние на экологическую, социальную и управленческую сферу.

Ключевые слова: ESG; устойчивое развитие; «зеленые» технологии; корпоративная ответственность; управление отходами; энергоэффективность; социальная инклюзия.

В последние годы принципы устойчивого развития и ESG (экологические, социальные и управленческие стандарты) становятся все более актуальными для российских предприятий. Внедрение этих стандартов обусловлено не только глобальными тенденциями, но и внутренними запросами на повышение эффективности, прозрачности и ответственности бизнеса. Прежде всего, это необходимость значительных инвестиций: переход на «зеленые» технологии, внедрение систем очистки, перестройка цепочек поставок требуют средств, которые в условиях экономической нестабильности найти непросто. Вторая проблема — отсутствие унифицированных, законодательно закрепленных методик оценки ESG-эффективности. Компании используют разные стандарты (GRI, SASB, российские рекомендации), что затрудняет сравнение их результатов и создает простор для «гринвошинга» — когда реальные показатели подменяются красивыми, но пустыми отчетами. Третья трудность — недостаточная осведомленность руководства, особенно в среднем и малом бизнесе: многие директора попросту не понимают, что такое ESG и зачем это нужно их компании [3].

Тем не менее успешный опыт в России уже накоплен, и он весьма показателен. Особенно ярко он проявляется в крупных компаниях, ориентированных на международные рынки или взаимодействие с институциональными инвесторами, которые требуют соблюдения ESG-стандартов.

Например, предприятия группы «РусГидро», работающие на Дальнем Востоке. Гидроэлектростанции этой компании квалифицируются как низкоуглеродные объекты генерации. Это позволяет им начислять и передавать «зеленые» атрибуты — специальные сертификаты, которые подтверждают происхождение электроэнергии из возобновляемых источников [1]. Дочерняя структура «РусГидро» — Дальневосточная энер-

гетическая компания — за 2024–2025 гг. потребила 5,7 млн кВт·ч именно такой чистой энергии. В результате удалось предотвратить выброс 2,7 тыс. т CO_2-эквивалента. Это не просто цифры в отчете, а реальное снижение нагрузки на атмосферу.

Внедряются и принципы устойчивого развития в сфере услуг, этот бизнес не имеет тяжелого производства, но его экологический след тоже заметен: отходы, вода, электроэнергия, пищевые потери. Организации внедряют многоступенчатую систему управления отходами (раздельный сбор, прессование, передача вторсырья переработчикам), программу сокращения пищевых потерь (контроль порций, передача излишков благотворительным организациям) и политику поддержки локальных производителей. За пять лет мониторинга было собрано более 300 т вторсырья, а доля местных поставщиков превысила 80 % [4]. Такой подход показывает, что устойчивое развитие доступно не только промышленным гигантам, но и предприятиям сферы услуг, причем оно может быть экономически выгодным.

Показательным является внедрение принципов устойчивого развития на примере городских агломераций. Казань разрабатывает стратегию устойчивого развития до 2030–2040 гг. с активным вовлечением горожан, бизнеса и экспертов [2]. Стратегия охватывает не только экологию (озеленение, качество воздуха, очистка воды), но и социальные вопросы (доступность городской среды, инклюзия, безопасность) и управленческие (открытость администрации, участие граждан в бюджетировании). Опыт Казани важен тем, что он масштабируем: успешные практики могут быть тиражированы в других крупных городах.

В целом, российский опыт применения ESG-решений, хотя и сталкивается с инвестиционными, методическими и образовательными барьерами, уже дает конкретные и измеримые результаты. Крупные компании, такие как «РусГидро», демонстрируют возможность реального сокращения углеродного следа даже в ресурсоемких отраслях.

Проведенное исследование позволяет сформулировать ряд обобщающих выводов о состоянии и перспективах устойчивого развития в России в контексте глобальной повестки.

Во-первых, международная система управления устойчивым развитием прошла долгий путь институционального становления и на сегодняшний день представляет собой разветвленную многоуровневую архитектуру, включающую нормативную базу ООН, механизмы климатического регулирования, стандарты ESG-отчетности и системы «зеленого» финансирования. Принятие Повестки дня — 2030 и Парижского соглашения обозначило новый этап в глобальном управлении устойчивым развитием, характеризующийся более четкими целями, более широким охватом и более активным участием частного сектора.

Во-вторых, Россия в целом интегрирована в глобальную систему управления устойчивым развитием: страна является участницей ключевых международных соглашений, формирует национальную нормативно-правовую базу и реализует профильные государственные программы. Принятие Закона об ограничении выбросов парниковых газов, Стратегии низкоуглеродного развития и национальной ESG-таксономии свидетельствует о постепенном формировании системной государственной политики в данной области.

В-третьих, корпоративный сектор России демонстрирует заметную активность в области ESG, прежде всего в крупнейших публичных компаниях добывающего, банковского и инфраструктурного секторов. Лидерами ESG-трансформации являются Сбербанк, Лукойл, ФосАгро, РусГидро, Норильский никель и ряд других компаний, которые разработали долгосрочные стратегии устойчивого развития и формируют соответствующую корпоративную культуру.

В-четвертых, несмотря на достигнутый прогресс, российская практика устойчивого развития сталкивается с рядом существенных вызовов: медленным развитием возобновляемой энергетики, структурной зависимостью экономики от углеводородов, недостаточной вовлеченностью малого и среднего бизнеса в ESG-повестку, ограниченными инструментами «зеленого» финансирования для субъектов МСП, а также проблемами корпоративного управления.

В перспективе ключевыми направлениями развития устойчивого бизнеса в России должны стать: углубление диалога между государством, бизнесом и гражданским обществом по вопросам устойчивого развития; расширение охвата ESG-практик за счет вовлечения средних компаний; развитие инфраструктуры «зеленого» финансирования; переход к реальной декарбонизации производственных процессов; и повышение качества корпоративного управления в соответствии с международными стандартами.

Библиографический список

1. *Ахметшина А. Р., Губайдуллина Т. Н.* Сравнительный анализ реализации принципов устойчивого развития на российских и зарубежных предприятиях // Проблемы современной экономики. 2016. № 4 (60). С. 95–99.

2. *Кудряшов А. Л.* Анализ успешных проектов устойчивого развития в России // Вестник евразийской науки. 2024. Т. 16, № 3. С. 16.

3. *Модели* управления: теория и практика / С. В. Новиков, Е. В. Чумак, Д. Н. Ядранский и др.; под науч. ред. А. Е. Плахина. Казань: Бук, 2022. 228 с.

4. *Хохолуш М. С.* Стратегия внедрения социальных инноваций // Актуальные вопросы современной экономики. 2024. № 8. С. 293–296.

И. П. Челак, И. А. Чечулин
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Район города как субэкосистема: институциональный подход к устойчивому развитию урбанизированных территорий

Аннотация. В статье обосновывается необходимость перехода к рассмотрению городских районов как субэкосистем. Это требуется для дальнейшей разработки институционального подхода к устойчивому развитию района города, основанного на равновесии трех ключевых функций: трансакционной (минимизация издержек координации стейкхолдеров), институциональной емкости (способность к самоорганизации через многоуровневые правила) и цифровой материальности (использование цифровых двойников для управления в реальном времени).

Ключевые слова: субэкосистема; умный город; устойчивое развитие; трансакционные издержки; цифровая материальность; стейкхолдер.

Введение. Согласно прогнозам ООН (2025), к 2050 г. 68 % мирового населения будут проживать в городах[1]. В условиях климатических, логистических и социально-экономических угроз эта оценка представляется консервативной. Города превращаются в полицентричные экосистемы, где границы между районами, агломерациями и периферией размываются маятниковой миграцией и развитием транспортных сетей. Однако существующий управленческий инструментарий не позволяет в полной мере оценить предельную экосистемную емкость урбанизированных территорий и оптимизировать взаимодействие стейкхолдеров.

В настоящей работе предлагается рассматривать район города как субэкосистему — мезоуровень городского пространства, через который проходят основные социальные, экономические и логистические коммуникации. Гипотеза исследования: устойчивость городской экосистемы достигается за счет матричного равновесия между трансакционной функцией [4], институциональной емкостью [3] и цифровой материальностью [2].

Цель исследования — предложить подход к управлению районом города как социально-экономической субэкосистемой, в интересах теории и практики применения современных технологий менеджмента в государственном и муниципальном секторе.

Методология. Исследование базируется на методах институциональной экономики, стейкхолдерского анализа, транзакционного под-

[1] *68 %* of the world population projected to live in urban areas by 2050, says UN // ООН. https://www.un.org/ru/desa/68-world-population-projected-live-urban-areas-2050-says-un (дата обращения: 21.04.2026).

хода. Единицей анализа избран микрорайон города как территориальная субэкосистема, обладающая следующими признаками:

– концентрация интересов власти, бизнеса, сообществ, логистики, рекреации, образования;

– выраженная неравномерность экологических, экономических и социальных проблем;

– возможность цифрового описания (цифровой двойник) и цифрового управления в реальном времени.

Результат. В современных условиях все больше говорят о человекоцентричности как главном принципе устойчивого развития [1]. Но человек существо социальное, поэтому если попытаться найти «базовое» сообщество, то скорее всего это будет домохозяйство, если мы говорим экономическим языком. Отсюда возникает понимание актуальности разработки некой иерархии урбоэкосистем: домохозяйство, сообщество собственников (кондоминиум, ТСЖ), микрорайон, административный район города, несколько районов, обладающих схожими признаками, город, агломерация городов, включая спутники, регион. У каждого такого территориального сообщества тем или иным способом выражены интересы, которые определяют динамику, интенсивность, периодичность взаимодействия как между субэкосистемами одного порядка (в горизонтали), так и взаимодействие по вертикали.

Отсюда предлагается использовать в практике регионального публичного управления следующую иерархию:

– микроуровень: домохозяйство/семья;

– мезоуровень: сообщество собственников (ТСЖ), микрорайон, административный район;

– макроуровень: город, агломерация, включая города-спутники, регион.

Каждый уровень обладает собственной институциональной емкостью и трансакционными ландшафтами. Но с точки зрения приложения управленческих усилий особо интересен административный район, играющий роль «шины», через которую проходят вертикальные (город — район — дом) и горизонтальные (межрайонные) взаимодействия.

Субэкосистема района складывается как результирующая трех функций:

– трансакционной функции (минимизация издержек координации между стейкхолдерами: органами публичного управления, сообществами, бизнесом, социальной сферой и т. д.);

– институциональной емкости (способность к самоорганизации через многоуровневые правила);

– цифровой материальности (цифровой двойник района как часть субэкосистемы города).

Нарушение равновесия функций ведет к деградации: снижению человеческого капитала, росту пробок, распространению очередей, конфликтам стейкхолдеров, запустению общественных пространств.

Цифровая материальность позволяет в режиме реального времени отслеживать большинство процессов на территории.

Обсуждение. Субэкосистема района не является изолированной: ее бесшовность требует преодоления «отраслевого» феномена. Финансовые, технологические, социальные субэкосистемы пересекаются на территории района. Предложенное разграничение по мезоуровню позволяет снять противоречие между бесшовностью экосистем и необходимостью публичного административного управления.

Дискуссионным остается вопрос: является ли базовой ячейкой домохозяйство или семья? С учетом биосоциальной природы человека, в статье выдвинуто предположение, что именно семья (как отношение эмпатии) задает социальный уровень экосистемной иерархии, а домохозяйство — экономическую форму.

Заключение. В работе показано, что район города может рассматриваться как субэкосистема — локальная территориальная подсистема с собственными трансакционными, институциональными и цифровыми атрибутами. Устойчивое развитие такой субэкосистемы достигается через равновесие трех функций (издержки — правила — цифровая материальность).

Полученные результаты могут быть использованы при стратегическом планировании городов, в образовательных программах по урбанистике и государственному управлению, а также для разработки стандартов «умных районов» в России и за рубежом.

Научная новизна: впервые предложена иерархическая матрица урбоэкосистем с выделением субэкосистемы района как мезоуровня.

Библиографический список

1. *Белякова Г. Я., Проскурнин С. Д.* Формирование модели устойчивого развития городов науки и высокотехнологического производства // Первый экономический журнал. 2023. № 1 (331). С. 26−40. DOI: 10.58551/20728115_2023_1_26. EDN WNKTMG.

2. *Morgan-Thomas A., Dessart L., Veloutsou C.* Digital ecosystem and consumer engagement // Journal of Business Research. 2020. Vol. 121. P. 713−723.

3. *Ostrom E.* Governing the Commons. Cambridge University Press, 1990. 280 p.

4. *Williamson O. E.* The economic institutions of capitalism. Free Press, 1985. 450 p.

В. А. Черников[1]
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Оценка состояния станкостроительной отрасли в Российской Федерации после 2022 г.

Аннотация. В статье дана оценка станкостроительной отрасли Российской Федерации после 2022 г. в условиях санкционного давления. На основе проведенного анализа сделаны выводы о перспективах дальнейшего развития отрасли и предложены рекомендации по повышению ее конкурентоспособности.

Ключевые слова: станкостроение; международные санкции; доля импорта; оптимистичный сценарий.

Станкостроение представляет собой фундаментальную основу технологического суверенитета и экономического развития любого государства. Оно обеспечивает промышленность базовыми средствами производства, необходимыми для различных сфер деятельности, начиная от машиностроения и заканчивая оборонно-промышленным комплексом. После 2022 г. российский сектор станкостроения оказался под влиянием ряда серьезных вызовов, среди которых особое значение имеют международные санкции и изменения в структуре мировых рынков. Это требует глубокого изучения текущих тенденций и выработки действенных мер по поддержанию и развитию данной отрасли [6, с. 3].

На протяжении длительного времени значительный сегмент станкостроительной продукции в России обеспечивался иностранными поставщиками. Особенно остро ощущалась зависимость от высокоточного оборудования, такого как станки пятого поколения, которые почти полностью импортируются из-за границы.

Международные санкции, введенные после 2022 г., значительно усложнили доступ к подобным технологиям, став серьезным препятствием для функционирования технологических цепочек и производственного сектора в целом.

Согласно данным исследований, доля импортных станков на российском рынке до 2022 г. включительно составляла около 75 %, что создает угрозу стабильности всей обрабатывающей промышленности. Эта зависимость делает российскую экономику уязвимой перед внешними потрясениями и ограничениями доступа к необходимым ресурсам [6, с. 3]. В условиях санкционного давления особую актуальность приобретает стратегия параллельной модернизации предприятий при ограниченных ресурсах, что позволяет частично компенсировать дефицит современного оборудования [2, с. 49].

[1] Научный руководитель: И. Н. Ткаченко, доктор экономических наук, профессор.

После введения санкций российские производители получили шанс заполнить освободившуюся рыночную нишу. Например, в 2022 г. объем выпуска металлообрабатывающих станков составил 4 947 шт., что на 3,3 % больше показателя предыдущего года. Хотя наблюдается позитивная тенденция, общий вклад станкостроения в валовой внутренний продукт (ВВП) остается незначительным — около 0,02 %, что свидетельствует о низкой масштабируемости отрасли и отсутствии достаточного количества крупных компаний-производителей [3, с. 3329].

Кроме того, несмотря на некоторое оживление внутреннего производства, оно пока не способно удовлетворить потребности большинства российских предприятий в современном оборудовании. Многие заводы продолжают эксплуатировать морально и физически изношенные станки, что негативно сказывается на качестве продукции и общей конкурентоспособности российской промышленности [6, с. 3].

В этих условиях модернизация станкостроения становится ключевым вызовом, требующим комплексного подхода к обновлению производственных мощностей [1, с. 12].

Основными барьерами на пути эффективного развития станкостроения остаются:

– недостаточность научных исследований и разработок;
– низкая производительность труда;
– острый дефицит высококвалифицированных специалистов;
– износ существующего парка оборудования.

Эти проблемы затрудняют внедрение новых технологий и адаптацию к современным условиям ведения бизнеса. Без кардинальных изменений в подходе к управлению отраслью и инвестициям в инфраструктуру она продолжит оставаться одной из самых слаборазвитых областей российской экономики [6, с. 8].

Современные тренды отрасли подчеркивают необходимость системных преобразований для преодоления технологического отставания [4].

Правительство РФ осознает важность поддержания и развития станкостроения как основы технологического суверенитета. Одним из важнейших шагов стала реализация Национальной программы «Развитие станкоинструментальной промышленности на период до 2035 года», утвержденной Правительством РФ в ноябре 2020 г.

Программа предусматривает выделение значительных бюджетных средств на модернизацию и расширение производственной базы, а также введение налоговых льгот и субсидий для стимулирования внутреннего производства[1].

[1] *Стратегия* развития станкоинструментальной промышленности на период до 2035 г.: утв. распоряжением Правительства РФ от 5 ноября 2020 г. № 2869-р.

Помимо этого, активно внедряется система грантов и специальных кредитов для малых и средних предприятий, занимающихся разработкой и производством станков. Подобные меры направлены на ускоренное замещение импортных товаров российскими аналогами и укрепление позиций отечественных производителей на международном рынке[1].

Одним из главных направлений государственной политики является поддержка внедрения новейших технологий, таких как аддитивные технологии, роботизированные комплексы и интеллектуальное управление производственным процессом. Благодаря этому создаются предпосылки для перехода на новые технологические рельсы и улучшения качества выпускаемых изделий[2].

Однако, следует отметить, что эти процессы сталкиваются с определенными трудностями, связанными с отсутствием необходимой инфраструктуры и нехваткой квалифицированного персонала. Поэтому одним из приоритетов должно стать формирование специализированных образовательных учреждений и переподготовка уже работающих сотрудников[3].

Роль станкостроения в повышении конкурентоспособности промышленности напрямую связана с развитием кадрового потенциала отрасли [5, с. 115].

Оптимистичный сценарий предполагает активное участие государства в финансировании и регулировании отрасли, а также эффективное взаимодействие между бизнесом и наукой. В 2023 г. на поддержание отрасли было выделено 450 млрд р., что привело к постепенному сокращению доли импорта оборудования. Доля импорта оборудования к 2023 г. снизилась до 65 %, а в 2024 г. составила около 60 %.

В этом случае предполагается, что к 2035 г. доля отечественного производства возрастет до 50 %, а качество продукции приблизится к международным стандартам. Такой результат возможен при условии успешного выполнения запланированных программ и адекватного реагирования на возникающие угрозы[4].

Если текущие трудности останутся нерешенными, возможны негативные последствия, такие как потеря рынков сбыта, дальнейшее старение оборудования и деградация кадрового состава. В результате РФ может оказаться неспособной конкурировать на международных рынках и сохранить свои позиции в области станкостроения [6, с. 8].

---

[1] *Стратегия* развития станкоинструментальной промышленности на период до 2035 г.: утв. распоряжением Правительства РФ от 5 ноября 2020 г. № 2869-р.

[2] Там же.

[3] Там же.

[4] Там же.

Современное положение станкостроительной отрасли России характеризуется значительным уровнем неопределенности и риска. Вместе с тем существуют реальные возможности для быстрого продвижения благодаря замене импортных компонентов и активному развитию внутренней производственной базы. Эффективная государственная политика и привлечение необходимых инвестиций способны обеспечить выполнение поставленных целей и укрепить технологический суверенитет страны[1]. Перспективы отрасли во многом определяются способностью реализовать стратегию модернизации в условиях внешних ограничений [2, с. 62].

Библиографический список

1. *Гарбуков С. В., Позднеев Б. М., Иванов А. В., Бабенко Е. В.* Модернизация станкостроения России: вызовы и перспективы // Вестник машиностроения. 2025. № 10 (2). С. 12–20.

2. *Красникова А. С., Кочетков М. Н., Андреева П. М.* Стратегия параллельной модернизации станкостроительных предприятий в условиях ресурсных ограничений и санкционного давления // Экономика высокотехнологичных производств. 2026. № 7 (1). С. 49–62.

3. *Малкова Т. Б., Еленев К. С.* Стратегический контекст развития станкостроения в Российской Федерации // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 9. С. 3329–3346.

4. *Морозов А. П., Смирнов В. Е.* Современные тренды и вызовы в развитии станкостроения России // Инженерная экономика. 2023. № 15 (4). С. 35–42.

5. *Сергеев Л. И., Петров Ю. Г.* Роль станкостроения в повышении конкурентоспособности российской промышленности // Проблемы современной экономики. 2024. № 12 (3). С. 115–123.

6. *Серебренный В. В.* Состояние дел в станкостроении России // Вестник РАН. 2023. Т. 93, № 1. С. 3–8.

[1] *Стратегия* развития станкоинструментальной промышленности на период до 2035 г.: утв. распоряжением Правительства РФ от 5 ноября 2020 г. № 2869-р.

Л. К. Чеснюкова, Н. М. Орзуев
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Цифровое развитие России в период санкций: количественная оценка прогресса

Аннотация. В статье представлена количественная оценка цифрового развития Российской Федерации в условиях санкционного давления (2021–2024 гг.) на основе помесячных данных по девяти ключевым показателям. Проанализированы динамика реестра отечественного ПО, поддержка IT-стартапов, внедрение криптографической защиты, покрытие LTE, использование облачных сервисов госорганами, распространение цифрового профиля гражданина, биометрическая идентификация, а также эффективность противодействия киберугрозам. Методами корреляционного, факторного и регрессионного анализа выявлено, что санкционные ограничения стимулировали импортозамещение: количество программных продуктов в реестре выросло в 3,4 раза, число стартап-проектов с господдержкой достигло 1222. Отмечены риски: низкая доля использования цифрового профиля (2,6 %) и рост телефонного мошенничества (снижение показателя предотвращения до 42 %). Результаты свидетельствуют о системном, но неравномерном прогрессе, требующем дальнейшего совершенствования мер безопасности и популяризации сервисов.

Ключевые слова: цифровое развитие; санкции; импортозамещение ПО; цифровая зрелость; LTE; облачные сервисы; биометрия; кибербезопасность; корреляционный анализ; регрессионная модель.

С 2022 г. Россия находится под беспрецедентным санкционным давлением, которое затронуло в том числе сферу информационных технологий: уход зарубежных вендоров, блокировка обновлений, ограничения на экспорт микроэлектроники. В этих условиях цифровое развитие страны столкнулось с новыми вызовами, но также получило импульс для ускоренного импортозамещения и создания собственных технологических решений. Для объективной оценки происходящих изменений необходим количественный мониторинг ключевых показателей цифровизации.

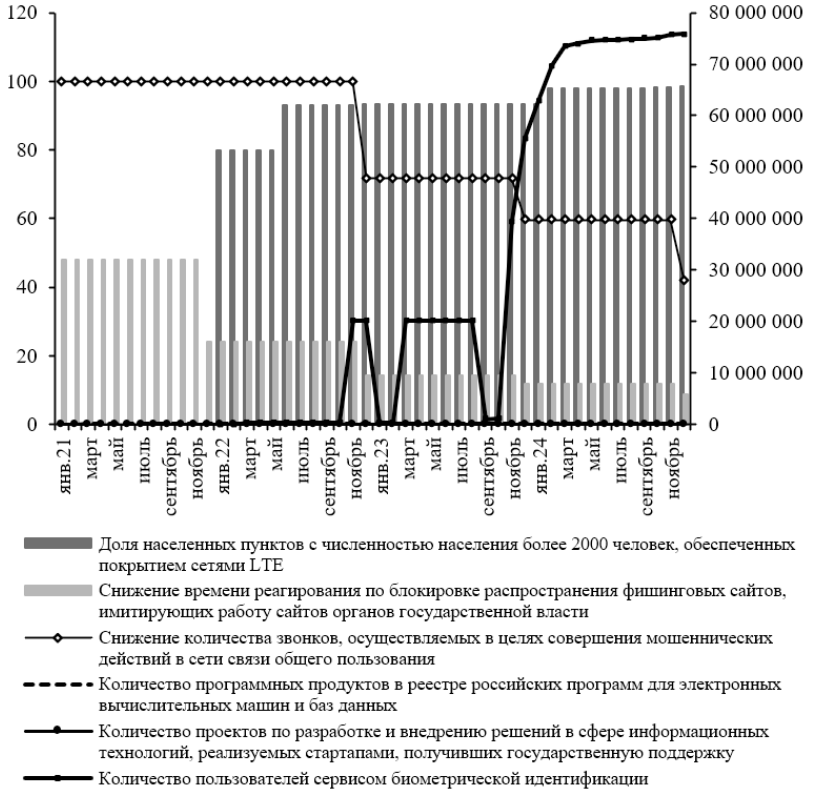
Цель работы — количественно оценить прогресс цифрового развития России в период санкций, выявить точки ускорения, структурные изменения и сохраняющиеся риски.

Измерение цифровой зрелости стран и регионов широко представлено в зарубежной литературе (индексы DESI, Network Readiness Index и др.)[1] В России разработкой аналогичных индикаторов занимаются Минцифры[2], НИУ ВШЭ, Институт статистических исследований и экономики знаний [1–3]. Однако большинство существующих индексов опираются на ежегодные данные, что не позволяет уловить внутригодо-

[1] *European* Commission. (2023). Digital Economy and Society Index (DESI).
[2] Официальные данные Минцифры РФ, Росстата (2021–2024).

вую динамику и реакцию на шоки (введение санкций, запуск новых программ). Работы, анализирующие влияние санкций на цифровое развитие, немногочисленны и часто носят качественный характер [1; 2; 3]. Данное исследование восполняет пробел, используя помесячные данные и количественные методы для оценки эффектов санкционного периода.

В анализ включены девять показателей по Российской Федерации в целом за период с января 2021 г. по декабрь 2024 г. (помесячно). На рисунке приведена динамика основных показателей цифрового развития в России.



Динамика показателей цифрового развития в России в 2021–2024 гг.

За рассматриваемый период количество программных продуктов, включенных в реестр отечественного ПО, возросло с 7,1 тыс. в январе

2021 г. до 24,3 тыс. в декабре 2024 г., т. е. увеличилось в 3,4 раза. Наиболее заметный прирост наблюдался начиная с марта 2022 г., что совпадает с введением масштабных санкционных ограничений. В 2022–2023 гг. среднемесячные темпы роста достигали примерно 8 %. Параллельно шло наращивание числа стартап-проектов, получивших государственную поддержку: с нулевых значений в начале 2021 г. до 1 222 к концу 2024 г. При этом резкий переход от 103 проектов к 1 222 пришелся на конец 2022 г. — начало 2023 г., что, по-видимому, связано с запуском антикризисных грантовых программ.

Матрица парных корреляций (см. таблицу) показывает высокую положительную связь между показателями, отражающими инфраструктуру, ПО и сервисы ($r = 0{,}85–0{,}97$).

Матрица корреляций ключевых показателей (фрагмент)

Показатель	ПО	СТ	LTE	ОС	ЦП	ФС
ПО	1	0,97	0,92	0,95	0,89	−0,91
СТ	0,97	1	0,88	0,94	0,85	−0,87
LTE	0,92	0,88	1	0,91	0,84	−0,86
ОС	0,95	0,94	0,91	1	0,9	−0,89
ЦП	0,89	0,85	0,84	0,9	1	−0,82
ФС	−0,91	−0,87	−0,86	−0,89	−0,82	1

Примечание: все коэффициенты значимы при $p < 0{,}01$.
ПО — количество программных продуктов в реестре отечественного ПО;
СТ — количество проектов стартапов с государственной поддержкой;
LTE — доля населенных пунктов (> 2 000 чел.) с покрытием LTE;
ОС — доля органов власти, использующих облачные сервисы;
ЦП — доля госуслуг через цифровой профиль гражданина;
ФС — время блокировки фишинговых сайтов (госорганы)

Коэффициент корреляции между объемом реестра ПО и количеством поддержанных стартапов составляет 0,97 ($p < 0{,}01$), что указывает на их тесную взаимосвязь во времени. Инфраструктурные показатели также демонстрируют положительную динамику. Доля населенных пунктов с численностью жителей более 2 000 чел., обеспеченных покрытием LTE, увеличилась с 80 % в январе 2022 г. до 98,4 % в декабре 2024 г., причем основная часть прироста пришлась на 2022 г. (к середине года показатель достиг 92,9 %). Доля органов государственной власти, использующих облачные сервисы, выросла с нуля в начале 2021 г. до 46,5 % в конце 2024 г., причем ускорение этого процесса наблюдалось с конца 2022 г. (с 14 до 39 % к концу 2023 г.). Оба показателя тесно связаны с развитием реестра отечественного ПО: коэффициенты корреляции составляют 0,92 и 0,95 соответственно.

Противодействие киберугрозам дает смешанную картину. С одной стороны, время блокировки фишинговых сайтов, имитирующих ре-

сурсы государственных органов, сократилось с 48 ч в 2021 г. до 8,75 ч в декабре 2024 г., что свидетельствует о заметном повышении оперативности реагирования. С другой стороны, доля предотвращенных мошеннических звонков снизилась со 100 % в 2021 г. до 42,1 % в конце 2024 г., что, вероятно, отражает рост числа успешных атак. Таким образом, динамика цифрового развития России в 2021−2024 гг. определяется двумя основными латентными факторами: комплексным развитием инфраструктуры, ПО и сервисов, с одной стороны, и эффективностью борьбы с фишинговыми атаками — с другой. Двухфакторная модель объясняет 94 % дисперсии исходных данных, что подтверждает ее адекватность.

Из полученных результатов можно сделать несколько выводов. Санкции выступили катализатором импортозамещения в IT-секторе: резкое ускорение роста реестра отечественного ПО и числа поддержанных стартапов после марта 2022 г. — наглядное проявление мобилизационной модели развития. Инфраструктурные показатели (покрытие LTE, использование облачных сервисов) достигли высокого уровня, создав основу для дальнейшего развертывания цифровых сервисов. Однако внедрение цифрового профиля гражданина идет медленно — причины, вероятно, кроются как в технических сложностях интеграции, так и в низкой цифровой грамотности населения. Биометрическая идентификация развивается скачкообразно, что порождает риски неравномерного охвата и потенциальных утечек данных. Наконец, кибербезопасность демонстрирует двойственную динамику: время блокировки фишинга сокращается (положительный тренд), тогда как доля предотвращенных мошеннических звонков снижается, что, по-видимому, отражает рост общего числа атак.

С практической точки зрения приоритетными направлениями следует считать повышение цифровой грамотности населения, укрепление доверия к цифровым сервисам и совершенствование систем противодействия телефонному мошенничеству.

Библиографический список

1. *Балацкий Е. В., Екимова Н. А.* Концептуальная модель долгосрочного развития России в условиях новых вызовов // Управленец. 2025. Т. 16, № 3. С. 17−32. DOI: 10.29141/2218-5003-2025-16-3-2. EDN: QMVMYW.

2. *Власова Н. Ю., Титовец А. Ю.* Теоретические и методические аспекты исследования влияния информатизации на развитие региональной экономической системы // Journal of New Economy. 2025. Т. 26, № 2. С. 85−109. DOI: 10.29141/2658-5081-2025-26-2-5. EDN TNCNIK.

3. *Пьянкова С. Г., Заколюкина Е. С.* Управление цифровой транспортной инфраструктурой региона // Управленец. 2024. Т. 15, № 1. С. 70−82. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-1-5. EDN UPYMHS.

Н. Н. Шуралева
Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Формирование корпоративной культуры организации в рамках ESG-повестки

Аннотация. В статье рассмотрены особенности формирования корпоративной культуры организации в контексте реализации ESG-повестки и интеграции принципов устойчивого развития. Анализируются современные подходы к корпоративной социальной ответственности, международные стандарты и теоретические модели, определяющие стратегическое управление в новых условиях. Особое внимание уделяется роли корпоративной культуры в обеспечении долгосрочных конкурентных преимуществ и адаптации к вызовам глобализации и цифровой трансформации.

Ключевые слова: корпоративная культура; ESG; устойчивое развитие; корпоративная социальная ответственность; стратегическое управление; международные стандарты; цифровая трансформация.

В последние десятилетия роль корпоративной культуры в деятельности организаций значительно трансформировалась под влиянием глобальных изменений и усиления требований к устойчивому развитию. Формирование корпоративной социальной ответственности стало самостоятельным научным направлением, отражающим изменение позиции бизнеса в обществе: если ранее оценка компаний основывалась исключительно на экономических результатах, то начиная с середины XX в. все большее значение приобретает социальное и экологическое воздействие их деятельности [3].

Современный этап развития КСО и корпоративной культуры связан с переходом от разовых благотворительных инициатив к системному управлению принципами устойчивого развития в рамках ESG-повестки (Environmental, Social, Governance). Организации становятся не только экономическими субъектами, но и активными участниками социально-экономических процессов, оказывающими влияние на качество жизни, прозрачность деловой практики и экологическую безопасность. В данном контексте корпоративная культура выступает ключевым фактором интеграции ESG-принципов в стратегию компании, способствуя формированию долгосрочных ценностей и конкурентных преимуществ.

Современное развитие мировой экономики характеризуется усилением роли нефинансовых факторов, определяющих устойчивость и конкурентоспособность организаций. В условиях глобализации, цифровой трансформации и роста общественных требований к прозрачности деятельности бизнеса корпоративная социальная ответственность становится ключевым элементом стратегического управления компаниями.

Корпоративная социальная ответственность представляет собой концепцию, в рамках которой организация добровольно интегрирует со-

циальные, экологические и управленческие аспекты в свою деятельность, выходя за рамки минимальных законодательных требований. В научной литературе данный подход рассматривается как важнейший фактор долгосрочного устойчивого развития бизнеса и общества [2].

Важнейшую роль в развитии концепции КСО сыграла теория А. Кэрролла, согласно которой корпоративная ответственность включает экономический, правовой, этический и филантропический уровни. Данная модель остается актуальной и в современных условиях ESG-трансформации бизнеса [1].

Российский корпоративный сектор начал активно развивать ESG-повестку примерно с 2018–2019 гг., хотя отдельные компании занимались нефинансовой отчетностью еще с начала 2000-х гг. Движущими силами этого процесса стали как давление международных инвесторов, так и требования регуляторов, прежде всего Банка России, который начиная с 2021 г. последовательно формирует нормативную базу для устойчивого финансирования.

Особую роль в развитии российских ESG-практик играют компании добывающего и энергетического сектора, которые испытывают наибольшее давление со стороны международных рынков капитала и иностранных инвесторов (см. таблицу). Именно они первыми разработали комплексные ESG-стратегии и начали публиковать отчеты по устойчивому развитию в соответствии с международными стандартами (GRI, SASB, TCFD).

ESG-практики ведущих российских компаний

Компания	ESG-рейтинг MSCI	Ключевые ESG-инициативы	Цель по выбросам
Сбербанк	BBB	Зеленые облигации, ESG-кредитование	Нейтральность к 2030 г. (собственные)
Лукойл	BB	Возобновляемая энергетика, биоразнообразие	Нейтральность к 2050 г.
ФосАгро	BBB	Ответственное земледелие, ЦУР-картирование	Снижение на 14 % к 2025 г.
Норникель	BB	Программа «Серный проект», мониторинг	Снижение на 25 % к 2030 г.
Газпром нефть	B	Попутный газ, электроразрядка	Снижение интенсивности

Примечание. Составлено по открытым данным компаний.

ПАО «Сбербанк» — крупнейший банк страны — занимает лидирующие позиции среди российских компаний по уровню ESG-раскрытий. Банк разработал Стратегию устойчивого развития, внедрил систему «зеленого» кредитования, выпустил «зеленые» облигации на международных рынках и создал дочернюю компанию «СберЭСГ», специализирующуюся на консалтинге в области устойчивого развития.

ПАО «Лукойл» — один из крупнейших производителей нефти в мире — публикует Отчет об устойчивом развитии ежегодно начиная с 2003 г. Компания поставила цель достичь углеродной нейтральности к 2050 г., планомерно снижает интенсивность выбросов парниковых газов, инвестирует в возобновляемую энергетику и реализует масштабные программы по сохранению биоразнообразия.

ПАО «ФосАгро» — один из крупнейших в мире производителей фосфорсодержащих удобрений — является первой российской компанией, разработавшей «дорожную карту» по согласованию деятельности с Целями устойчивого развития ООН. Компания стала лауреатом множества ESG-рейтингов и регулярно получает высокие оценки от MSCI, Sustainalytics и других ведущих ESG-аналитиков.

ПАО «Норильский никель» — крупнейший производитель никеля и палладия в мире — активно развивает ESG-практики, несмотря на репутационный ущерб, нанесенный разливом дизельного топлива в Красноярском крае в 2020 г. После этого инцидента компания кардинально пересмотрела подходы к экологической безопасности, инвестировав значительные ресурсы в модернизацию инфраструктуры и систему экологического мониторинга.

Переход компаний к стандартам устойчивого развития становится одним из ключевых факторов трансформации корпоративной культуры в современной экономике. Цели устойчивого развития, ранее воспринимаемые как декларативные инициативы, приобретают статус реальных инструментов управления, влияющих на стратегические решения, инвестиционную привлекательность и формирование доверительных отношений с государственными регуляторами. Корпоративные ценности смещаются от исключительно коммерческих ориентиров к комплексному балансу экономических, социальных и экологических целей, что требует формирования культуры ответственности, прозрачности и долгосрочного планирования внутри организации.

Внедрение стандартов нефинансовой отчетности и методов оценки вклада бизнеса в достижение целей устойчивого развития способствует развитию внутрикорпоративной культуры открытости и саморефлексии. Это приводит к снижению рисков гринвошинга и формирует у сотрудников понимание необходимости достижения реальных, а не формальных, экологических и социальных результатов. Кроме того, интеграция принципов ESG в повседневную деятельность становится неотъемлемой частью конкурентоспособности российских компаний, как на внутреннем, так и на международном рынке.

В условиях отсутствия унифицированных методик измерения социального и экологического эффекта возникает новая культура постоянного совершенствования, основанная на поиске и адаптации передовых

практик. Такой подход способствует технологическому суверенитету и рациональному природопользованию, что создает предпосылки для устойчивого развития корпоративного сектора в долгосрочной перспективе.

Библиографический список

1. *Дуденков Д. А.* Корпоративная социальная ответственность бизнеса и развитие теории стейкхолдеров // Современные проблемы науки и образования. 2014. № 6. С. 400.

2. *Фагина С. С.* Социальные программы в деятельности фитнес-индустрии // Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 9. С. 167–169.

3. *Шуралева Н. Н.* Подходы к определению понятия «корпоративная культура» // Актуальные вопросы современной экономики. 2022. № 8. С. 264–266.

О. Ю. Щепин

Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург

Совершенствование элементов корпоративной системы управления инвестиционными проектами

Аннотация. В условиях возросшей инвестиционной активности российских предприятий строительной отрасли видится критически важным совершенствование инструментария управления проектами. Статья посвящена анализу ключевых элементов корпоративной системы управления инвестиционными проектами в строительной отрасли и направлениям их развития с учетом цифровизации, усиления рисковой составляющей и необходимости повышения зрелости корпоративного руководства проектной деятельностью. Рассматриваются методологические, организационные и информационно-аналитические компоненты системы, выявляются проблемы их взаимодействия и формулируются практические рекомендации по повышению эффективности управления инвестиционными проектами в современной экономической среде.

Ключевые слова: корпоративная система управления проектами; инвестиционный проект; проектный офис; управление рисками; цифровизация; методология управления проектами; организационная структура.

Диспропорции в развитии корпоративных систем управления проектами: масштаб проблемы. Начиная с 2022 г., когда условия финансирования существенно изменились на фоне геополитической турбулентности, российские компании столкнулись с необходимостью пересмотра подходов к инвестиционной деятельности. По данным Росстата, инвестиции в основной капитал в 2024 г. выросли — на 7,9 % относительно 2023 г. достигнув рекордных значений за последние 13 лет[1].

[1] *В 2024 г.* инвестиции в основной капитал РФ выросли на 7,4% // Ведомости. URL: https://www.vedomosti.ru/economics/news/2025/03/07/1096779-investitsii-v-osnovnoi-kapital (дата обращения: 21.04.2026).

Одновременно с количественным ростом инвестиций обострилась проблема качества управления ими. Половина российских организаций, в том числе и в строительной отрасли, по результатам исследований за 2024 г., подтвердила, что роли кураторов проектов слабо формализованы, а их вовлеченность носит эпизодический характер[1]. Исследования показывают, что реализация инвестиционно-строительных проектов в России сопровождается рядом систематических проблем, оказывающих влияние на конечный результат.

Условия развития строительной отрасли характеризуются высокой скоростью изменений и непредсказуемостью, это выражается в появлении ситуаций неопределенности для реализации проектной деятельности, на всех этапах жизненного цикла проекта.

Примерно 45 % компаний не ведут системный анализ факторов успеха и причин неудач проектов, что приводит к повторению типовых ошибок и потере управленческого опыта. Речь идет не столько о нехватке методологии, сколько о неспособности адаптировать ее к специфике конкретного предприятия и интегрировать в существующую систему корпоративного управления.

Возникновение «поправочных коэффициентов» к изначально рассчитанной стоимости, свидетельствует о недооценке рисков на стадии инициации и планирования[2]. Одной из основных причин удорожания является изменение базовых трудозатрат, частично как следствие низкой инновационной активности в инвестиционно-строительной сфере [1].

Стоит сделать оговорку, что традиционные финансовые методы оценки инвестиционных проектов, ориентированы на количественную оценку экономической эффективности, однако они не учитывают ошибки при принятии решений о финансировании и не интегрированы в систему управления изменениями [3].

Ключевые элементы корпоративной системы управления инвестиционными проектами: структура и дефициты. Корпоративная система управления проектами представляет собой совокупность организационного, методологического, информационного и образовательного обеспечения, направленную на эффективную реализацию проектной деятельности предприятия [2]. Четыре базовых элемента формируют ее архитектуру:

– методология и нормативно-методическая база, определяющая единые стандарты, роли, требования и процедуры управления проектами;

---

[1] *Корпоративное* управление проектной деятельностью в российских организациях // Официальный сайт Академии бизнеса Б1. URL: https://www.b1.ru/analytics/b1-corporate-project-management-in-russia-2026/ (дата обращения: 21.04.2026).

[2] *Как* оценить риски в крупном корпоративном проекте. Практические советы // Инфостарт. URL: https://infostart.ru/pm/1739746 (дата обращения: 21.04.2026).

– организационная структура, включающая проектный офис, распределение ролей и матрицу ответственности;

– информационная система управления проектами, обеспечивающая автоматизацию планирования, мониторинга, контроля и отчетности;

– компетенции персонала, охватывающие как технические знания, так и навыки межличностных коммуникаций и управления изменениями.

Методология управления проектами в российских компаниях строительного сектора, чаще всего базируется на адаптации международных стандартов. Проблема заключается в том, что стандартизованные методы недостаточно конкретизированы с учетом отраслевой специфики, что приводит к их формальному исполнению без реального влияния на результативность.

Организационная структура — один из наиболее дискуссионных аспектов темы. В практике российских предприятий распространены три модели: 1) функциональная структура с координатором проекта; 2) матричная структура; 3) проектная структура.

Исследования показывают, что большинство крупных структур использует сбалансированную матричную модель, однако существуют конфликты полномочий и недостаточная поддержка со стороны топ-менеджмента[1].

Информационные системы управления проектами переживают период активной трансформации. Критериями их выбора являются функциональная полнота, возможность интеграции с корпоративными ERP-системами, наличие модулей календарно-сетевого планирования и управления портфелем проектов, а также стоимость владения.

Компетенции персонала включают две составляющие: техническую и социальную. На практике обучение проектных команд часто ограничивается краткосрочными тренингами по конкретным программным продуктам, тогда как системное развитие управленческих компетенций остается слабым.

Направления совершенствования корпоративных систем управления инвестиционными проектами.

Первое направление связано с развитием института кураторов проектов. Необходимо закрепить роли кураторов в корпоративных регламентах, включить участие в проектах в систему мотивации высшего руководства и разработать программы развития компетенций[2].

---

[1] *Корпоративное* управление проектной деятельностью в российских организациях // Официальный сайт Академии бизнеса Б1. URL: https://www.b1.ru/analytics/b1-corporate-project-management-in-russia-2026/ (дата обращения: 21.04.2026).

[2] Там же.

Второе направление — интеграция управления рисками в корпоративную систему управления проектами[1].

Для повышения эффективности управления рисками рекомендуется:

– внедрить методику расчета ранга риска на основе оценки вероятности и последствий с использованием качественных и количественных критериев;

– создать корпоративную базу типовых рисков по видам проектов с рекомендациями стратегий реагирования;

– обеспечить регулярный мониторинг критических рисков;

– интегрировать управление рисками в информационную систему управления проектами.

Третье направление — цифровизация процессов управления проектами [1]. Применение технологий искусственного интеллекта для прогнозирования сроков и стоимости проектов, использование Big Data, внедрение облачных платформ, использование технологии информационного моделирования зданий (Building Information Modeling, BIM).

Четвертое направление касается методологии оценки приоритетности проектов. В условиях ограниченности ресурсов компании должны выбирать из множества инвестиционных инициатив те, которые максимально соответствуют стратегическим целям.

Пятое направление связано с развитием гибких методологий управления проектами. Для инвестиционных проектов с высокой степенью неопределенности целесообразно применять гибридные модели, сочетающие элементы классического «водопадного» подхода и итерационные циклы.

Шестое направление — создание культуры обучения на основе анализа проектного опыта. Необходимо внедрить процедуры проведения совещаний по завершении ключевых, этапов проекта, документирования извлеченных уроков в корпоративной базе знаний и использования этого опыта при инициации новых проектов.

Седьмое направление — совершенствование системы мотивации участников проектов. Рекомендуется разработать систему KPI для руководителей и участников проектов, привязанную к ключевым параметрам и интегрировать ее в общую систему премирования компании.

Совершенствование элементов корпоративной системы управления инвестиционными проектами в условиях возросшей инвестиционной активности и высокой макроэкономической неопределенности становится стратегическим приоритетом для российских предприятий. Рост

[1] *Подходы* к внедрению корпоративной системы управления рисками // VC.ru. URL: https://vc.ru/id3291224/1407227-podhody-k-vnedreniyu-korporativnoi-sistemy-upravleniya-riskami (дата обращения: 21.04.2026). См. также: [4].

капитальных вложений усиливает требования к качеству управления проектами и эффективности использования ресурсов.

Библиографический список

1. *Крылов В. В.* Определение направлений повышения эффективности инвестиционно-строительных проектов на основе внедрения инновационных решений // Экономика, предпринимательство и право. 2025. Т. 15. № 6. С 4063–4078.

2. *Пинегин А. В., Хусейнова А. А.* Современные подходы и тенденции управления в инвестиционно-строительной отрасли // Управленческий учет. 2025. № 5. С. 293–299.

3. *Румянцовская К. А.* Оценка эффективности инвестиционных проектов в строительстве: методологические подходы и практические примеры // Молодой ученый. 2025. № 49 (600). С. 127–129.

4. *Трошин А. С., Столярова З. В., Лесовик Р. В., Есипов С. М., Лесовик Г. А.* Анализ системы управления рисками на различных стадиях жизненного цикла строительных объектов // Вестник БГТУ им. В. Г. Шухова. 2025. № 11. С. 88–99.

З. И. Якубова

Уральский федеральный университет
имени первого Президента России Б. Н. Ельцина, г. Екатеринбург

Управление адаптацией маркетинговых стратегий компаний в условиях турбулентности трансграничной электронной коммерции

Аннотация. В статье исследуется проблема управления адаптацией маркетинговых стратегий компаний, осуществляющих трансграничную электронную коммерцию, в условиях глобальной турбулентности. На основе анализа исследований выявлены ключевые драйверы адаптации. В качестве теоретической рамки используется модель ACE, разработанная IDC.

Ключевые слова: трансграничная электронная коммерция; адаптация маркетинговых стратегий; ACE; IDC; ремаркетинг, глобальная турбулентность.

Современный этап развития международной электронной коммерции характеризуется глобальными изменениями. Если еще несколько лет назад цифровой рынок воспринимался как безграничный, а маркетинговые стратегии строились вокруг унификации глобальных рекламных кампаний, то на данный момент эта модель исчерпала себя [1; 5]. Например, отмена порога беспошлинного ввоза в США в феврале 2025 г. привела к сокращению расходов на привлечение пользователей на американском рынке на 32 % при одновременном переносе бюджетов в Ев-

ропу, где рост превысил 700 %[1]. Данный пример показывает, политические и экономические изменения способны очень сильно повлиять на компанию и ее стратегии, что требует быстрой адаптации в новых условиях.

Ключевая управленческая проблема, требующая решения в рамках данного исследования, формулируется следующим образом: как организовать адаптацию маркетинговых стратегий в условиях многомерной турбулентности, обеспечивая баланс между глобальной идентичностью бренда и локальной релевантностью. В качестве теоретической рамки для решения данной проблемы в статье используется модель Adaptive Customer Engagement (ACE), разработанная аналитической компанией International Data Corporation (IDC)[2].

В январе 2023 г. IDC официально представила модель ACE, призванную заменить традиционную линейную воронку продаж и маркетинга. Как отмечает Лори Бучек, вице-президент CMO Advisory Service в IDC, привычная операционная модель маркетинга и продаж не обеспечивает клиентоориентированность и не способна решить задачу, с которой сталкиваются руководители B2B-продаж и маркетинга в эпоху цифровых технологий.

Ключевые изменения, которые IDC зафиксировала в поведении покупателей: современный покупатель активно использует множество цифровых каналов; покупатели ожидают B2C-подобного опыта от B2B-вендоров; 74 % B2B-покупателей переходят на электронную коммерцию и самообслуживание[3]. Модель ACE представляет собой круговую, эволюционирующую структуру, в которой покупатель может двигаться в любом направлении.

IDC выделяет четыре критических компонента модели ACE[4].

Первый компонент — цели покупателя. Покупатель ожидает от вендора контекстно-обусловленной информации и формы взаимодействия, когда и как ему это нужно. Маркетологи должны выстроить практику, которая обучает покупателей решению стоящих перед ними бизнес-задач.

---

[1] *AppsFlyer.* State of E-commerce App Marketing 2025 Report URL: https://www.appsflyer.com (дата обращения: 15.05.2026).

[2] *Buczek L., Cunliffe J.* International Data Corporation (IDC). The Digital-First Era Demands a New Marketing and Sales Model: Introducing Adaptive Customer Engagement // IDC Perspective. 2023. January; *Buczek L., Cunliffe J.* How Marketers Should Engage with Buyers Today // IDC Webinar. 2023. URL: https://www.idc.com (дата обращения: 15.05.2026).

[3] *Buczek L., Cunliffe J.* How Marketers Should Engage with Buy-ers Today // IDC Webinar. 2023. URL: https://www.idc.com (дата обращения: 15.05.2026). См. также: [4; 6].

[4] *Buczek L., Cunliffe J.* International Data Corporation (IDC). The Digital-First Era Demands a New Marketing and Sales Model: Introducing Adaptive Customer Engagement // IDC Perspective. 2023. January; *Buczek L., Cunliffe J.* How Marketers Should Engage with Buy-ers Today // IDC Webinar. 2023. URL: https://www.idc.com (дата обращения: 15.05.2026).

Второй компонент — адаптивная поддержка. Сочетание корпоративных данных о клиентах, цифровой аналитики, искусственного интеллекта и автоматизации позволяет маркетингу сформировать правильный контент и предложить верный канал в нужный момент.

Третий компонент — адаптивное взаимодействие. Исследование IDC показало, что покупатели хотят иметь «всегда открытые» цифровые каналы с человеческим участием там, где это может потребоваться, на всем протяжении своего пути.

Четвертый компонент — цели продавца. Команды маркетинга могут использовать свои данные и понимание поведения клиентов, чтобы сигнализировать команде продаж об изменении действий группы закупок, требующем вмешательства продавца для ускорения принятия решения о покупке.

Хотя модель ACE была разработана прежде всего для B2B-сегмента, ее принципы полностью применимы к трансграничной электронной коммерции. Как отмечает IDC, покупатели в B2B все чаще ведут себя как B2C-потребители, ожидая персонализации, удобства и бесшовного цифрового опыта. Это прямо соответствует поведению трансграничных онлайн-покупателей, 62 % которых, по данным Meta[1] и Kantar, ожидают персонализированного опыта[2].

Наиболее показательный сдвиг произошел в структуре маркетинговых бюджетов. Согласно AppsFlyer, ремаркетинговые бюджеты трансграничных приложений достигли 16,4 млрд долл. в 2024 г., что в 2,5 раза превышает бюджеты на привлечение новых пользователей[3]. В пик сезона доля ремаркетинга в бюджетах iOS достигла 86 % против 61 % годом ранее. Это кардинальная смена парадигмы: если раньше основной задачей было «привести как можно больше новых клиентов», то сегодня — «удержать и монетизировать уже имеющихся». Драйвером тренда выступили китайские бренды: в ноябре 2024 г. их расходы на ремаркетинг выросли на 218 % в США, на 220 % в Германии и на 330 % в Бразилии[4]. Л. А. Данченок и А. В. Иванова также фиксируют этот тренд, отмечая, что российские компании-экспортеры постепенно перенимают эту практику [1].

---

[1] Здесь и далее: компания Meta признана в России экстремистской организацией.

[2] *Meta* Platforms, Kantar. Consumer Shopping Study: Cross-Border Commerce Trends 2025. URL: https://about.fb.com/news (дата обращения: 12.05.2026).

[3] *AppsFlyer.* State of E-commerce App Marketing 2025 Report URL: https://www.appsflyer.com (дата обращения: 15.05.2026).

[4] *McKinsey* & Company. Кросс-бордер электронной коммерции: новая глава — китайские бренды, новые возможности и «четыре шага» к победе / Ван Вэй, Ся Пэн, Чжу Бэйцзя, Сюй Лэй. 2025. URL: https://d.drcnet.com.cn (дата обращения: 15.05.2026).

Ремаркетинг эффективнее привлечения по трем причинам. Во-первых, платформы ужесточают ограничения на использование идентификаторов IDFA и GAID, делая таргетинг менее точным. Во-вторых, стоимость рекламы продолжает расти. В-третьих, регуляторные изменения могут в любой момент сделать целый рынок недоступным. Ремаркетинг, нацеленный на уже знакомую с брендом аудиторию, требует меньших затрат и сталкивается с меньшими рисками, используя собственные данные.

Как отмечается в материалах Всемирной интернет-конференции, кейс Pop Mart в Таиланде демонстрирует, что 50 live-сессий и 15 новых видео на TikTok привлекли 116 000 новых подписчиков именно благодаря точному попаданию в локальные контент-предпочтения[1]. McKinsey подчеркивает, что успешная адаптация требует не просто переноса успешных практик, а глубокой рекалибровки всего маркетингового подхода[2].

На основе теоретической рамки ACE и эмпирических данных предлагается адаптация модели ACE для нужд трансграничной электронной коммерции.

В традиционной воронке продаж путь покупателя был линейным: осведомленность → интерес → желание → действие. Модель ACE заменяет эту линейность на круговую структуру, в которой покупатель может входить и выходить на любом этапе. Для трансграничной e-commerce это означает, что маркетинг должен быть готов к неоднократным возвращениям пользователя, переключениям между каналами и влиянию множества источников информации.

Применение компонентов ACE к ТЭК. Первый компонент (цели покупателя) в контексте ТЭК означает, что компания должна понимать не только что покупает клиент, но и какую проблему решает этот товар в локальном контексте. Как показывают данные И. Д. Котлярова и В. В. Степановой, бренды, выстраивающие коммуникацию вокруг решения конкретных локальных проблем, достигают на 40 % более высокой лояльности [2].

Второй компонент (адаптивная поддержка) требует от трансграничной компании создания персонализированного контента, адаптированного под каждый целевой рынок. Это включает перевод не только текстов, но и визуалов, учета культурных особенностей, использования

[1] *World* Internet Conference (WIC). Collection of Cross-Border E-Commerce Practice Cases (2025). URL: https://www.wicinternet.org (дата обращения: 10.05.2026).

[2] *McKinsey* & Company. Кросс-бордер электронной коммерции: новая глава — китайские бренды, новые возможности и «четыре шага» к победе / Ван Вэй, Ся Пэн, Чжу Бэйцзя, Сюй Лэй. 2025. URL: https://d.drcnet.com.cn (дата обращения: 15.05.2026).

локальных референсов[1]. Данные Meta и Kantar показывают, что 57 % покупателей совершают незапланированные покупки под влиянием иммерсивного контента[2].

Третий компонент (адаптивное взаимодействие) реализуется через ремаркетинговые кампании, конверсию перехода с веб-сайта в приложение и многоканальную коммуникацию. Как показало исследование AppsFlyer, в сезон праздников доля ремаркетинга в бюджетах iOS достигла 86 %[3]. Это прямое воплощение принципа ACE о «всегда открытых» цифровых каналах.

Четвертый компонент (цели продавца) в контексте электронной коммерции означает синхронизацию маркетинга и логистики/поддержки. И. В. Рожков и Е. А. Смирнова отмечают, что разрыв между маркетинговыми обещаниями и операционной реальностью — одна из главных проблем ТЭК [3]. Модель ACE требует, чтобы маркетинг «сигнализировал» операционным подразделениям об изменениях.

Искусственный интеллект является ключевым технологическим драйвером модели ACE. Как отмечает Лори Бучек, сочетание данных о клиентах на корпоративном уровне, цифровой аналитики, искусственного интеллекта, инсайтов и автоматизации позволяет маркетингу сформировать правильный контент и предложить верный канал в нужный момент[4]. В первом квартале 2025 г. использование генеративных AI-инструментов для создания креативов выросло на 30 %[5].

Проведенное исследование позволяет сделать следующие выводы.

Во-первых, традиционная линейная воронка продаж устарела. Как показало исследование IDC, современный покупатель движется нелинейно, использует множество цифровых каналов и ожидает персонализированного опыта[6]. Модель Adaptive Customer Engagement (ACE) пред-

---

[1] *World* Internet Conference (WIC). Collection of Cross-Border E-Commerce Practice Cases (2025). URL: https://www.wicinternet.org (дата обращения: 10.05.2026). См. также: [1].

[2] *Meta* Platforms, Kantar. Consumer Shopping Study: Cross-Border Commerce Trends 2025. URL: https://about.fb.com/news (дата обра-щения: 12.05.2026).

[3] *AppsFlyer.* State of E-commerce App Marketing 2025 Report URL: https://www.appsflyer.com (дата обращения: 15.05.2026).

[4] *Buczek L., Cunliffe J.* International Data Corporation (IDC). The Digital-First Era Demands a New Marketing and Sales Model: Introducing Adaptive Customer Engagement // IDC Perspective. 2023. January; *Buczek L., Cunliffe J.* How Marketers Should Engage with Buyers Today // IDC Webinar. 2023. URL: https://www.idc.com (дата обращения: 15.05.2026).

[5] *Meta* Platforms, Kantar. Consumer Shopping Study: Cross-Border Commerce Trends 2025. URL: https://about.fb.com/news (дата обра-щения: 12.05.2026).

[6] *Buczek L., Cunliffe J.* International Data Corporation (IDC). The Digital-First Era Demands a New Marketing and Sales Model: Introducing Adaptive Customer Engagement // IDC Perspective. 2023. January; *Buczek L., Cunliffe J.* How Marketers Should Engage with Buyers Today // IDC Webinar. 2023. URL: https://www.idc.com (дата обращения: 15.05.2026).

лагает адекватную замену, фокусируясь на круговом, адаптивном взаимодействии с клиентом.

Во-вторых, изученные данные демонстрируют, что ремаркетинг стал доминирующим каналом в трансграничной электронной коммерции, превысив привлечение в 2,5 раза по бюджетам[1]. Это свидетельствует о переходе к модели «удержание-монетизация», что полностью соответствует логике ACE.

В-третьих, успешные компании переходят к бренд-ориентированной стратегии и инвестируют в локальный контент, KOL-партнерства и AI-оптимизацию[2].

На основе проведенного анализа сформулированы следующие рекомендации для компаний, развивающих международную электронную коммерцию[3]:

1) отказаться от линейного мышления и внедрить принципы ACE: клиент может находиться в любой точке пути, и маркетинг должен быть готов к адаптивному взаимодействию;

2) перейти от модели привлечения к модели удержания, так как ремаркетинговые бюджеты уже в 2,5 раза превышают бюджеты, направленные на привлечение новых клиентов;

3) инвестировать в развитие собственных баз данных и AI-инструменты. Как отмечает IDC, «данные и аналитика — единственный корпоративный ресурс, обеспечивающий адаптивное взаимодействие в реальном времени»;

4) синхронизировать маркетинг, продажи и логистику. Модель ACE требует, чтобы маркетинг выступал в роли «дирижера», координирующего все касания с клиентом;

5) развивать бренд-капитал: 87 % потребителей готовы платить премию за доверенные бренды.

---

[1] *AppsFlyer.* State of E-commerce App Marketing 2025 Report URL: https://www.appsflyer.com (дата обращения: 15.05.2026).

[2] *World* Internet Conference (WIC). Collection of Cross-Border E-Commerce Practice Cases (2025). URL: https://www.wicinternet.org (дата обращения: 10.05.2026); *McKinsey* & Company. Кросс-бордер электронной коммерции: новая глава — китайские бренды, новые возможности и «четыре шага» к победе / Ван Вэй, Ся Пэн, Чжу Бэйцзя, Сюй Лэй. 2025. URL: https://d.drcnet.com.cn (дата обращения: 15.05.2026); *Meta* Platforms, Kantar. Consumer Shopping Study: Cross-Border Commerce Trends 2025. URL: https://about.fb.com/news (дата обращения: 12.05.2026).

[3] *AppsFlyer.* State of E-commerce App Marketing 2025 Report URL: https://www.appsflyer.com (дата обращения: 15.05.2026); *Meta* Platforms, Kantar. Consumer Shopping Study: Cross-Border Commerce Trends 2025. URL: https://about.fb.com/news (дата обращения: 12.05.2026); *Buczek L., Cunliffe J.* International Data Corporation (IDC). The Digital-First Era De-mands a New Marketing and Sales Model: Introducing Adaptive Customer Engagement // IDC Perspective. 2023. January. См. также: [3].

Библиографический список

1. *Данченок Л. А., Иванова А. В.* Маркетинг в трансграничной электронной коммерции: вызовы 2020-х годов // Российский внешнеэкономический вестник. 2024. № 3. С. 42–59.

2. *Котляров И. Д., Степанова В. В.* Брендинг в трансграничной электронной коммерции: от ценовой конкуренции к доверию // Маркетинг в России и за рубежом. 2025. № 2. С. 28–44.

3. *Рожков И. В., Смирнова Е. А.* Управление цепочками поставок в международной e-commerce: логистические аспекты адаптации // Логистика и управление цепями поставок. 2025. № 1. С. 15–33.

4. *Шипилов Ю. В.* Регулирование трансграничных данных как барьер для международного маркетинга // Цифровое право. 2024. № 4. С. 55–74.

5. *Chaffey D., Ellis-Chadwick F.* Digital Marketing: Strategy, Implementation and Practice. 8th ed. Pearson, 2024. 560 p.

6. *Katsikeas C., Leonidou L., Zeriti A.* Revisiting international marketing strategy in a digital era // Journal of International Marketing. 2020. Vol. 28, no. 4. P. 2245.

Е. Н. Ялунина[1], И. А. Серкова[2]

[1] Уральский государственный экономический университет, г. Екатеринбург
[2] Министерство образования Свердловской области, г. Екатеринбург

Стратегическое планирование в системе управления учреждением СПО: модели и практики реализации в Свердловской области

Аннотация. В статье исследуются теоретико-методологические и прикладные аспекты стратегического планирования в системе среднего профессионального образования (СПО). В условиях форсированного импортзамещения и дефицита квалифицированных рабочих кадров стратегирование становится ключевым инструментом обеспечения конкурентоспособности образовательных организаций. На примере Свердловской области — крупнейшего индустриального региона России — проанализированы современные модели стратегического управления, включая кластерную модель и модель проектно-ориентированного управления. Авторы обобщают практики реализации федерального проекта «Профессионалитет» как элемента долгосрочного планирования и выявляют основные барьеры, препятствующие эффективной трансформации учреждений СПО в центры инновационно-технологического развития региона.

Ключевые слова: стратегическое планирование; среднее профессиональное образование; Свердловская область; экономика знаний; «Профессионалитет»; образовательно-производственный кластер; управление качеством образования.

Трансформация современной российской экономики в направлении достижения технологического суверенитета требует коренной перестройки системы подготовки кадров. Учреждения среднего профессио-

нального образования (СПО) сегодня перестают быть просто «поставщиками дипломов», превращаясь в стратегических партнеров реального сектора экономики.

Применительно к специфике российских реалий и государственного планирования данные идеи получили развитие в фундаментальной методологии теории стратегии иностранного члена РАН В. Л. Квинта. Согласно его концепции, стратегия должна основываться на выявлении глобальных трендов и национальных приоритетов, что крайне важно для прогнозирования кадровых потребностей. Исследование специфики стратегического управления образовательными организациями представлены широким пулом отечественных авторов: А. В. Курдюмов, А. С. Лылов, В. И. Сарычева в своих трудах подробно анализируют финансово-экономические механизмы и автономию образовательных учреждений По мнению А. В. Курдюмова, «современный колледж должен функционировать в рамках «образовательно-индустриальной экосистемы», где стратегическое планирование опирается не на бюджетное сметное планирование, а на многоканальные квазирыночные источники финансирования [5]. Вопросы интеграции СПО с рынком труда и региональной экономикой глубоко исследованы в работах А. А. Аникиец, Л. В. Широковой, А. А. Колокольчиковой, А. В. Тодосийчук [1; 6; 7], в частности доказывают, что классические линейные модели планирования в СПО уступают место гибким адаптивным моделям. В. И. Блинов, И. Г. Баканова, Л. В. Капустина подчеркивают, что стратегический успех колледжа зависит от глубины его «ускоренности» в технологические цепочки якорных предприятий региона. Они отмечают, что главным ориентиром стратегирования в СПО должно стать сопряжение образовательных и профессиональных стандартов, а также оперативное реагирование на запросы Национальной системы квалификаций [2; 3; 4].

Для Свердловской области, как старопромышленного региона с высокой концентрацией высокотехнологичных производств (машиностроение, металлургия, ОПК), вопрос качества и адаптивности системы СПО приобретает характер геоэкономического вызова. В данной связи научный интерес представляет анализ моделей стратегического планирования, позволяющих синхронизировать запросы рынка труда с образовательными мощностями (см. таблицу).

Теоретические модели стратегического планирования в СПО

Модель	Экономическое содержание моделей
1. Кластерно-сетевая модель	Основана на глубокой интеграции образовательной организации с индустриальными партнерами. Стратегическое планирование здесь осуществляется не автономно, а в рамках жизненного цикла продукции базового предприятия

Окончание таблицы

Модель	Экономическое содержание моделей
2. Предпринимательская (модель диверсификации)	Ориентирована на создание многоканальной системы финансирования через оказание платных услуг, выполнение НИОКР и реализацию программ дополнительного профессионального образования (ДПО)
3. Модель цифровой трансформации	Предполагает планирование на основе анализа «больших данных» о региональном рынке труда, использовании предиктивной аналитики для корректировки перечня специальностей

Свердловская область является флагманом внедрения инновационных моделей управления СПО. Стратегическое планирование здесь тесно увязано со «Стратегией социально-экономического развития Свердловской области до 2035 г.». Ключевым инструментом стратегического развития в регионе стало создание образовательно-производственных кластеров. На 2024–2026 гг. Свердловская область занимает лидирующие позиции по количеству созданных кластеров (металлургия, машиностроение, строительство, транспорт). Модель планирования в таких условиях переходит от «нормативно-подушевой» к «результативно-ориентированной». Опыт управления Уральским политехническим металлургическим колледжем демонстрирует переход к модели дуального планирования, где образовательная программа является гибким конструктором, изменяемым в горизонте планирования от 1 года до 3 лет в зависимости от технологического перевооружения опорных предприятий (ПНТЗ, ЕВРАЗ, УГМК). Целесообразно внедрять интегрированную модель управления, включающую следующие блоки: блок мониторинга внешней среды (анализ программы развития моногородов и инвестиционных проектов региона), институциональны блок (формирование управляющих советов с правом принятия решений по бюджету со стороны работодателей), ресурсный блок (планирование программ софинансирования материально-технической базы (МТБ) через механизмы налоговых вычетов для бизнеса.

Несмотря на позитивную динамику, практика стратегирования в Свердловской области сталкивается с рядом барьеров: кадровый дефицит управленцев-стратегов (в самих учреждениях СПО, способных мыслить категориями бизнес-планирования, а не только академических стандартов), инерционность законодательной базы, ограничивающая оперативную смену векторов обучения, неравномерность цифровизации (разрыв между передовыми колледжами Екатеринбурга учреждениями в малых городах (Серов, Ирбит, Красноуфимск).

Стратегическое планирование в системе СПО Свердловской области эволюционирует от формального составления планов финансово-хозяйственной деятельности к формированию дорожных карт техноло-

гического партнерства. Наиболее жизнеспособной моделью является кластерная модель, обеспечивающая синергию государственного задания и частных инвестиций. Для повышения эффективности управления необходимо внедрение механизмов независимой оценки качества образования со стороны работодателей и развитие систем непрерывного мониторинга кадровых потребностей на основе ИИ-решений.

Библиографический список

1. *Аникиец А. А.* Проблемы и перспективы определения нормативных затрат на реализацию образовательных программ в среднем профессиональном образовании // Экономика и предпринимательство. 2024. № 3 (164). С. 1233−1236.

2. *Баканова И. Г., Капустина Л. В.* Вызовы современной системе среднего профессионального образования и пути их решения // Концепт. 2022. № 4. С. 50−64.

3. *Блинов В. И.* Об инструментах развития среднего профессионального образования // Профессиональное образование и рынок труда. 2022. № 2. С. 6−12.

4. *Зельднер А. Г.* Место стратегирования в понятийно-категориальной системе прогнозирования // Экономические науки. 2022. № 8. С. 7−16.

5. *Курдюмов А. В., Лылов А. С., Сарычева В. И.* Совершенствование стратегического планирования среднего профессионального образования // АПК: инновационные технологии. 2025. № 3. С. 66−74. DOI: 10.35524/2687-0436_2025_03_66.

6. *Тодосийчук А. В.* Условия и факторы научно-технологического и инновационного развития экономики // Вестник Российской академии наук. 2023. Т. 93, № 3. С. 237−245.

7. *Широкова Л. В., Аникиец А. А., Колокольчикова Л. В.* Методические подходы к оценке эффективности деятельности профессиональных образовательных организаций // Прикладные экономические исследования. 2024. № S 2. С. 149−156. DOI: 10.47576/2949-1908.2024.28.77.020.

Содержание

Favour A. A. Design thinking as a framework for managing creativity in culturally diverse, distributed global teams 3
Агабабаева Н. М., Земскова Е. А. Стратегия разработки архитектуры рекомендательной системы для персонализированного подбора косметики 5
Агафонова И. В. Антимаркетинг как стратегия устойчивого развития: ограничение роста и трансформация ценности 10
Антинескул Е. А., Добровлянин В. Д. Организационно-экономическая модель цифровой экосистемной трансформации малого и среднего бизнеса 14
Антропов А. В., Калабина Е. Г. Производительность труда в добывающей промышленности: пирамидальная модель оценки факторов и резервов роста 19
Баусова Ю. С. Особенности создания знания в университете и коммерческой фирме 23
Безукладников И. С. Управление конфликтом интересов в цепи поставок социального питания: от трансакционного подхода к формированию общих ценностей 26
Блинков И. О. Отраслевая специфика внедрения стандартов устойчивого развития в ресурсном секторе экономики 31
Бочков П. В. Бизнес-аналитика как инструмент стратегического управления трансформацией монопрофильных городов в условиях ноономики 35
Бутурлакина Д. Ю., Заруцкая В. С. Разработка дашборда для мониторинга коммуникационных рисков в распределенных продуктовых командах 39
Вандакуров А. А. Методы стимулирования инновационной деятельности (и их применение на примере региональной инновационной политики Новосибирской области) 44
Вашляева И. В. Особенности применения стратегий развития в сфере спортивно-оздоровительных услуг 49
Власова Н. Ю. Трансформация системы стратегического планирования на муниципальном уровне 53
Воловик Т. В. Региональные аспекты ESG-трансформации 56
Гарчук И. М., Мишкова М. П. Стратегическое управление персоналом учреждений высшего образования в условиях инновационной экономики 60
Гиматов Е. П. Методы оценки устойчивого развития сферы физической культуры 64
Головина А. Н., Дубровский В. Ж. Развитие инновационно-стратегического потенциала компании через инструменты наставничества 68
Голубин А. В. Процессное управление взаимодействием вуза с абитуриентами в условиях цифровой трансформации 72
Гусева Т. И. Трансформация рынка сельскохозяйственной техники в России 76

Давыдова Е. В. Особенности экономики организации сферы спортивных услуг 79
Дворядкина Е. Б., Елисеева А. А. Теоретическое осмысление персонализации услуг: маркетинговый подход 83
Жадько Е. А. Влияние ESG-рейтингов на потребительский выбор 88
Зазерская В. В. Стратегии развития трансграничного региона на основе модельного инструментария 92
Зайцева И. Я. Маркетинговые стратегии для развития бизнеса: теоретико-методический аспект 96
Зверева Ю. Д., Хоменко Е. Б. Особенности государственной антикризисной политики в условиях глобальных вызовов 99
Изакова Н. Б., Гордяев Н. Б. Тенденции развития рынка тендерного сопровождения 102
Илюхина С. В. Сезонный спрос: как минимизировать зависимость малого бизнеса от его колебаний 106
Кайбичева Е. И. Концепция нового государственного менеджмента как основа взаимодействия государства и НКО 110
Капустина Л. М., Сергейчик С. В. Экосистемный подход как драйвер маркетингового управления продажами ПАО «МТС» 113
Ковалев В. Е., Шеина Е. Г. Эволюция подходов к стратегическому управлению развитием предпринимательства 116
Коньков И. А. Цифровизация цепей поставок в условиях глобальной неопределенности и санкционных ограничений 120
Коровина Е. И. Проблемы и перспективы роботизации промышленного производства в России 125
Кочергина Т. В. Инновационные пути повышения производительности труда в российской промышленности 127
Кочерьян М. А. Методология инфраструктурного обеспечения физической культуры и спорта 130
Кочкина Е. М. Малое предпринимательство в регионах Урала: сравнительный анализ 134
Крылов Я. О., Филатов С. Г. Цифровизация образования: новые возможности, риски и антикризисное значение 138
Кудрявцев И. С. Подходы к оценке качества спортивной услуги 142
Куклинова П. С., Кошев М. А. Лаги и ускорения: как развитие инфраструктуры (LTE, облака) влияет на рост реестра отечественного программного обеспечения 146
Кучер Н. С. Глобальное управление устойчивым развитием 151
Логинов М. П., Усова Н. В. ИИ-агенты в экономике России: классификация, перспективы и барьеры внедрения 153
Логинов С. В. Комплексные подходы к оценке вклада бизнеса в устойчивое развитие 158
Логинова Е. В., Беспамятных Д. С. Российский рынок рейтингов устойчивого развития 161
Мазаев Ю. В. Особенности мотивации проектного персонала в строительной отрасли 164
Манин С. А. Роль социальной ответственности в развитии рынка фитнес-услуг города 168

Метелева М. А. Теоретические основы и методологические аспекты проектирования систем управления предпринимательскими сетями крупных корпораций 170
Мещакова А. Е. Методика оценки готовности промышленного предприятия к реализации проекта модернизации в условиях неопределенности 176
Невьянцев И. Б. Динамическая эффективность промышленного предприятия как результат инновационного развития и долгосрочного роста 182
Нестерова З. В. Влияние развития бренда на повышение конкурентоспособности предприятия 186
Никитина О. М. Знание как экономическая категория в системе управления университетом: эволюция и современная трактовка 189
Ноженко Д. Ю., Сулимин В. В. Институциональные барьеры цифровой трансформации муниципального управления 194
Огородникова Е. С. Международные подходы к регулированию стоимости строительства социальной инфраструктуры 198
Отвагина И. Е. Маркетинговые стратегии промышленных предприятий в условиях экосистемной трансформации: роль государства как системообразующего субъекта 202
Пахомов Е. М., Ищенко Р. А., Фадеева З. О. Влияние концепций Smart Manufacturing и Lean Production на эффективность управленческих решений и производительность труда 206
Перегримова Е. Д., Акьюлов Р. И. Современные технологии проектного управления в деятельности предприятий легкой промышленности 210
Пьянкова С. Г., Блинова Е. А. Стратегии градообразующих предприятий как управленческий ресурс трансформации моногородов в эпоху ноономики 214
Радковская Е. В. Анализ актуальной динамики туристического рынка 218
Раменская Л. А. Особенности современного этапа межорганизационной интеграции 222
Рахмеева И. И. Возможности расширения применения доказательного подхода в регуляторной политике в регионах России 226
Ростовцев К. В. Цифровая трансформация и бизнес-модели предприятий 229
Рыскин П. П. Принципы ESG-трансформации сферы физической культуры и спорта 232
Савин Я. Г. Преемственность в среднем бизнесе: проблемный дискурс современного этапа развития 235
Савченко Я. В. Когнитивные искажения в управлении рисками Agile-проектов 239
Санников Д. В., Маркова А. Р. От бережливого производства к промышленной роботизации: эволюция проектов повышения производительности труда в РФ 243
Селезнева М. В. Анализ тенденций формирования информационной экономики 247
Симарова И. С., Алексеевичева Ю. В., Жигин Д. В. Человекоцентричный подход в управлении персоналом 250

Стариков Е. Н., Клейн Н. В., Воробьев В. И. Теория игр в проблеме формирования мотивационных доминант производственных подразделений машиностроительных предприятий 253
Сысоева Т. Л. Адаптация маркетинговых коммуникаций в условиях лингвистического регулирования: российский и зарубежный опыт 257
Тарасюк И. В., Плахин А. Е. Цифровизация и концепции организационной эффективности 261
Терехова Ю. Ю., Тонких Н. В. Аналитика в управлении персоналом: инструмент менеджмента для малого бизнеса 264
Тихончук Р. Г., Сурнина Н. М. Экосистемный менеджмент и алгоритмическая резильентность туристско-рекреационного комплекса приграничного региона: от концепции устойчивости к парадигме резильентности 267
Ткаченко И. Н. Сохраняется ли тренд на устойчивое развитие в долгосрочной перспективе или краткосрочные интересы бизнеса возобладают? 272
Трифонов В. А. Импортозамещение промышленного электротехнического оборудования как фактор устойчивого развития территорий 278
Фагина С. С. Оценка конкурентоспособности организаций сферы физической культуры и спорта 281
Фальченко О. Д. Экосистемный подход к организации таможенных услуг в условиях цифровизации экономики 284
Федотова О. Б. Особенности формирования маркетингового комплекса в сфере косметологических услуг 289
Хосроева Н. И., Рамонова Е. Т. Стратегии управления человеческими ресурсами в условиях актуализации инновационно-технологического развития 292
Хохолуш М. С., Плахин И. А. Реализация ESG-принципов на российских предприятиях 296
Челак И. П., Чечулин И. А. Район города как субэкосистема: институциональный подход к устойчивому развитию урбанизированных территорий 299
Черников В. А. Оценка состояния станкостроительной отрасли в Российской Федерации после 2022 г. 302
Чеснюкова Л. К., Орзуев Н. М. Цифровое развитие России в период санкций: количественная оценка прогресса 306
Шуралева Н. Н. Формирование корпоративной культуры организации в рамках ESG-повестки 310
Щепин О. Ю. Совершенствование элементов корпоративной системы управления инвестиционными проектами 313
Якубова З. И. Управление адаптацией маркетинговых стратегий компаний в условиях турбулентности трансграничной электронной коммерции 317
Ялунина Е. Н., Серкова И. А. Стратегическое планирование в системе управления учреждением СПО: модели и практики реализации в Свердловской области 323

Научное издание

Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития

М а т е р и а л ы
IX Международной научно-практической конференции

(Екатеринбург, 22 мая 2026 г.)

Печатается в авторской редакции и без издательской корректуры

Компьютерная верстка *И. В. Засухиной*

Поз. 72. Подписано в печать 26.10.2026.
Формат 60 × 84 $^{1}/_{16}$. Бумага офсетная. Печать плоская.
Уч.-изд. л. 20,5. Усл. печ. л. 19,3. Печ. л. 20,8. Тираж 12 экз. Заказ 357.
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


УрГЭУ
ВО СЛАВУ И БЛАГО
ОТЕЧЕСТВА