

**Институт экономики РАН
Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»**

ISSN 2309-2076

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ ECONOMIC SYSTEMS

**Научный журнал
Scientific Journal**

**Том 18 № 2 (69) – 2025
Vol. 18 No. 2 (69) – 2025**



**Москва
2025**

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

Научный журнал

ISSN 2309-2076

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2

Том 18. № 2 (69). 2025 г.

Издается с 2008 г.

Выходит 4 раза в год

Учредитель

Институт экономики РАН

Издатель

Издательско-торговая корпорация

«Дашков и К°»

Согласно рекомендациям президиума ВАК, распоряжением Минобрнауки России от 2 декабря 2019 г. № 524-р издание «Научный журнал «Экономические системы» включено в перечень рецензируемых научных изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученой степени кандидата наук, на соискание ученой степени доктора наук, по четырём научным специальностям и соответствующим им отраслям науки:

- 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономические науки);
- 5.2.4 – Финансы (экономические науки);
- 5.2.5 – Мировая экономика (экономические науки);
- 5.2.6 – Менеджмент (экономические науки).

В соответствии с Рекомендациями Президиума ВАК от 21 декабря 2023 г. № 3-пл/1 научному журналу «Экономические системы» присвоена **категория К2**.

Зарегистрирован Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор).

Свидетельство о регистрации ПИ № ФС 77-48713 от 28.02.2012 г.

Зарегистрирован Международным центром стандартной нумерации сериальных изданий (International Standard Serial Numbering — ISSN) с присвоением международного стандартного номера ISSN.

Включен в базы данных Российского индекса научного цитирования (РИНЦ), научной электронной библиотеки «КиберЛенинка».

Статьи регистрируются в CrossRef и имеют уникальный идентификатор DOI.

Двухлетний импакт-фактор РИНЦ – 0,807.

Пятилетний импакт-фактор РИНЦ – 0,544.

Цели научного рецензируемого журнала:

- развитие научной полемики, способствующей открытости науки, широкому обсуждению опубликованных научных результатов и повышению качества проводимых научных исследований;
- привлечение внимания к наиболее актуальным проблемам и перспективным направлениям развития экономических наук;
- налаживание научных связей и обмена мнениями между исследователями различных регионов России, а также в рамках международного сотрудничества;
- поиск новых идей, научно обоснованных концепций и инновационных проектов для ускорения социально-экономического развития России и субъектов Российской Федерации.

Журнал распространяется по подписке. Подписной индекс: ПН491 – каталог «Почта России».

Публикуемые материалы прошли процедуру рецензирования и экспертного отбора.

Категория информационной продукции «16+».

Авторские права на публикуемые материалы принадлежат редакции журнала и авторам статей.

Позиция редакции не обязательно совпадает с мнением авторов.

При использовании материалов ссылка обязательна.

© Оформление, корректура, верстка, подготовка оригинал-макета: ООО «ИТК «Дашков и К°», 2025

РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

Главный редактор:

Ларионов И.К. – председатель редколлегии, доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, руководитель Центра системных исследований.

Заместители главного редактора:

Герасина О.Н. – доктор экономических наук, профессор, Московский гуманитарно-экономический университет;

Дашков Л.П. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, академик РАЕН, генеральный директор Издательско-торговой корпорации «Дашков и К°».

Члены редакционной коллегии:

Антипов К.В. – доктор экономических наук, профессор, руководитель направления (заместитель ректора) Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна;

Бунич Г.А. – доктор экономических наук, профессор, профессор Департамента мировых финансов, Финансовый университет при Правительстве РФ;

Буров М.П. – доктор экономических наук, профессор, Государственный университет по землеустройству;

Зиядуллаев Н.С. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, главный научный сотрудник Института проблем рынка РАН;

Павленко Ю.Г. – доктор экономических наук, профессор, главный научный сотрудник Института экономики РАН;

Солодуха П.В. – доктор экономических наук, профессор, декан экономического факультета, Российский государственный социальный университет;

Федорова И.Ю. – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры государственного и муниципального управления и управления персоналом, Российская международная академия туризма (РМАТ);

Цветков В.А. – член-корреспондент РАН, доктор экономических наук, профессор, директор Института проблем рынка РАН.

РЕДАКЦИОННЫЙ СОВЕТ

Председатель редакционного совета:

Сильвестров С.Н. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный экономист РФ, академик РАЕН, директор Института экономической политики и проблем экономической безопасности, Финансовый университет при Правительстве РФ.

Заместитель председателя редакционного совета:

Беляева И.Ю. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный работник высшей школы РФ, Финансовый университет при Правительстве РФ.

Члены редакционного совета:

Авдокушин Е.Ф. – доктор экономических наук, профессор, руководитель Центра азиатских исследований Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова;

Алиев А.Т. – доктор экономических наук, профессор, профессор аспирантуры, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр» Минпромторга России, академик РАЕН;

Алклычев А.М. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой «Экономика и финансы АПК», Дагестанский государственный аграрный университет им. М.М. Джамбулатова;

Андропова Н.Э. – доктор экономических наук, главный советник, Администрация Президента РФ;

Анопченко Т.Ю. – доктор экономических наук, профессор, почетный работник сферы образования РФ, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова;

Герасина Ю.А. – доктор экономических наук, профессор, Московский гуманитарно-экономический университет;

Голов Р.С. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и маркетинга высокотехнологичных отраслей промышленности, НИУ «Московский авиационный институт»;

Иванов Г.Г. – доктор экономических наук, профессор, член Вольного экономического общества России и Международного союза экономистов, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова;

Иванова Е.А. – доктор социологических и экономических наук, Департамент устойчивого управления, Университет Кайзерслаутерна, Германия;

Керимов В.Э. – доктор экономических наук, профессор, Высшая школа государственного аудита Московского государственного университета им. М.В. Ломоносова;

Лебедева С.Н. – доктор экономических наук, профессор, ректор Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации;

Миславская Н.А. – доктор экономических наук, профессор кафедры аудита и корпоративной отчетности, Финансовый университет при Правительстве РФ;

О'Флинн Мэри – профессор, руководитель кафедры корпоративных финансов, Дублинский институт технологии, г. Дублин, Ирландия;

Патласов О.Ю. – доктор экономических наук, профессор, почетный работник высшего профессионального образования РФ, Российский государственный университет народного хозяйства имени В.И. Вернадского, федеральный эксперт научно-технической сферы;

Петриков А.В. – академик РАН, доктор экономических наук, профессор, руководитель Всероссийского института аграрных проблем и информатики им. А.А. Никонова;

Саламатов В.Ю. – доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор, директор Института международной торговли и устойчивого развития, МГИМО МИД России;

Сеттлз Александр – адъюнкт-профессор Университета Флориды, США;

Сорокина Г.П. – доктор экономических наук, директор Института экономики и финансов Государственного университета управления;

Толмачев П.И. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой мировой экономики, Дипломатическая академия МИД России;

Ткач А.В. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, главный редактор научно-теоретического журнала «Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики»;

Шарков Ф.И. – доктор социологических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, заведующий кафедрой общественных связей и медиаполитики Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ;

Шевченко Д.А. – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой коммуникационного менеджмента и управления отношениями Российского государственного социального университета, эксперт по маркетинговым исследованиям Гильдии маркетологов;

Шкляр В.В. – Государственный советник РФ 1-го класса, исполнительный директор Центра повышения квалификации «Синергия корпоративного управления».

Ответственный секретарь:

Хончев М.А. – кандидат экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ.

Шеф-редактор:

Ларионова И.И. – член Союза писателей РФ, ведущий научный сотрудник Центра системных исследований.

Содержание

ТЕОРИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ

Ларионов И.К., Герасина О.Н., Герасина Ю.А.

Организация-управление мезоэкономическим блоком системы многоуровневого общественного воспроизводства с задействованием внутрикорпоративных аналогов денег и цен 12

Шорникова Н.Ю.

Комплексная классификация подходов к определению концепции цифровой экономики 29

ЦИФРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Болдырев М.В., Абаев А.Л.

Моделирование сетевых эффектов в платформенных бизнес-моделях..... 42

Голова А.Г., Лысенко А.В.

Интеграция социальных сетей и маркетплейсов: предпосылки, современное состояние, перспективы развития..... 59

Муртузалиева Т.В., Цветкова А.Б.

Искусственный интеллект как новая технология в обучении маркетологов 69

Рамазанов Р.А.

Экосистема финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций: модель финтеха и перспективы устойчивого развития в России..... 81

Жернакова М.Б., Кузьмина Е.Ю.

Факторы, предпосылки и проблемы технологизации управления современными организациями 92

Карахан Т.Е.

Эволюция электронной коммерции и роль маркетплейсов в современной торговле 100

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

Киселев В.Д., Карпенко А.Г.

Разработка маркетинговой продуктовой матрицы базовой кафедры на производстве (на примере высокотехнологичной и наукоемкой производственной компании)..... 107

Голова А.Г., Мурцов В.А.

Использование инструментов Digital TV в рекламных стратегиях при растущей медиаинфляции и дефиците рекламного инвентаря..... 130

Солдатова Н.Ф., Краснокутская М.О.

Особенности продвижения бренда одежды на российском рынке 140

Ратманский А.В., Романович В.К.

Сегментирование рынка как важный инструмент разработки маркетинговой стратегии..... 149

Никонов М.А.

Особенности использования инструментов маркетинга в многоотраслевой деятельности потребительской кооперации 158

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ

Ладынин А.И.

Формирование специальной методологии обеспечения экономической безопасности в условиях глобальных вызовов 165

Макеев Д.В.

Методические инструменты для оценки уровня экономической безопасности строительных субъектов бизнеса в контексте современных трендов развития жилищного сектора..... 181

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ИННОВАЦИИ

Лебедева Д.В., Каширин А.Д.

Стратегии открытых инноваций в нефтегазовом секторе: от глобального опыта к российским реалиям..... 191

Красавина В.А., Скрынченко Б.Л.

Анализ эффективности инновационной деятельности в России в 2020–2024 годах..... 202

РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКОНОМИКА

Воронов Т.М.

Оценка взаимосвязи факторов, влияющих на социально-экономическое развитие региона 213

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Кокум А.М.

Обоснование потенциала использования функциональных стратегий в современных реалиях..... 223

ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ МЕХАНИЗМ И ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Матненко Н.Н., Сальникова Т.С., Мезяков Ю.А.

Государственное регулирование предпринимательской деятельности в сфере образования: необходимость, принципы, современные особенности..... 231

ЭКОНОМИКА ПРОМЫШЛЕННОСТИ

Нигматов Р.Р.

Инструментарий оценки структурных трансформаций промышленных комплексов в достижении технологического лидерства 240

Сорокин Д.Д.

Совершенствование механизма локализации производства в высокотехнологичных отраслях промышленности (на примере авиационной отрасли) 248

ЭКОНОМИКА ТРАНСПОРТА

Коришева О.В.

Обоснование рискориентированного подхода при реализации программы развития транспортной системы 257

ЭКОНОМИКА ЖИЛИЩНО-КОММУНАЛЬНОГО ХОЗЯЙСТВА

Кожасева Е.А.

ESG-трансформация жилищно-коммунального хозяйства 271

ЭКОНОМИКА АГРОПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю.

Пути повышения эффективности развития мукомольных предприятий Российской Федерации 286

ECONOMIC SYSTEMS

Scientific Journal

ISSN 2309-2076

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2

Volume 18. No. 2 (69). 2025

Published since 2008

(4 issues a year)

Founder

Institute of Economy (RAS)

Publisher

Publishing and Trading Corporation

«Dashkov & Co.»

According to the recommendations of the Presidium of the HAC, the order of the Ministry of education and science of the Russian Federation dated December 2, 2019 No. 524-R edition «Scientific journal «Economic systems» is included in the list of peer-reviewed scientific publications, which should be published the main scientific results of dissertations for the degree of candidate of Sciences, for the degree of doctor of Sciences, in four scientific specialties and their respective branches of science:

- 5.2.3 – Regional and sectoral economics (economic sciences);
- 5.2.4 – Finance (economic sciences);
- 5.2.5 – World economy (economic sciences);
- 5.2.6 – Management (economic sciences).

In accordance with the recommendations of the Presidium of the Higher Attestation Commission of December 21, 2023 No. 3-pl/1 the scientific journal «Economic Systems» was assigned the **category K2**.

The journal is registered by the Federal Service for Supervision in the Sphere of Telecom, Information Technologies and Mass Communications (ROSKOM-NADZOR).

PI certificate number FS77-48713 from 02.28.2012.

Registered by the International Standard Serial Number International Centre and awarded with international standard number of ISSN.

The journal is included in the data bases of the Russian Index of Scientific Citation (RSCI), the scientific electronic library «CyberLeninka».

Articles are registered in CrossRef and have unique identifiers (DOI).

The two-year impact factor of the RSCI is 0.807.

The five-year impact factor of the RSCI is 0.544.

Goals of the scientific peer-reviewed journal:

- developing an open scientific disputes contributing to the openness of science, wide discussion of published scientific results and increase of dissertation researches quality;
- attracting of attention to the most urgent issues and perspective trends of development of the economic sciences;
- searching for new ideas, science-based concepts and innovative projects to accelerate social-economic development of Russia and the entities of the Russian Federation.

Copyrights to the published materials belong to the editors of the journal and the authors of articles.

The editorial position does not necessarily coincide with the opinion of the authors.

Using materials reference is obligatory.

The journal is distributed by subscription. Subscription index: ПН491, in the union catalog «Post of Russia».

Published materials have undergone peer review procedure and expert recruitment.

Information product category «16+».

© Page make-up: LC «Publishing and Trading Corporation «Dashkov & Co.», 2025

EDITORIAL BOARD OF THE JOURNAL

Chief Editor:

Larionov I.K., chairman of the editorial board, doctor of economic sciences, professor, honored science worker of RF in the Center for System Studies.

Deputy of the editor-in-chief:

Gerasina O.N., doctor of economic sciences, professor, Moscow University of Humanities and Economics;

Dashkov L.P., doctor of economic sciences, professor, honored worker of the higher school of the Russian Federation, academician of RANS, general director of Publishing and Trading Corporation «Dashkov & Co.».

Editorial board:

Antipov K.V., doctor of economic sciences, professor, Head of the department (deputy rector) of the St. Petersburg State University of Industrial Technologies and Design;

Bunich G.A., doctor of economics sciences, professor, professor of the Department of world finance, Financial University under the Government of the Russian Federation;

Burov M.P., doctor of economic sciences, professor, State University of Land Use Planning;

Ziyadullaev N.S., doctor of economic sciences, professor, honored scientist of the Russian Federation, main researcher in the Market problems, Institute of RAS;

Pavlenko Yu.G., doctor of economic sciences, professor, chief researcher of the Institute of Economics, RAS;

Solodukha P.V., doctor of economic sciences, professor, dean of the faculty of economics, Russian State Social University;

Fedorova I.Yu., doctor of economic sciences, professor, professor of the Department of state and municipal administration and personnel management, Russian International Academy of Tourism (RMAT);

Tsvetkov V.A., corresponding member of the Russian Academy of Sciences, doctor of Economics, professor, Director of the Institute of market problems of the Russian Academy of Sciences.

EDITORIAL COUNCIL

Chairman of editorial council:

Silvestrov S.N., doctor of economic sciences, professor, academician of RANS, honored economist of the Russian Federation, Director of the Institute of economic policy and economic security.

Deputy chairmen of editorial council:

Belyaeva I.Yu., doctor of economic sciences, professor, honored worker of the Higher School of RF, Financial University under the government of the Russian Federation.

Members of editorial council:

Avdokushin E.F., doctor of economic sciences, professor, head of the Center for Asian Studies, Lomonosov Moscow State University;

Aliiev A.T., doctor of economic sciences, professor, professor of postgraduate studies, All-Russian Scientific Research Institute «Center» of the Ministry of Industry and Trade of Russia, academician of Russian Academy of Natural Sciences;

Alklychev A.M., doctor of economic sciences, professor, head of the Department of economics and finance of agriculture, Dagestan State Agrarian University named after M.M. Dzhambulatov;

Andronova N.E., doctor of economic sciences, chief advisor, Administration of the President of the Russian Federation;

Anopchenko T.Yu., doctor of economics, professor, honorary worker of education of the Russian Federation, Plekhanov Russian University of Economics;

Gerasina Yu.A., doctor of economic sciences, professor, Moscow University of Humanities and Economics;

Golov R.S., doctor of economics sciences, professor, head of the Department of management and marketing of high-tech Industries, NRU «Moscow Aviation Institute»;

Ivanov G.G., doctor of Economics, Professor, member of The free economic society of Russia and the International Union of economists, Plekhanov Russian University of Economics;

Ivanova E.A., doctor of social and economic sciences, assistant professor at the Department of Sustainability Management, University of Kaiserslautern, Germany;

Kerimov V.E., doctor of economic sciences, professor, Higher School of Public Audit of Lomonosov Moscow State University;

Lebedeva S.N., doctor of economic sciences, professor, rector of the Belarussian Trade and Economics University of Consumer Cooperatives;

Mislavskaya N.A., doctor of economic sciences, professor of the Department of audit and corporate reporting, Financial University under the Government of the Russian Federation;

O'Flynn Mary, professor, Head of Corporate Finance department, Dublin Institute of Technology, Dublin, Ireland;

Patlasov O.Yu., doctor of economics sciences, professor, honorary worker of Higher Professional Education of the Russian Federation, Vernadsky Russian State University of National Economy, Federal expert in the scientific and technical sphere;

Petrikov A.V., academician of Russian Academy of Sciences, doctor of economic sciences, professor, head of the A.A. Nikonov All-Russian Institute of Agrarian Problems and Informatics;

Salamatov V.Yu., doctor of economic sciences, Ph.D. in technical sciences, professor, director of the Institute of international trade and sustainable development, Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, MGIMO University;

Settles Alexander, Ph.D., associate professor at the University of Florida, USA;

Sorokina G.P., doctor of economics sciences, Director of the Institute of Economics and Finance of the State University of management;

Tolmachev P.I., doctor of economic sciences, professor, head of the Department of World Economy, Diplomatic Academy of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation;

Tkach A.V., doctor of economic sciences, professor, honored worker of Science of the Russian Federation, chief editor of the scientific and theoretical Journal «Fundamental and Applied Studies of the Cooperative Sector of the Economy»;

Sharkov E.I., doctor of sociology, professor, head of the Department of Public Relations and Media Policy of the Institute of Public Service and Management of the Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation, honored scientist of Russia;

Shevchenko D.A., doctor of economics, professor, head of the Department of communication management and relationship management of the Russian State Social University, expert in marketing research of the Guild of marketers;

Shklyar V.V., state advisor of the Russian Federation of the 1st class, executive director of the Center for advanced training «Synergy of corporate governance».

Executive secretary:

Honchev M.A., candidate of economic sciences, associate professor, Financial University under the Government of the Russian Federation.

Editor-in-chief:

Larionova I.I., member of the Union of Russian Writers, leading researcher in the Center for System Studies.

CONTENTS

THEORY AND METHODOLOGY

Larionov I.K., Gerasina O.N., Gerasina Yu.A.

Organization-management of the mesoeconomic block of a multi-level social reproduction system involving intra-corporate analogues of money and prices 12

Shornikova N.Yu.

Comprehensive classification of approaches to defining the digital economy concept 29

DIGITAL ECONOMY

Boldyrev M.V., Abaev A.L.

Modeling network effects in platform business models 42

Golova A.G., Lysenko A.V.

Integration of social networks and marketplaces: prerequisites, current state, development prospects 59

Murtuzalieva T.V., Tsvetkova A.B.

Artificial intelligence as a new technology in education of marketers 69

Ramazanov R.A.

Ecosystem of financial markets in the context of digital communications: the fintech model and prospects for sustainable development in Russia 81

Zhernakova M.B., Kuzmina E.Yu.

Factors, prerequisites and problems of technologization of management of modern organizations 92

Karakhan T.E.

The evolution of e-commerce and the role of marketplaces in modern trade 100

MARKETING AND ADVERTISING

Kiselev V.D., Karpenko A.G.

Development of the marketing product matrix of the basic department in production (using the example of high-tech and high-tech manufacturing company) 107

Golova A.G., Murtsov V.A.

The use of Digital TV tools in advertising strategies in the face of growing media inflation and a shortage of advertising inventory 130

Soldatova N.F., Krasnokutskaya M.O.

Features of clothing brand promotion in the Russian market 140

Ratmanský A.V., Romanovich V.K.

Modern methods of developing an organization's financial strategy 149

Nikonov M.A.

Features of using marketing tools in various activities of consumer cooperation 158

ECONOMIC SECURITY

Ladynin A.I.

Formation of a special methodology for ensuring economic security in the context of global challenges 165

Makeev D.V.

Methodological tools for assessing the level of economic security of construction business entities in the context of modern trends in the development of the housing sector 181

ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

Lebedeva D.V., Kashirin A.D.

Open innovation strategies in the oil and gas sector: from global experience to Russian practice 191

Krasavina V.A., Skrynchenko B.L.

Analysis of the effectiveness of innovation activity in Russia in 2020–2024 202

REGIONAL ECONOMY

Voronov T.M.

Assessment of the interrelation of factors influencing the socio-economic development of the region 213

STRATEGIC MANAGEMENT

Kokum A.M.

Substantiation of the potential of using functional strategies in modern realities 223

ECONOMIC MECHANISM AND GOVERNMENT REGULATION

Matnenko N.N., Salnikova T.S., Mezyakov Yu.A.

State regulation of entrepreneurial activity in the field of education: necessity, principles, modern features 231

INDUSTRIAL ECONOMICS

Nigmatov R.R.

Tools for assessing structural transformations of industrial complexes to achieve technological leadership 240

Sorokin D.D.

Improving the mechanism of localization of production in high-tech industries (using the example of the aviation industry) 248

ECONOMY OF TRANSPORT

Korisheva O.V.

Justification of a riskoriented approach in the implementation of the transport system development program 257

ECONOMICS OF HOUSING AND COMMUNAL SERVICES

Kozhaeva E.A.

ESG-transformation of housing and utilities 271

ECONOMY OF THE AGRO-INDUSTRIAL COMPLEX

Magomedov M.D., Alekseicheva E.Yu.

Ways to increase the efficiency of flour milling enterprises in the Russian Federation 286



Организация-управление мезоэкономическим блоком системы многоуровневого общественного воспроизводства с задействованием внутрикорпоративных аналогов денег и цен

Игорь Константинович Ларионов¹, Ольга Николаевна Герасина²✉, Юлия Александровна Герасина²

¹ Центр системных исследований, Москва, Россия

² Московский экономический институт, Москва, Россия

✉ geron27@mail.ru

Аннотация. В русле развития концепции корпоративного механизма хозяйствования, относящегося к мезоуровню экономики (общественного воспроизводства), притом что этот уровень является соединительным звеном между ее микро- и макроуровнями с выходом на мегауровень (мировое хозяйство), что позволяет сформировать оптимальную систему народного хозяйства суверенной страны применительно к уникальному потенциалу и особенностям экономики России, представлена (совместно с комментариями) не имеющая аналогов авторская модель организации-управления мезоэкономическим блоком системы многоуровневого общественного воспроизводства с задействованием внутрикорпоративных аналогов денег и цен. Данное моделирование опирается на авторскую разработку трех сопряженных моделей, представляющих собой взаимосвязанный комплекс. Все эти модели совместно с их разъяснениями и аргументацией представлены в данной статье: модель формы развития исходной (корневой) системы динамичного взаимодействия основополагающих денежных форм ценообразовательного процесса на производимую продукцию (товары и услуги); модель запуска и непрерывного поддержания воспроизводственного процесса производственного предприятия; модель мезоэкономического блока системы многоуровневого общественного воспроизводства.

Ключевые слова: предприятие, корпорация, производство, воспроизводство, система, модель, процесс, продукция, товары, деньги, цены, организация, управление, капитал, кругооборот, оборот, план, рынок, распределение, обмен, развитие, затраты, эффект, эффективность, ценность

Для цитирования: Ларионов И.К., Герасина О.Н., Герасина Ю.А. Организация-управление мезоэкономическим блоком системы многоуровневого общественного воспроизводства с задействованием внутрикорпоративных аналогов денег и цен // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 12–28. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-12-28.

Original article

Organization-management of the mesoeconomic block of a multi-level social reproduction system involving intracorporate analogues of money and prices

Igor K. Larionov¹, Olga N. Gerasina²✉, Yulia A. Gerasina²

¹ System Research Center, Moscow, Russia

² Moscow Economic Institute, Moscow, Russia

✉ geron27@mail.ru

Abstract. In line with the development of the concept of a corporate management mechanism related to the meso-level of the economy (social reproduction), despite the fact that this level is a connecting link between its micro- with access to the mega-level (world economy), which makes it possible to form an optimal system of the national economy of a sovereign country in relation to the unique potential and features of the Russian economy, the author's model of organization and management of the mesoeconomic block of a system of multilevel social reproduction involving intra-corporate analogues of money and prices is presented, along with comments. This modeling is based on the author's development of three coupled models representing an interconnected complex. All these models, together with their explanations and arguments, are presented in this article: a model of the form of development of the initial (root) system of dynamic interaction of the fundamental monetary forms of the pricing process for manufactured products (goods and services); a model of launching and continuous maintenance of the reproductive process of a manufacturing enterprise; a model of the mesoeconomic block of a multi-level social reproduction system.

Keywords: enterprise, corporation, production, reproduction, system, model, process, products, goods, money, prices, organization, management, capital, circulation, turnover, plan, market, distribution, exchange, development, costs, effect, efficiency, value

For citation: Larionov I.K., Gerasina O.N., Gerasina Yu.A. Organization-management of the mesoeconomic block of a multi-level social reproduction system involving intracorporate analogues of money and prices. *Economic Systems*. 2025;18(2):12-28. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-12-28.

Введение

Системное изучение экономической истории СССР позволяет сделать вывод: слабым звеном советской экономики при всех ее достоинствах и сильных сторонах развития в период с начала 1950-х годов и до распада страны в 1991 г. была в корне неверная система организации-управления мезоэкономическим блоком (мезоуровнем – уровнем межотраслевых связей и взаимодействий) многоуровневого общественного воспроизводства, что сводилось, с одной стороны, к сверхцентрализованному материально-техническому снабжению производственных предприятий (для мобилизационной системы хозяйствования 30–50-х гг. XX века это было не просто оправдано, а единственно возможным), с другой – к отсутствию должного взаимодействия планово-распределительных и рыночных рычагов (инструментов, форм) хозяйствования, особенно применительно к мезоуровню экономики [1, 2, 3]. В период с 1992 г. и по настоящее время данная ситуация характеризуется диаметрально противоположной двойственностью.

В одном ее полюсе, связанном с радикальными рыночными реформами, которые явились в своей сущности нормативно-правовым оформлением грабительской приватизации львиной доли государственных предприятий, ситуация сильно ухудшилась, но зато в другом полюсе, связанном с защитой производственных предприятий от вредоносных действий радикальных реформаторов, снизу, на микроуровне, инициативные директора стали налаживать мезоэкономические связи непосредственно, заменяя акты товарно-денежного обмена актами точечных административно-управленческих воздействий, поставляя продукцию друг другу в порядке бартера, практикуя взаимозачет, используя вексельный оборот, тем самым продолжая деятельность вверенных им хозяйствующих субъектов вопреки денежно-финансовому удушению народного хозяйства страны через непосредственно созданный в ней денежный голод (непомерное сжатие, в разы, денежной массы относительно реальных производственных мощностей, которые способны обеспечить товарное покрытие эмитированным суверенным государствам деньгам. Таким способом стихийно стал зарождаться и развиваться корпоративный механизм мезоэкономического структурирования народного хозяйства России [4, 5].

В настоящее время в связи с разворотом нашей страны от губительного для нее встраивания в западную цивилизацию и культуру на суверенное развитие собственной цивилизации-культуры возникли благоприятные условия для эффективной системы организации-управления мезоэкономическим блоком многоуровневого общественного воспроизводства с задействованием внутрикорпоративных аналогов денег и цен [6].

Основная часть

Исследование, вынесенное в заглавие статьи, начинается с определения механизма взаимодействия элементарных денежных форм ценообразовательного процесса.

На рис. 1 представлена модель формирования исходной (корневой) системы динамичного взаимодействия основополагающих элементарных денежных форм ценообразовательного процесса на производимую продукцию (товары и услуги).

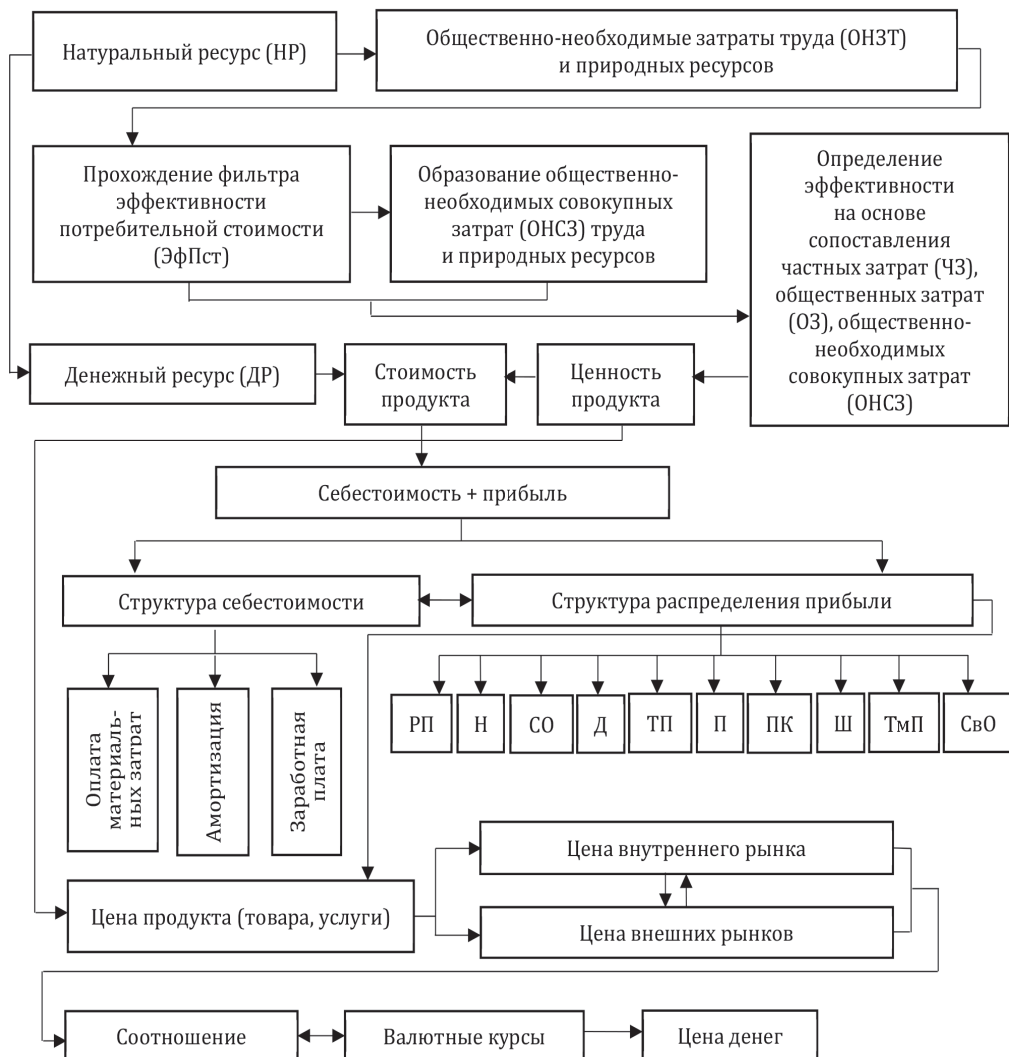


Рисунок 1 – Модель формирования исходной (корневой) системы динамического взаимодействия основополагающих элементарных денежных форм ценообразовательного процесса на производимую продукцию (товары, услуги):

РП – рентные платежи; Н – налоги и приравненные к ним платежи;

СО – социальные отчисления; Д – дивиденды; ТП – трансфертные платежи;

П – премии руководителей и персонала; ПК – проценты за кредит; Ш – штрафы, пени, неустойки; ТМП – таможенные платежи; СвО – свободный остаток прибыли, направляемый на развитие – инвестиции, создание резервов, благотворительные взносы и др.

Источник: составлено авторами.

Построение этой модели базируется на следующих положениях.

1. Рассматриваемая нами система жизнедействует *на основе двух полюсов (в двух ракурсах)*: натуральный ракурс и денежный ракурс, которые взаимопересекаются в актах товарно-денежного обмена, тем самым являясь принадлежностью сферы-процесса обмена совокупного общественного воспроизводства.

2. В натуральном ракурсе (НР) образуются *общественно-необходимые затраты труда* (ОНЗТ)¹, соединяясь с образованием *общественно-необходимых затрат природных ресурсов* (ОНЗПР), результатом чего является образование *общественно-необходимых совокупных затрат* (ОНСЗ)².

Образование ОНСЗ применительно к тому или иному конкретному виду общественно полезной продукции (натурально-вещественной или интеллектуально-информационной [8, 9]) осуществляется через прохождение фильтра *эффективности потребительной стоимости* (ЭфПст) на основе сопоставления *частных затрат* (ЧЗ), *общественных затрат* (ОЗ) (путем сведения частных (индивидуальных) затрат к *общественно-средней величине* в ходе товарно-денежного обмена), при одновременно-параллельном сведении частной (индивидуальной) потребительной стоимости (индивидуальной полезности) к общественно-средней потребительной стоимости (общественной полезности) с ее превышением (при большей эффективности) или, наоборот, со снижением (при меньшей эффективности), в сравнении с усредненным уровнем [2, 7, 10, 11, 12].

Прохождение фильтра ЭфПст осуществляется двумя путями:

а) через акт товарно-денежного обмена на рынке (этому соответствует *рыночный контур ценообразовательного процесса* (РКЦП));

б) посредством оценки со стороны уполномоченного государством ценообразовательного органа (здесь задействуется *планово-распределительный ценообразовательный процесс* (ПРКЦП)).

В народном хозяйстве суверенного государства при смешанной (интегрированной) экономической системе [13] нами рекомендуется задействовать ограниченное (оптимальное) сочетание двух контуров ценообразовательного процесса (РКЦП и ПРКЦП) [7, 14, 15, 16, 17, 18].

3. Денежный ракурс ценообразовательного процесса представлен стоимостью продукта (товара), которая структурируется на себестоимость и прибыль. В свою очередь, как себестоимость, так и прибыль структурируются-конструируются основополагающими элементарными денежными формами, представленными на рис. 1. В реальной хозяйственной жизнедеятельности могут иметь место отдельные отклонения: например, рентные платежи могут выплачиваться из прибыли, а могут начисляться на себестоимость. Но в любом варианте все затраты компенсируются из выручки от реализации продукции (товара), а избыток над этой компенсацией предстает прибылью.

¹ Это одна из ключевых категорий экономической теории (политической экономии) и ценообразования в качестве единства теории и практики [7].

² Эта категория, как и категория ОНСЗ, впервые введена в научный оборот авторами статьи.

4. Определение эффективности на основе сопоставления частных затрат (ЧЗ), общественных затрат (ОЗ), общественно необходимых совокупных затрат (ОНСЗ). В этом сопоставлении учитывается эффективность потребительной стоимости (ЭфПст), что превращает стоимость продукта (товара, услуги) в их ЦЕННОСТЬ, а она определяет воспроизводственную основу цены, от которой реальные цены отклоняются вверх или вниз в зависимости от колебания спроса и предложения и других факторов ценообразования.

Различают цены *внутреннего рынка* и *цены внешних рынков*. Соотношение этих двух видов цен предстает *валютным курсом*. В нем выражается цена самих денег. Для экономики суверенного государства нами рекомендуется двухконтурная система денежного обращения применительно к деньгам и ценам внутреннего рынка и внешних рынков, что соответствует внутреннему и внешнему контурам общественного воспроизводства в масштабах экономики суверенного государства. Все это обстоятельно освещено в ряде наших публикаций [2, 6, 7, 16, 19, 20].

На рис. 2 представлена модель запуска и непрерывного поддержания воспроизводственного процесса производственного предприятия с учетом применения этой модели как к области материального производства, так и к области информационного производства, при взаимодействии и взаимопереплетении этих двух областей [21].

Данное моделирование основывается на следующих положениях.

1. Представленный на рис. 2 процесс является предпосылкой (запуском, первоначалом) кругооборота и оборота капитала предприятия, притом что это круговое движение является ключевым элементом мезоэкономического блока системы многоуровневого общественного воспроизводства (его модель представлена далее на рис. 3).

В советское время теории кругооборота и оборота капитала (фондов) уделялось весьма пристальное внимание, что было весьма оправданно. Тогда шли споры между двумя позициями: начинается ли кругооборот фондов социалистического предприятия с денежной формы (денег) или с товарной формы (в натуре).

И.К. Ларионов отстаивал в то время такую позицию: круговое движение фондов действующего предприятия начинается одновременно-параллельно и с денежной, и с товарной формы, поскольку на нем его фонды (капитал) представлены сразу в этих двух формах [22].

В современной экономической науке, отечественной и зарубежной, изучению кругооборота и оборота капитала уделяется явно недостаточное внимание. Появляются лишь отдельные работы [23–27].

2. Запуск воспроизводственного процесса на предприятии (тождественный созданию действующего предприятия) в идеальной (информационно-интеллектуальной) сфере. Это – определение мотива-целевой установки жизнедеятельности производственного предприятия (МЦУЖДПП). Перед МЦУЖДПП стоит альтернатива: *примат предпринимательства-новаторства* (в духе понимания его Йозефом Шумпетером), что соответствует творчески-созидательному потенциалу индивида в соответствии с его внутренним глубинным призванием; *примат накопления денежного капитала* (бизнеса).

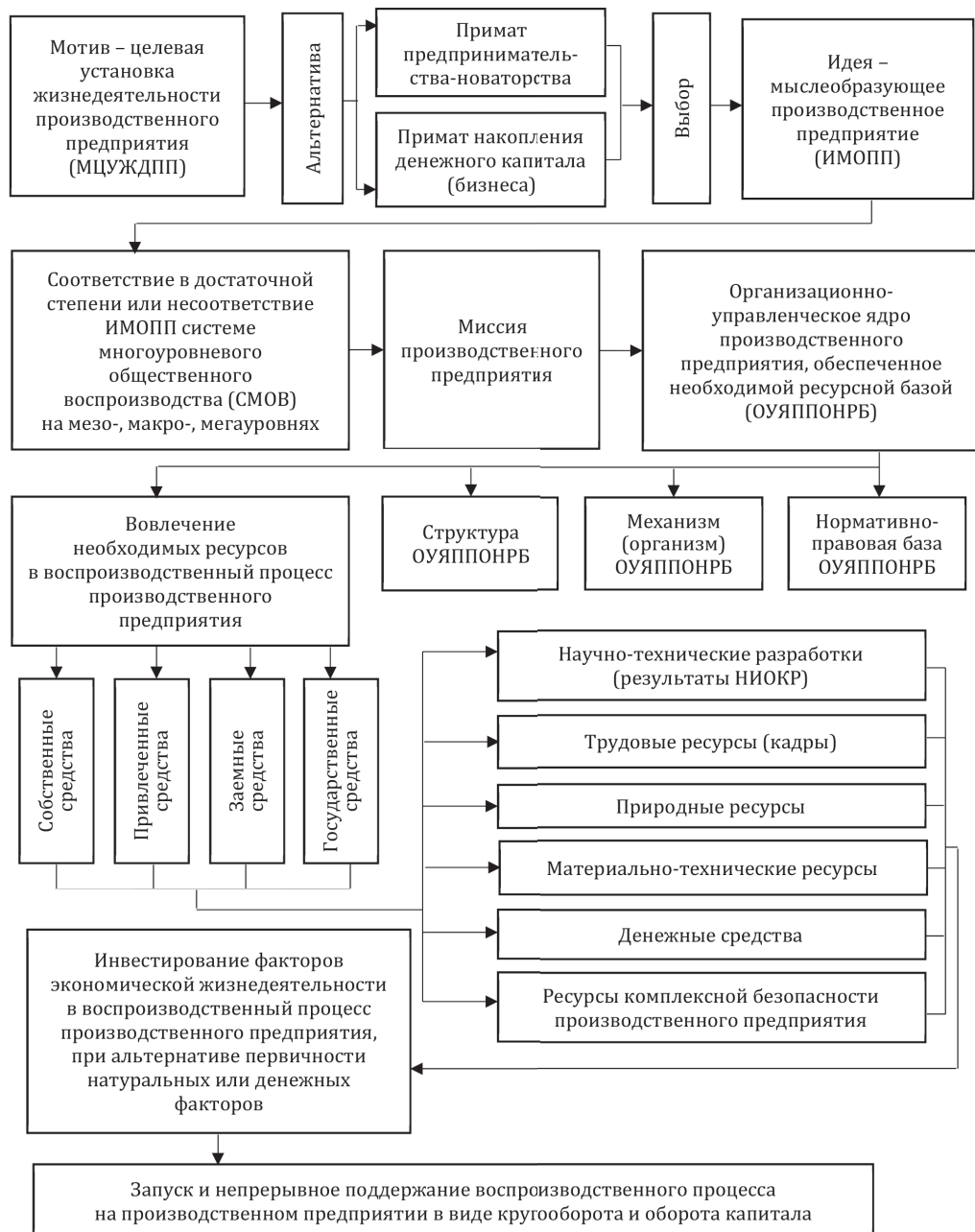


Рисунок 2 – Модель запуска и непрерывного поддержания воспроизводственного процесса производственного предприятия

Источник: составлено авторами.

На основе выбора между этими двумя альтернативами определяется *идея-мыслеобраз производственного предприятия* (ИМОПП). Далее определяется соответствие в достаточной степени или несоответствие ИМОПП *системе многоуровневого общественного воспроизводства* (СМОВ) на мезо-, микро- и макроуровнях с учетом отраслевых и территориальных пропорций СМОВ в динамике развития под воздействием ряда факторов, прежде всего научно-технического прогресса, в масштабе СМОВ. На основе данного определения устанавливается *миссия производственного предприятия* (МПП), которая, в свою очередь, *предопределяет организационно-управленческое ядро производственного предприятия, обеспеченное необходимой ресурсной базой* (ОУЯППОНРБ). При этом разрабатываются:

- структура ОУЯППОНРБ;
- механизм (организм) ОУЯППОНРБ;
- нормативно-правовая база ОУЯППОНРБ.

3. ОУЯППОНРБ *предопределяет вовлечение необходимых ресурсов в производственный процесс производственного предприятия* (ВНРВППП).

4. ВНРВППП осуществляется через:

- задействование собственных средств;
- приток привлеченных средств, выпуск акций и др.;
- заемные средства в форме банковского или коммерческого кредита;
- финансирование из государственного бюджета.

5. Виды ВНРВППП:

- научно-технические разработки (результаты НИОКР);
- трудовые ресурсы (кадры);
- природные ресурсы;
- материально-технические ресурсы;
- денежные средства;
- ресурсы комплексной безопасности производственного предприятия.

6. Инвестирование факторов экономической жизнедеятельности в производственный процесс производственного предприятия при выборе из альтернативы первичности натуральных или денежных факторов, обеспечивает запуск непрерывное поддержание (с возможным качественным и /или количественным ростом) воспроизводственного процесса на предприятии, что предстает в виде кругооборота и оборота капитала [1, 2, 17, 22–27].

На рис. 3 представлена модель мезоэкономического блока системы многоуровневого общественного воспроизводства. Основой для конструирования данной модели послужили следующие положения.

1. *Совокупное многоуровневое общественное воспроизводство* (пропорции СВМОВ СВМОВ) в масштабе национальной экономики и /или мирового хозяйства представлено следующими уровнями:

- микроуровнем (уровнем единичного хозяйственного звена в виде отдельного предприятия или единичной организации);
- мезоуровнем (уровнем межотраслевых связей и взаимодействий);

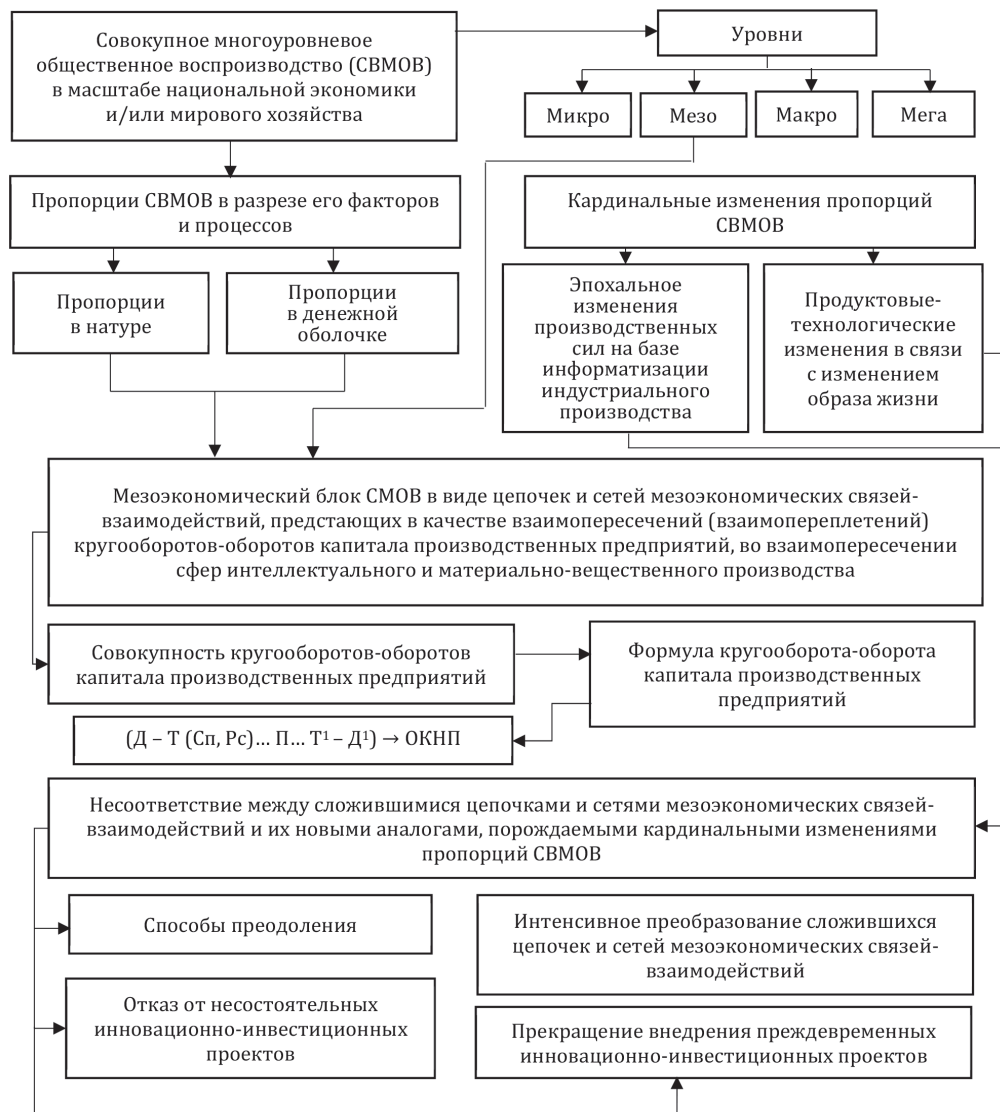


Рисунок 3 – Модель мезоэкономического блока системы многоуровневого общественного воспроизводства

Источник: составлено авторами.

- макроуровнем (уровнем национальной экономики страны в целом, т. е. народнохозяйственным уровнем);
- мегауровнем (уровнем мирового хозяйства в целом и /или уровнем внешнеэкономического контура народного хозяйства отдельно взятой страны).

2. Пропорции СВМОВ в разрезе факторов и процессов, подразделяясь на натуральные пропорции и пропорции в денежной оболочке, оказывают прямое непосредственное воздействие на *мезоэкономический блок СМОВ*¹.

3. Кардинальные изменения пропорций СВМОВ, особенно связанные с эпохальным изменением производительных сил общества и продуктовыми и технологическими изменениями, затрагивающими изменения образа жизни, в весьма альтернативной степени влияют на мезоэкономический блок СМОВ. При этом часто наблюдаются негативные (кризисные) процессы и явления, особенно с авантюрной попыткой глобоолигархата разом, единым броском перевести мировую экономику, особенно в странах ЕС, на зеленую энергетику. Здесь диагностируется несоответствие между сложившимися цепочками и сетями мезоэкономических связей-взаимодействий и их новыми аналогами, порождаемыми кардинальными изменениями пропорций СВМОВ.

Рекомендуемые способы преодоления вышеуказанного негатива [6]:

- интенсивное преобразование сложившихся цепочек и сетей мезоэкономических связей-взаимодействий;
- отказ от несостоятельных инновационно-инвестиционных проектов (особенно глобального масштаба и/или движимых корыстью транснациональных корпораций);
- прекращение внедрения несвоевременных инновационно-инвестиционных проектов.

4. Мезоэкономический блок СМОВ предстает в виде совокупности кругооборотов-оборотов капитала производственных предприятий (народнохозяйственных звеньев).

5. За основу формулы кругооборота и оборота капитала берется классическая формула движения капитала производственного предприятия, представленная К. Марксом в своем главном научном труде «Капитал»:

$$Д - Т(Сп, Рс) \dots П \dots Т^1 - Д^1 \rightarrow ОКНП;$$

где Д – деньги, авансируемые в производство, направляемые на приобретение (покупку) средств производства (Сп) и рабочей силы (Рс), т. е. факторов воспроизводства в натуре;

Т – приобретенные факторы производства в натуре, выступающие в форме товара;

П – процесс производства;

Т¹ – созданный готовый продукт в товарной форме;

Д¹ – деньги, вырученные от реализации готового продукта в товарной форме;

ОКНП – оборот капитала в виде непрерывного продолжения его кругооборота.

¹ Нами различаются близкие друг к другу, но не тождественные понятия: *системы многоуровневого общественного воспроизводства* (СМОВ) и *совокупности многоуровневого общественного воспроизводства* (СВМОВ).

Основной идеей кругооборота и оборота капитала служит диалектика метаморфоз его функциональных форм в виде *денежного капитала* (ДК), *производственного капитала* (ПК), *товарного капитала* (ТК).

Внутри движения $P \dots T^1 - D^1$ скрыто два движения:

1) движение авансируемой стоимости (в S_p и S_c с компенсацией в выручке от реализации продукции ($T^1 - D^1$)) затрат как на приобретение S_p , так и на заработную плату S_c ;

2) движение прибавочной стоимости, принимающей форму прибыли, являющейся результатом неоплаченного труда наемных рабочих.

В такой трактовке формулы кругооборота и оборота капитала К. Маркс свел всю прибыль к прибавочной стоимости (не путать с понятием добавленная стоимость, которая превосходит величину прибавочной стоимости на величину выплаченной заработной платы). Однако К. Маркс не увидел (не захотел увидеть) сущностный факт: что источником прибыли является не только прибавочная стоимость, но и *синергетический (комбинационный) эффект*, являющийся результатом эффективной организационно-управленческой деятельности руководителей предприятия.

Детализированные исследования теории и практики кругооборота и оборота капитала производственного предприятия (организации) представлены в ряде работ, в том числе и авторов данной статьи [1, 2, 22–27].

На рис. 4 представлена модель организации-управления мезоэкономическим блоком (МЭБ) системы многоуровневого общественного воспроизводства (СМОВ) с задействованием внутрикорпоративных аналогов денег и цен.

Построение данной модели базируется на следующих положениях.

1. Наша модель адаптирована к экономике суверенного государства, применительно к уникальному потенциалу и особенностям народного хозяйства России [13, 17, 28, 29].

2. Мезоэкономический блок (МЭБ) системы многоуровневого общественно-воспроизводства (СМОВ) представлен совокупностью мезоэкономических блоков производственных предприятий (ПП) страны, структурированных во многоуровневую систему, во взаимопересечении со структурой государственно-общественно-частного управления СМОВ [18, 30], в *двух взаимодополняющих вариантах*.

В *одном варианте (корпоративном)* данная совокупность МЭБ взаимопроникается-взаимодействует с организацией-управлением на основе объединения в корпорацию (путем слияния производственных предприятий (организаций) или создания устойчивой договорной сети) комплекса предприятий (организаций), охватывающих цельную комплексную цепочку от поставки сырья и материалов до выпуска конечной продукции широкого межотраслевого назначения (а также высокотехнологичной специализированной продукции).

В *другом варианте (мезомаркетинговом)* МЭБ организуется-управляется методами мезомаркетинга [17].

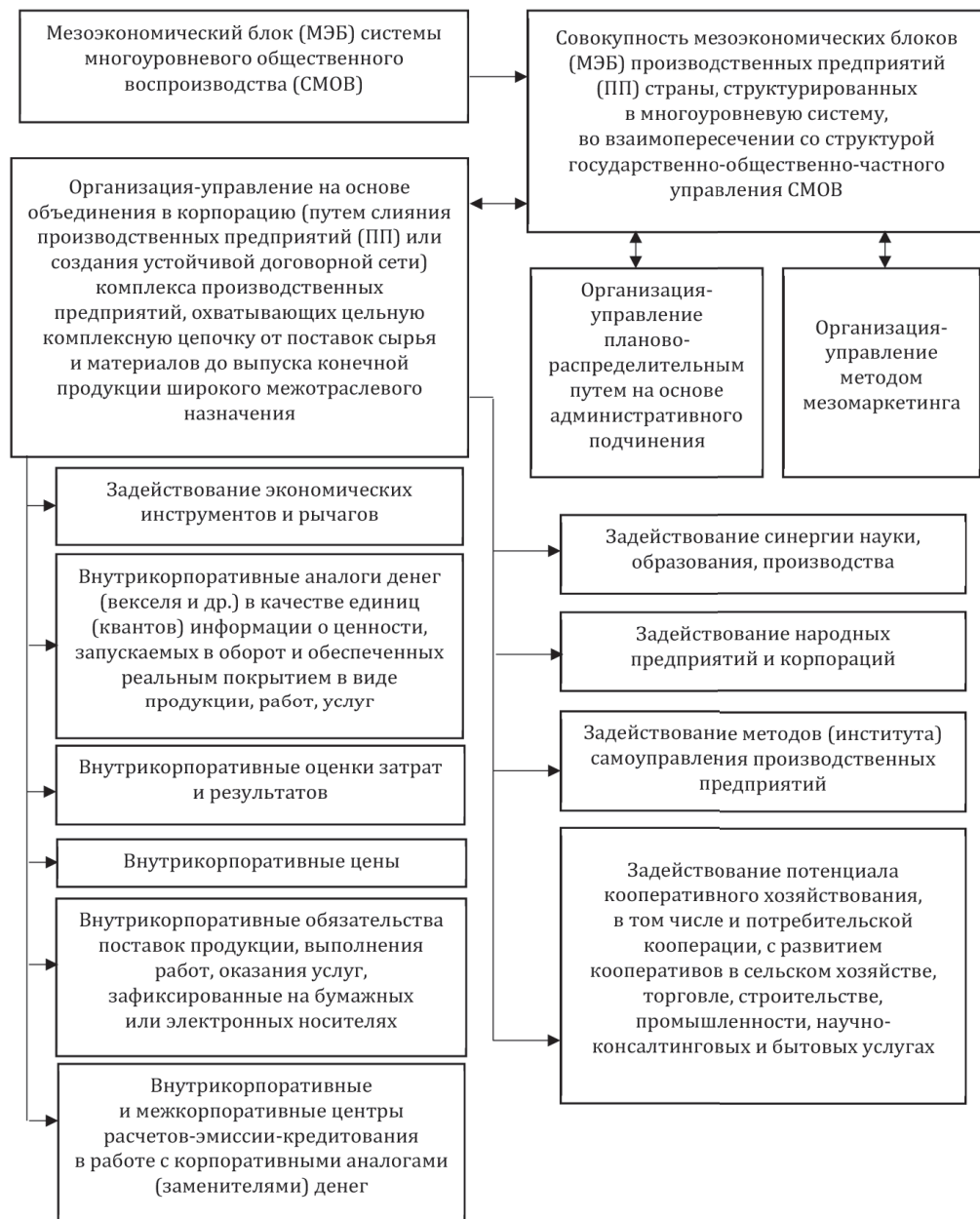


Рисунок 4 – Модель организации-управления мезоэкономического блока (МЭБ) СМОВ (системы многоуровневого общественного воспроизводства) с задействованием внутрикорпоративных аналогов денег и цен

Источник: составлено авторами.

3. Представленная на рис. 4 *система корпоративной организации-управления* функционирует путем задействования следующих экономических инструментов и рычагов:

- а) внутрикорпоративные аналоги денег (векселя и др.) в качестве единиц (квантов) информации о ценности, запускаемых в оборот ресурсов и обеспеченных реальным покрытием в виде продукции, работ, услуг;
- б) внутрикорпоративные оценки затрат и результатов;
- в) внутрикорпоративные цены;
- г) внутрикорпоративные и межкорпоративные *центры расчетов-эмиссии-кредитования* в работе с корпоративными аналогами (заменителями) денег.

4. Применительно к корпоративному варианту организации-управления МЭБ, СМОВ активно задействуются:

- синергия науки, образования, производства [21];
- народные корпорации, формируемые и развиваемые снизу, по инициативе трудовых производственных коллективов, при поддержке со стороны государства [31, 32];
- институт и /или методы самоуправления производственных предприятий [33];
- потенциал кооперативного хозяйствования, в том числе и потребительской кооперации, с развитием кооперативов в сельском хозяйстве, торговле, строительстве, научно-консалтинговых и бытовых услугах, а также в промышленности (возрождая и развивая положительный опыт промышленной кооперации советского периода истории, от которой совершенно неоправданно отказались во 2-й половине 1950-х гг.) [34].

Заключение

Детализированная научно-практическая проработка блоков, элементов и процессов, представленных как в модели организации-управления мезо-экономического блока (МЭБ) системы многоуровневого общественного воспроизводства (СМОВ), с задействованием внутрикорпоративных аналогов денег и цен, так и в предшествующих ей (предваряющих ее) трех других моделях, представлена в ряде авторских публикаций [4, 5, 8, 9, 17, 19, 20, 21, 22, 28–35].

Дальнейших научных исследований и разработок в скором времени потребуют вопросы влияния на организацию-управление МЭБ СМОВ грядущей замены монополизма глобальной системы денег-ценообразования-финансирования-кредитования системой валютных зон.

Уже в настоящее время можно начинать весьма перспективную в будущем научную разработку корпоративного механизма хозяйствования с выделением в нем внутрикорпоративных аналогов денег и цен, применительно к корпорациям, совместно создаваемым дружественными странами, прежде всего Россией и Китаем.

Список источников

1. Годунов И.В., Ларионов И.К. Политическая экономия, путь в XXI век. Москва : Наука, 2005.
2. Экономическая теория (политическая экономия) / под ред. И.К. Ларионова, А.В. Новичкова. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2022.
3. Экономические системы: государство и рынок / под ред. В.И. Жукова, И.К. Ларионова. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
4. Ларионов И.К., Герасина Ю.А., Бородулин В.Ю. Корпоративное структурирование экономики в современных условиях хозяйствования. Москва: МГИУ, 2008.
5. Ларионов И.К., Герасина Ю.А., Ларионова И.И. Финансово-промышленные группы: механизм формирования, стратегия развития. Москва : МГИУ, 2008.
6. Ларионов И.К. Экономика в зеркале смены эпох, организация и управление на основе синергии традиционного и инновационного подходов. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2024.
7. Ценообразование, основы денежно-ценовой стратегии российского государства / под ред. И.К. Ларионова, А.В. Новичкова, Г.П. Сорокиной. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2023.
8. Ларионов И.К. Интеллектуальный труд в многомерной экономике. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2020.
9. Ларионов И.К. Человек и труд в системе многоуровневого общественного воспроизводства. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
10. Герасина О.Н. Трудовая теория ценности в системе экономических отношений. Москва : Союз, 1999.
11. Герасина О.Н. Трудовая теория ценности: причины и предпосылки ее возникновения и развития. Москва : МГИУ, 1997.
12. Введение в трудовую теорию ценности / В.И. Сиськов [и др.]. Москва : МГСУ, 1996.
13. Ларионов И.К. Концепция формирования и стратегия развития социально-экономической системы России в условиях глобальной трансформации: научный доклад. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2017.
14. Алиев А.Т. Развитие теоретических основ ценообразования в условиях эволюции социально-экономических отношений. Москва : Экономика, 2003.
15. Антикризисное управление : учебник / под ред. И.К. Ларионова. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2012.
16. Институциональная экономика в синергии развития : монография / под ред. И.К. Ларионова. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
17. Мезоэкономика / под ред. И.К. Ларионова. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2005.
18. Синергия стратегического управления / под ред. И.К. Ларионова. – Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
19. Деньги, цены и оплата труда: к новой парадигме развития России и мира / под ред. И.К. Ларионова. Москва: ИТК «Дашков и К^о», 2020.
20. Ларионов И.К. Деньги и цены в развитии воспроизводственного процесса, в поисках альтернативы глобальному монополизму. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
21. Ларионов И.К., Сальникова Т.С. Синергия образования, науки и производства. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2017.
22. Ларионов И.К. Стоимостные рычаги в кругообороте фондов социалистического предприятия. Москва : Мысль, 1976.
23. Дружинин А.В. Заемный капитал в современной экономике. Москва : ИВЦ «Маркетинг», 2005.
24. Дружинин А.В. Эффект структуризации и заемный капитал в условиях становления информационного общества. Москва : Терра, 2004.

25. Лучинин А.В. Аналитические показатели кругооборота и оборота капитала. Москва : Союз, 2000.
26. Лучинин А.В. Влияние информатизации производительных сил на характер протекания кругооборота и оборота капитала. Москва : Союз, 2000.
27. Лучинин А.В. Совершенствование хозяйственного механизма в связи с кругооборотом и оборотом капитала. Москва : Союз, 2001.
28. Ларионов И.К. Синергия социального и корпоративного управления. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2020.
29. Экономика России: потенциал, стратегия развития / под ред. И.К. Ларионова, В.А. Лисичкина, М.А. Гуреевой. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2023.
30. Синергия управления многомерной экономикой / под ред. И.К. Ларионова, О.Н. Герасиной, М.А. Гуреевой. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2018.
31. Ларионов И.К., Ларионова И.И. Корпоративный механизм хозяйствования, синергия взаимодействия денежно-ценовых и организационно-управленческих составляющих. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2017.
32. Россия в многополярном мире: корпоративный механизм хозяйствования / под ред. И.К. Ларионова, Ю.А. Герасиной, И.И. Ларионовой. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2021.
33. Ларионов И.К., Федоров М.В., Гуреева М.А. Самоуправляемая социэкономика. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2024.
34. Ларионов И.К., Гуреева М.А. Концепция задействия организационно-управленческого потенциала кооперативного хозяйствования в системно-конституциональном преобразовании российской экономики // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 1. С. 12–24. DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-1-12-23.
35. Герасина Ю.А. Формирование механизма корпоративного структурирования российской экономики в качестве фактора и инновационного развития. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2012.

References

1. Godunov I.V., Larionov I.K. Political economy, the path to the 21st century. Moscow : Nauka Publ., 2005. (In Russ.).
2. Economic Theory (Political Economy) / ed. by I.K. Larionov, A.V. Novichkov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2022. (In Russ.).
3. Economic Systems: the state and the market / ed. by V.I. Zhukov, I.K. Larionov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).
4. Larionov I.K., Gerasina Yu.A., Borodulin V.Yu. Corporate structuring of the economy in modern economic conditions. Moscow: MGIU, 2008. (In Russ.).
5. Larionov I.K., Gerasina Yu.A., Larionova I.I. Financial and industrial groups: formation mechanism, development strategy. Moscow : MGIU, 2008. (In Russ.).
6. Larionov I.K. Economics in the mirror of the change of epochs, organization and management based on the synergy of traditional and innovative approaches. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2024. (In Russ.).
7. Pricing, fundamentals of the monetary and pricing strategy of the Russian state / ed. by I.K. Larionov, A.V. Novichkov, G.P. Sorokina. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2023. (In Russ.).
8. Larionov I.K. Intellectual labor in a multidimensional economy. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2020. (In Russ.).
9. Larionov I.K. Man and labor in the system of multilevel social reproduction. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).

10. Gerasina O.N. Labor theory of value in the system of economic relations. Moscow : Soyuz Publ., 1999. (In Russ.).
11. Gerasina O.N. Labor theory of value: causes and prerequisites for its emergence and development. Moscow : MGIU, 1997. (In Russ.).
12. Introduction to the labor theory of value / V.I. Titkov [et al.]. Moscow : MGSU, 1996. (In Russ.).
13. Larionov I.K. The concept of formation and development strategy of the socio-economic system of Russia in the context of global transformation: Scientific report. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2017. (In Russ.).
14. Aliev A.T. Development of the theoretical foundations of pricing in the context of the evolution of socio-economic relations. Moscow : Ekonomika Publ., 2003. (In Russ.).
15. Anti-crisis management : textbook / ed. by I.K. Larionov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2012. (In Russ.).
16. Institutional Economics in the synergy of development : a monograph / ed. by I.K. Larionov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).
17. Mesoeconomics / ed. by I.K. Larionov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2005. (In Russ.).
18. Synergy of Strategic Management / ed. by I.K. Larionov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).
19. Money, Prices and Wages: towards a New Paradigm for the Development of Russia and the World / ed. by I.K. Larionov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2020. (In Russ.).
20. Larionov I.K. Money and prices in the development of the reproductive process, in search of an alternative to global monopolism. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).
21. Larionov I.K., Salnikova T.S. Synergy of education, science and production. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2017. (In Russ.).
22. Larionov I.K. Cost levers in the circulation of funds of a socialist enterprise. Moscow : Mysl, 1976. (In Russ.).
23. Druzhinin A.V. Borrowed capital in the modern economy. Moscow : IVC «Marketing», 2005. (In Russ.).
24. Druzhinin A.V. The effect of structuring and borrowed capital in the context of the formation of the information society. Moscow : Terra, 2004. (In Russ.).
25. Luchinin A.V. Analytical indicators of capital turnover and turnover. Moscow : Soyuz Publ., 2000. (In Russ.).
26. Luchinin A.V. The influence of informatization of productive forces on the nature of capital circulation and turnover. Moscow : Soyuz Publ., 2000. (In Russ.).
27. Luchinin A.V. Improvement of the economic mechanism in connection with the circulation and turnover of capital. Moscow : Soyuz Publ., 2001. (In Russ.).
28. Larionov I.K. Synergy of social and corporate governance. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2020. (In Russ.).
29. Economy of Russia: potential, development strategy / ed. by I.K. Larionov, V.A. Lisichkin, M.A. Gureeva. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2023. (In Russ.).
30. Synergy of Multidimensional Economy Management / ed. by I.K. Larionov, O.N. Gerasina, M.A. Gureeva. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2018. (In Russ.).
31. Larionov I.K., Larionova I.I. Corporate management mechanism, synergy of interaction of monetary, price and organizational and managerial components. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2017. (In Russ.).
32. Russia in a Multipolar World: a corporate Management Mechanism / ed. by I.K. Larionov, Yu.A. Gerasina, I.I. Larionova. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2021. (In Russ.).

33. Larionov I.K., Fedorov M.V., Gureeva M.A. Self-managed socio-economics. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2024. (In Russ.).

34. Larionov I.K., Gureeva M.A. The concept of using the organizational and managerial potential of cooperative management in the systemic and constitutional transformation of the Russian economy. *Economic systems*. 2023;16(1):12-24. DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-1-12-23. (In Russ.).

35. Gerasina Yu.A. Formation of the mechanism of corporate structuring of the Russian economy as a factor and innovative development. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2012. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Игорь Константинович Ларионов – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, научный руководитель Центра системных исследований, Москва, Россия, office@dashkov.ru;

Ольга Николаевна Герасина – доктор экономических наук, профессор, 08.00.01, профессор кафедры экономики и бизнеса Московского экономического института, Москва, Россия, geron27@mail.ru;

Юлия Александровна Герасина – доктор экономических наук, доцент, 08.00.05, профессор кафедры экономики и бизнеса Московского экономического института, Москва, Россия, yulmaks31@mail.ru.

Igor K. Larionov – doctor of economic sciences, professor, honored Scientist of the Russian Federation, scientific director of the Center for Systems Research; System Research Center, Moscow, Russia, office@dashkov.ru;

Olga N. Gerasina – doctor of economic sciences, professor, 08.00.01, professor of the Department of Economics and Business of the Moscow Economic Institute, Moscow, Russia, geron27@mail.ru;

Yulia A. Gerasina – doctor of economic sciences, associate professor, 08.00.05, professor of the Department of Economics and Business of the Moscow Economic Institute, Moscow, Russia, yulmaks31@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 24.03.2025; одобрена после рецензирования 25.04.2025; принята к публикации 05.05.2025.

The article was submitted 24.03.2025; approved after reviewing 25.04.2025; accepted for publication 05.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 29–41.
Economic Systems. 2025;18(2):29-41.



Научная статья
УДК 004+338
DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-29-41

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

Комплексная классификация подходов к определению концепции цифровой экономики

Наталья Юрьевна Шорникова

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия

✉ nashornikova@yandex.ru

Аннотация. Исследование основано на методе структурного анализа терминологии, сравнительно-сопоставительном методе и методе контент-анализа. В работе проанализировано большое количество определений понятия «цифровая экономика» зарубежных и отечественных ученых. Выявлены основные общие элементы разных подходов к трактовке понятия. Предложена комплексная классификация подходов к определению концепции цифровой экономики.

Ключевые слова: концепция, цифровая экономика, цифровизация, информационные технологии, методологические подходы

Для цитирования: Шорникова Н.Ю. Комплексная классификация подходов к определению концепции цифровой экономики // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 29–41. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-29-41.

Original article

Comprehensive classification of approaches to defining the digital economy concept

Natalia Yu. Shornikova

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

✉ nashornikova@yandex.ru

© Шорникова Н.Ю., 2025

Abstract. The research is based on the method of structural analysis of terminology, the comparative method and the method of content analysis. A wide range of definitions of the term “digital economy” proposed by both foreign and domestic scholars is examined. The main common elements of different approaches to the interpretation of the concept are identified. A comprehensive classification of approaches to defining the concept of the digital economy is proposed.

Keywords: concept, digital economy, digitalization, information technology, methodological approaches

For citation: Shornikova N.Yu. Comprehensive classification of approaches to defining the digital economy concept. *Economic Systems*. 2025;18(2):29-41. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-29-41.

Введение

Глобальный, многоаспектный характер нового этапа социально-экономического развития обуславливает многообразие подходов к определению понятия «цифровая экономика» и сущности этого явления. Несмотря на общее понимание цифровой экономики как макроэкономической концепции, в научной литературе с этой позиции она не разъясняется. Цифровую экономику описывают не макроэкономическими и микроэкономическими понятиями, а профессиональными понятиями информационных технологий. Формулировка определения того или иного понятия является отражением времени и сопутствующих этому периоду трендов. Сущность определений также находится под влиянием специфики конкретного исторического периода.

Настоящая статья представляет собой обзор наиболее значимых исследований, позволивший автору выявить основные общие элементы разных подходов к трактовке понятия «цифровая экономика». В результате предложена комплексная классификация подходов к определению концепции цифровой экономики.

Основная часть

Первые определения понятия «цифровая экономика» строились на противопоставлении более ранним концепциям, таким как «информационная экономика» и связанного с ней более широкого понятия «информационное общество».

В начале 1960-х гг. в работах японских ученых Умесао, Хаяши, Масуда, Кохяма впервые появился термин «информационное общество» [1]. В 1977 г. Марк Порат ввел термин «информационная экономика» [2]. Дон Тапскотт впервые применил термин «цифровая экономика» в работе «Цифровая экономика: обещание и опасность в эпоху сетевого интеллекта» [3].

Эрик Брайнджолфсон и Брайан Кахин определяли термин «информационная экономика» как «широкий, долгосрочный тренд, основанный на информации и знаниях, а также стоимости, связанной с реальными активами и продукта-

ми, ассоциируемыми с сельским хозяйством, горнодобывающей отраслью и обрабатывающей промышленностью». А термин «цифровая экономика» относили к «трансформации всех секторов экономики благодаря цифровизации информации при помощи компьютерных технологий» [4]. К цифровой экономике указанные авторы отнесли такие отрасли, как информационно-коммуникационные технологии, электронная коммерция, производство программного обеспечения, услуги, предоставляемые посредством цифровых технологий, а также деятельность, связанную с обработкой информации.

В. Карлссон [5] под цифровой экономикой понимал сочетание интернета и связи между множеством разнородных идей. Карлссон утверждал, что сочетание цифровизации и интернета можно уже рассматривать как технологию.

С. Шарма [6] считает, что цифровая экономика представляет собой взаимосвязь коммуникаций, компьютеризации и информации, сочетание компьютерных технологий, объединенных в сети, и качественно новых моделей бизнеса. В результате появляются экономические субъекты, хозяйственная деятельность которых наделена новыми характеристиками, а также новые отрасли и рынки. При этом подчеркивается использование в хозяйственной деятельности преимущественно идей, а не материальных ресурсов.

Стремительное развитие информационных технологий к концу XX века повлияло на использование техноцентристского подхода при определении понятия «цифровая экономика».

В своем научном исследовании «Being Digital» [7] Н. Негропonte спрогнозировал формирование цифровой экономики и создание единой информационной цифровой сети, а также описал процесс генезиса цифровой экономики с последующей цифровизацией общества и хозяйственной деятельности.

Д. Тапскотт [8] рассматривал цифровую экономику с точки зрения двух аспектов экономической активности: с одной стороны, выполнение базовых задач и бизнес-процессов предприятия на основе сетевых ресурсов, с другой – коммуникации посредством сетевых технологий.

М. Скилтон [9] представляет цифровую экономику как совокупность виртуальных ресурсов и цифровых транзакций, осуществляемых на рынках, а также компаний, ресурсов и услуг, увеличивающих ВВП и размер чистых активов. При этом под цифровой экосистемой понимается объединенное взаимодействие технологий в рыночной и бизнес-деятельности, способствующее появлению нового типа потребителей, бизнеса, рыночной конъюнктуры и опыта взаимодействия.

М. Роуз [10] определяет цифровую экономику как всемирную сеть, объединяющую экономическую деятельность, опосредованную информацией и информационно-коммуникационными технологиями; также она может быть определена просто как экономика на основе цифровых технологий.

В Стратегии цифровой экономики, принятой в Австралии [11], цифровая экономика определяется как «глобальная сеть экономической и социальной деятельности, обеспечиваемая цифровыми технологиями, такими как сеть Интер-

нет и мобильные сети». При этом выделены следующие основные факторы развития цифровой экономики:

- готовность к цифровизации;
- окружающая среда;
- использование;
- меры господдержки цифровой экономики.

Британские исследователи в статье «Цифровая экономика» (2014) пишут, что «цифровая экономика относится к экономике, основанной на цифровых технологиях, хотя мы все чаще воспринимаем это как ведение бизнеса на рынках, основанных на сети Интернет и Всемирной паутине» [12].

Палата общин Великобритании отмечает, что «...цифровая экономика основана как на цифровом доступе к товарам и услугам, так и на использовании коммерческими предприятиями цифровых технологий» [13].

В рамках проекта G20 «Инициатива развития и сотрудничества в области цифровой экономики» в 2016 г. цифровая экономика определяется как «...широкий спектр видов экономической деятельности, основанных на использовании оцифрованной информации и знаний как основного фактора производства, использовании современных информационных сетей как основного формата деятельности, использовании ИКТ как основного фактора роста производительности и экономической структурной оптимизации» [14].

Разработка концепций цифровой экономики как современного процесса трансформации всех секторов экономики продолжает развиваться учеными Э. Бриньольфссоном (E. Brynjolfsson), Б. Кахин (B. Kahin) [15], Б. Йоханссоном, Ч. Карлссоном, Р. Стоу [16].

Б. Карлссон (B. Carlsson) в своих исследованиях уточняет, что диффузия цифровых технологий и интернета затрагивает не только производственный сектор, но и сферу услуг [17].

М. Скилтон (M. Skilton) определяет цифровую экономику как совокупность виртуальных ресурсов и цифровых транзакций, осуществляемых на рынках, а также компаний, ресурсов и услуг, увеличивающих ВВП и размер чистых активов. То есть определяет как часть цифровой экосистемы, под которой подразумевается объединенное взаимодействие технологий в рыночной и бизнес-деятельности, способствующее появлению нового типа потребителей, бизнеса, рыночной конъюнктуры и опыта взаимодействия [18].

Российские ученые также внесли значительный вклад в исследование данной тематики.

И.В. Сударушкина и М.А. Стефанова [19] показывают сущность цифровой экономики как «результат трансформационных эффектов новых технологий общего значения в области информации и коммуникации, которые влияют на все секторы экономики и социальной деятельности».

Р.К. Асанов описывал цифровую экономику как экономику, основанную на производстве электронных товаров и сервисов высокотехнологичными бизнес-

структурами, и дистрибуции этой продукции при помощи электронной коммерции [20].

О.В. Дяченко [21] представляет цифровую экономику как систему экономических отношений между хозяйствующими субъектами, государством, а также объектами, которые способны генерировать, накапливать, обрабатывать и обмениваться информацией посредством ИКТ через сеть.

Г.Г. Головенчик в своей работе [22] дала определение цифровой экономики, где цифровая экономика рассматривается как «система социальных, экономических и технологических отношений между государством, бизнес-сообществом и гражданами, функционирующая в глобальном информационном пространстве посредством широкого использования сетевых цифровых технологий, генерирующая цифровые виды и формы производства к потреблению продукции и услуг».

В работе Е.В. Купчишиной [23] цифровая экономика предстает как:

- совокупность виртуальных ресурсов и цифровых транзакций, осуществляемых на рынках, и компаний, ресурсов и услуг, увеличивающих валовой внутренних продукт и размер чистых активов;
- сочетание компьютерных технологий, объединенных в сети, и качественно новых моделей бизнеса, способствующее появлению экономических субъектов, хозяйственная деятельность которых наделена новыми характеристиками, а также новых отраслей и рынков;
- экономика, которую характеризуют мобильность и взаимодействие нескольких групп пользователей в рамках цифровой платформы, что ведет к образованию положительных либо отрицательных экстерналий, с одной стороны, и данные как источник стоимости – с другой.

Наиболее емкое определение цифровой экономики содержится в программе «Цифровая экономика Российской Федерации»: «Цифровая экономика – хозяйственная деятельность, ключевым фактором производства в которой являются данные в цифровой форме, способствующая формированию информационного пространства с учетом потребностей граждан и общества в получении качественных и достоверных сведений, развитию информационной инфраструктуры Российской Федерации, созданию и применению российских информационно-телекоммуникационных технологий, а также формированию новой технологической основы для социальной и экономической сферы» [24].

Ю.В. Белоусов и О.И. Тимофеева выделили два методологических подхода к определению сущности понятия «цифровая экономика» [25]:

- цифровая экономика как часть экономики, выделение которой базируется по критериям принадлежности к определенным отраслям или видам экономической деятельности;
- признание цифровой экономики особым видом экономики в целом, безотносительно к отраслевой принадлежности, при этом определение экономики как цифровой иногда рассматривается как новый этап развития экономики.

В.М. Бондаренко [26], А.А. Зверева, Ж.С. Беляева и К. Сохаг [27] выделили следующие подходы к расшифровке данного понятия:

- классический подход считает, что «цифровая экономика – это экономика, основанная на цифровых технологиях, и при этом правильнее характеризовать исключительно область электронных товаров и услуг»;
- «расширенный подход» определяет связь цифровой экономики и цифровизации. В этом аспекте цифровая экономика – это экономическое производство с использованием цифровых технологий. «Цифровая экономика – экономика, которая базируется на качественно новом типе информационных и телекоммуникационных технологий, охватывающих и преобразующих все сферы современной производственной и общественной жизни».

Среди российских исследований можно выделить два подхода к осмыслению понятия «цифровая экономика»: воспроизводственный и киберсистемный.

С позиций воспроизводственного подхода понятие «цифровая экономика» трактуется В.М. Кульковым, Л.В. Липидус и Т.Н. Юдиной как экономика нового технологического уклада, а также масштабного использования цифровых технологий в экономической деятельности и производства на их основе цифровых благ.

По мнению В.М. Кулькова [28], существенное отличие цифровой экономики – это «зависимость от достижений «Индустрии 4.0», то есть от таких технологий, как «Интернет вещей», виртуальная реальность, робототехника, а также технологий, связанных с автоматизацией производства, которые способствуют трансформации промышленного производства и других сфер экономики.

Л.В. Липидус определяет цифровую экономику как «совокупность отношений, складывающихся в результате производства, распределения, обмена и потребления благ, основанных на онлайн-технологиях и направленных на удовлетворение потребностей в жизненных благах» [29].

Т.Н. Юдина цифровую экономику трактует как «стадию развития неозакономики, которая находится под воздействием цифровизации, роботизации и виртуализации на экономические процессы, где одну из важнейших ролей сыграла так называемая Четвертая промышленная революция» [30]. При этом подчеркивается, что отличительной чертой цифровой экономики «является результат преобразования экономических отношений посредством трансформации отношений «человек – машина» и формирования нового типа экономических отношений – машинно-машинного взаимодействия (machine-to-machine, M2M)».

Е.Н. Ведута и Т.Н. Джакубова с позиций киберсистемного подхода трактуют цифровую экономику как «экономическую киберсистему, разработчики которой учитывают объективные экономические законы для отображения поведения экономики, реагирующей на управленческие воздействия и события внешней среды в режиме реального времени, в киберпространстве» [31].

С точки зрения институционального подхода цифровая экономика определяется как совокупность взаимосвязанных институтов и организаций [32].

Опираясь на методы структурного анализа терминологии и контент-анализа, ряд исследователей выделили научные подходы к определению понятия

«цифровая экономика». Р. Бухт и Р. Хикс, систематизируя различные определения цифровой экономики, выделили следующие подходы [33]:

– ресурсоориентированный подход: опирается на технологии, которые составляют основу цифровой экономики, информационные ресурсы и человеческие ресурсы (человеческие знания и способности к творчеству, возникающие в результате использования ИКТ) [4, 8];

– процессуальный/поточный подход: относит к цифровой экономике использование технологий для осуществления некоторых хозяйственных операций [34]; новые потоки информации и данные, создаваемые при помощи ИКТ, а также происходящие трансформации в технологических процессах;

– структурный подход: в широком смысле затрагивает трансформационные процессы в экономике [14]. В более узком смысле рассматривает развивающиеся структуры на базе веб/сетевых технологий в качестве составляющих цифровой экономики [11, 36];

– бизнес-ориентированный подход (бизнес-модели): рассматривает новые возникающие модели бизнеса, например сетевой бизнес и электронную торговлю [36, 37] или цифровые платформы.

И.Н. Щепина и А.А. Бородина [38], систематизируя различные интерпретации цифровой экономики, выделили четыре основных подхода, которые перекликаются с видением Бухта и Хикса:

1) макроэкономический подход, в центре внимания которого – цифровые технологии, электронная коммерция и их влияние на общество в целом (ОЭСР);

2) управленческий подход исходит из того, что создание цифровой экономики является стратегическим направлением развития для любой страны на всех уровнях государственного управления, а также для бизнеса;

3) структурный подход предусматривает, что цифровая экономика требует реструктуризации национальной экономики в соответствии с требованиями новой технологической парадигмы (Bazhal);

4) технологический подход подразумевает, что основной чертой цифровой экономики является использование информационных и коммуникационных технологий.

И.И. Исмагилов, Г. Алсаиед в своей работе «Цифровая экономика: компонентный анализ определений понятия» сгруппировали подходы к определению понятия «цифровая экономика» [39], разделив подходы зарубежных и отечественных ученых. Определения цифровой экономики, сформулированные зарубежными исследователями, они выделили в четыре группы:

- *первая группа*: фокусируется на знаниях, творчестве и технологических изменениях для повышения благосостояния общества;

- *вторая группа*: акцент делается на технологии как основной движущей силе стимулирования электронной торговли и электронных услуг;

- *третья группа*: рассматривают цифровую экономику как сети социальной или экономической деятельности, связанной с использованием интернета и мобильных технологий;

- *четвертая группа* сфокусирована на роли цифровых технологий в производстве и экономике.

Определения цифровой экономики, данные российскими учеными И.И. Исмагиловым и Г. Алсаиедом, были разделены на три группы:

- *первая группа*: цифровая экономика как хозяйственная деятельность, основанная на технологиях;

- *вторая группа*: влияние технологий на все сферы человеческой и экономической деятельности;

- *третья группа*: цифровая экономика как экономика на базе новых технологий с подчеркиванием отдельных характерных черт ее преобразований вследствие цифровизации.

Е.В. Купчишина в работе «Эволюция концепций цифровой экономики как феномена неозакономики» представила в табличном виде эволюцию концепций цифровой экономики в контексте теоретических подходов [23], где выделила следующие подходы:

- техноцентристский;
- трансформационный;
- экосистемный;
- воспроизводственный;
- киберсистемный;
- институциональный.

В рассмотренных выше исследованиях проводится детальный анализ понятия цифровой экономики как сектора индустриальной экономики, но при этом практически все концепции оставляют без внимания социальные, институциональные и политические факторы, влияющие на развитие цифровой экономики.

Цифровая экономика – это глобальное явление, охватывающее все стороны жизни человечества. Поэтому методологические подходы к рассмотрению данного понятия приобретают комплексный характер, позволяющий раскрыть многогранность цифровизации. Соответственно, представляет интерес предлагаемая автором комплексная классификация подходов к определению концепции цифровой экономики (табл. 1).

Таблица 1 – Классификация подходов к определению концепции цифровой экономики

Критерий классификации	Признак классификации
Уровень	Мега-, макро-, микроуровни
Принцип	Научность, комплексность, мультидисциплинарность, системность, нормативность, динамичность
Составляющая компонента	Институты, технологии, инновации, экономика, бизнес-процессы, ресурсы, инфраструктура, информационные потоки, транзакционные издержки, социальная, психолого-физиологическая, политическая сферы

Источник: составлено автором.

Заключение

Значимость данного исследования заключается в том, что его результаты углубляют, расширяют и конкретизируют современные представления о цифровой экономике, позволяют выявить основные подходы к трактовке исследуемого понятия и его содержательному наполнению. Тем самым вносится определенный вклад в комплексное изучение цифровизации, позволяющий оценить наиболее перспективные направления развития, а также выявить и предотвратить возможные риски и угрозы.

Список источников

1. Zelazny R. Information Society and Knowledge Economy – Essence and Key Relationships. URL: https://www.researchgate.net/publication/282249905_Information_Society_and_Knowledge_Economy_-_Essence_and_Key_Relationships (accessed: 01.04.2025).
2. Porat M. The Information Economy. Washington, D.C. : U.S. Government Printing Office, 1977.
3. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. Paperback, 1994. 368 p.
4. Brynjolfsson E. Kahin B. Understanding the digital economy: data, tools, and research. Cambridge, Mass. : MIT Press, 2000.
5. Carlsson B. The Digital Economy: what is new and what is not? URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/bb98/e394755800492b5ef6f5594c6c2a02c2402b.pdf> (accessed: 01.04.2025).
6. Sharma S. Internet Economics. URL: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=PQZGJnKH4KwC&oi=fnd&pg=PR11&dq=McKnight+Internet+economics&ots=GlF9CX2pht&sig=XTdAwuHAaaMzQG8sCYLYaQoLODY#v=onepage&q=McKnight%20Internet%20economics&f=false> (accessed: 01.04.2025).
7. Negroponte N. Being Digital. New York : Knopf, 1995. 243 p.
8. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York : McGraw-Hill, 1996. 342 p.
9. Skilton M. Building the Digital Enterprise A Guide to Constructing Monetization Models Using Digital Technologies. Springer, 2016.
10. Rouse M. Digital Economy. Techtargget, Newton, MA, 2016. URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/digital-economy> (accessed: 01.03.2025).
11. Advancing Australia as a Digital Economy: An Update to the National Digital Economy Strategy, Department of Broadband, Communications and the Digital Economy, Canberra, 2013. URL: <http://apo.org.au/node/34523> (accessed: 01.03.2025).
12. British Computer Society. The Digital Economy, British Computer Society. London, 2014. URL: https://policy.bcs.org/sites/policy.bcs.org/files/digital%20economy%20Final%20version_0.pdf (accessed: 01.04.2025).
13. The Digital Economy, House of Commons Business, Innovation and Skills // House of Commons. Committee, London, 2016. URL: <https://www.publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmbis/87/87.pdf> (accessed: 01.04.2025).
14. G20 Digital Economy Development and Cooperation Initiative // G20 Digital Economy Task Force. 2016. URL: <http://www.g20.utoronto.ca/2016/g20-digitaleconomy-development-and-cooperation.pdf> (accessed: 11.04.2025).
15. Brynjolfsson E., Kahin B. Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research. Massachusetts, and London. England : The MIT Press, 2000. 408 p.

16. *Johansson B., Karlsson Ch., Stough R.* The Emerging Digital Economy: Entrepreneurship, Clusters, and Policy. Berlin : Springer Science & Business Media, 2006. 352 p.
17. *Carlsson B.* The Digital Economy: what is new and what is not? // *Structural Change and Economic Dynamics*. 2004. № 15 (3). P. 245–264.
18. *Skilton M.* Building the Digital Enterprise: A Guide to Constructing Monetization Models Using Digital Technologies. Berlin: Springer, 2015. 230 p.
19. *Сударушкина И.В., Стефанова Н.А.* Цифровая экономика // *АНИ: экономика и управление*. 2017. Т. 6. № 1 (18). С. 182–184.
20. *Асанов Р.К.* Формирование концепции цифровой экономики в современной науке // *Социально-экономические науки и гуманитарные исследования*. 2016. № 15. С. 143–148.
21. *Дьяченко О.В.* Дефиниция категории «цифровая экономика» в зарубежной и отечественной экономической науке // *Экономическое возрождение России*. 2019. № 1 (59). С. 86–98.
22. *Головенчик Г.Г.* Цифровизация белорусской экономики в современных условиях глобализации. Минск : Изд. Центр БГУ, 2019. 257 с.
23. *Купчишина Е.В.* Эволюция концепций цифровой экономики как феномена неэкономики // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2018. № 68. С. 426–444.
24. Программа развития цифровой экономики в Российской Федерации до 2035 года. URL: <http://spkurdyumov.ru/uploads/2017/05/strategy.pdf> (дата обращения 24.03.2025).
25. *Белоусов Ю.В., Тимофеева О.И.* Методология определения цифровой экономики // *Мир новой экономики*. 2019. № 13 (3). С. 79–89. DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-4-79-89.
26. *Бондаренко В.М.* Мировоззренческий подход к формированию, развитию и реализации «цифровой экономики» // *Современные ИТ и ИТ-образование*. 2017. № 1. С. 237–251.
27. *Зверева А.А., Беляева Ж.С., Сохаг К.* Влияние цифровизации экономики на благосостояние в развитых и развивающихся странах // *Экономика региона*. 2019. № 4. С. 1050–1062. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-ekonomiki-na-blagosostoyanie-v-razvityih-i-razvivayushchih-stranah> (дата обращения: 29.03.2025).
28. *Кульков В.М.* Цифровая экономика: надежды и иллюзии // *Философия хозяйства*. 2017. № 5. С. 145–156.
29. *Липидус Л.В.* BIG DATA, Sharing Economy, «Интернет вещей», роботизация: взгляд в будущее российского бизнеса // *Перспективы развития электронного бизнеса и электронной коммерции : материалы III Межфакультетской науч.-практ. конф. молодых ученых : доклады и выступления*. Москва, 2017. С. 5–24.
30. *Юдина Т.Н.* Цифровизация в контексте сопряженности Евразийского экономического союза и Экономического пояса Шелкового пути // *Философия хозяйства*. 2016. № 4. С. 161–174.
31. *Ведута Е.Н., Джакубова Т.Н.* Стратегии цифровой экономики // *Государственное управление. Электронный вестник*. 2017. № 63. С. 43–66. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2017/vipusk_63_avgust_2017_g./strategii_zifrovoi_ekonomiki/veduta_dzhakubova.pdf (дата обращения: 01.04.2025).
32. *Институты в условиях трансформации экономики : монография / А.П. Бувеч [и др.] ; под ред. О.В. Карамовой, А.П. Бувеч.* Москва : Прометей, 2021. 262 с.
33. *Бухт Р., Хикс Р.* Определение, концепция и измерение цифровой экономики // *Вестник международных организаций*. 2018. Т. 13, № 2. С. 143–172 (на русском и английском языках).
34. *Kling R., Lamb R.* IT and Organizational Change in Digital Economies. Understanding the Digital Economy / E. Brynjolfsson, B. Kahin (eds). Cambridge: MIT Press, 2000. P. 295–324.

35. *Mesenbourg T.L.* Measuring the Digital Economy, US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. URL: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf> (accessed: 01.04.2025).

36. Challenges for Competition Policy in a Digitalised Economy. Brussels : European Parliament, 2015. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU\(2015\)542235_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU(2015)542235_EN.pdf) (accessed: 11.04.2025).

37. *Mesenbourg T.L.* Measuring the Digital Economy, US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. URL: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/umdigital.pdf> (accessed: 01.03.2025).

38. *Щепина И.Н., Бородина А.А.* Цифровая экономика как одна из моделей развития постиндустриального общества // Вестник ВГУ. Серия: экономика и управление. 2019. № 2. С. 97–105.

39. *Исмагилов И.И., Алсаид Г.* Цифровая экономика: компонентный анализ определенных понятия // Дискуссия. 2023. Вып. 119. С. 6–16.

References

1. Zelazny R. Information Society and Knowledge Economy – Essence and Key Relationships. URL: https://www.researchgate.net/publication/282249905_Information_Society_and_Knowledge_Economy_-_Essence_and_Key_Relationships.

2. Porat M. The Information Economy. Washington, D.C. : U.S. Government Printing Office, 1977.

3. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. Paperback, 1994. 368 p.

4. Brynjolfsson E. Kahin B. Understanding the digital economy: data, tools, and research. Cambridge, Mass. : MIT Press, 2000.

5. Carlsson B. The Digital Economy: what is new and what is not? URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/bb98/e394755800492b5ef6f5594c6c2a02c2402b.pdf>.

6. Sharma S. Internet Economics. URL: <https://books.google.com/books?hl=en&lr=&id=PQZGJnKH4KwC&oi=fnd&pg=PR11&dq=McKnight+Internet+economics&ots=GlF9CX2pht&sig=XTdAwuHAAAaMzQG8sCYLYaQoLODY#v=onepage&q=McKnight%20Internet%20economics&f=false>.

7. Negroponte N. Being Digital. New York : Knopf, 1995. 243 p.

8. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. New York : McGraw-Hill, 1996. 342 p.

9. Skilton M. Building the Digital Enterprise A Guide to Constructing Monetization Models Using Digital Technologies. Springer, 2016.

10. Rouse M. Digital Economy. Techtarget, Newton, MA, 2016. URL: <http://searchcio.techtarget.com/definition/digital-economy>.

11. Advancing Australia as a Digital Economy: An Update to the National Digital Economy Strategy, Department of Broadband, Communications and the Digital Economy, Canberra, 2013. URL: <http://apo.org.au/node/34523>.

12. British Computer Society. The Digital Economy, British Computer Society. London, 2014. URL: https://policy.bcs.org/sites/policy.bcs.org/files/digital%20economy%20Final%20version_0.pdf.

13. The Digital Economy, House of Commons Business, Innovation and Skills. House of Commons. Committee, London, 2016. URL: <https://www.publications.parliament.uk/pa/cm201617/cmselect/cmbis/87/87.pdf>.

14. G20 Digital Economy Development and Cooperation Initiative // G20 Digital Economy Task Force. 2016. URL: <http://www.g20.utoronto.ca/2016/g20-digitaleconomy-development-and-cooperation.pdf>.

15. Brynjolfsson E., Kahin B. Understanding the Digital Economy: Data, Tools, and Research. Massachusetts, and London. England : The MIT Press, 2000. 408 p.
16. Johansson B., Karlsson Ch., Stough R. The Emerging Digital Economy: Entrepreneurship, Clusters, and Policy. Berlin : Springer Science & Business Media, 2006. 352 p.
17. Carlsson B. The Digital Economy: what is new and what is not? *Structural Change and Economic Dynamics*. 2004;(15(3)):245-264.
18. Skilton M. Building the Digital Enterprise: A Guide to Constructing Monetization Models Using Digital Technologies. Berlin : Springer, 2015. 230 p.
19. Sudarushkina I.V., Stefanova N.A. The digital economy. *ANI: economics and management*. 2017;6(1(18)):182-184. (In Russ.).
20. Asanov R.K. Formation of the digital economy concept in modern science. *Socio-economic sciences and humanitarian studies*. 2016;(15):143-148. (In Russ.).
21. Dyachenko O.V. Definition of the category digital economy in foreign and domestic economics. *The economic revival of Russia*. 2019;(1(59)):86-98. (In Russ.).
22. Golovenchik G.G. Digitalization of the Belarusian economy in modern conditions of globalization. Minsk : Publishing House of the BSU Center, 2019. 257 p. (In Russ.).
23. Kupchishina E.V. Evolution of concepts of digital economy as a phenomenon of non-economics. *Public administration. Electronic bulletin*. 2018;(68):426-444. (In Russ.).
24. Program for the development of the digital economy in the Russian Federation until 2035. URL: <http://spkurdyumov.ru/uploads/2017/05/strategy.pdf>. (In Russ.).
25. Belousov Yu.V., Timofeeva O.I. Methodology for determining the digital economy. *The world of the new economy*. 2019;(3(3)):79-89. DOI: 10.26794/2220-6469-2019-13-4-79-89. (In Russ.).
26. Bondarenko V.M. A philosophical approach to the formation, development and implementation of the «digital economy». *Modern IT and IT education*. 2017;(1):237-251. (In Russ.).
27. Zvereva A.A., Belyaeva J.S., Sohag K. The impact of economic digitalization on well-being in developed and developing countries. *The economy of the region*. 2019;(4):1050-1062. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/vliyanie-tsifrovizatsii-ekonomiki-na-blagosostoyanie-v-razvityih-i-razvivayuschihsya-stranah>. (In Russ.).
28. Kulkov V.M. Digital economy: hopes and illusions. *Philosophy of Economy*. 2017;(5):145-156. (In Russ.).
29. Lapidus L.V. BIG DATA, Sharing Economy, Internet of Things, robotics: a look into the future of Russian business. Prospects for the development of e-business and e-commerce : proceedings of the III Interfaculty Scientific and Practical Conference of Young Scientists : reports and speeches. Moscow, 2017. P. 5–24. (In Russ.).
30. Yudina T.N. Digitalization in the context of the interconnection of the Eurasian Economic Union and the Silk Road Economic Belt. *Philosophy of Economy*. 2016;(4):161-174. (In Russ.).
31. Veduta E.N., Dzhakubova T.N. Digital economy strategies. *Public administration. Electronic bulletin*. 2017;(63):43-66. URL: http://e-journal.spa.msu.ru/uploads/vestnik/2017/vipusk_63_avgust_2017_g./strategii_zifrovoi_ekonomiki/veduta_dzhakubova.pdf. (In Russ.).
32. Institutions in the context of economic transformation: a monograph / A.P. Buevich [et al.] ; ed. by O.V. Karamova, A.P. Buevich. Moscow : Prometheus, 2021. 262 p. (In Russ.).
33. Bukht R., Hicks R. Definition, concept and measurement of the digital economy. *Bulletin of International Organizations*. 2018;13(2):143-172 (in Russian and English).
34. Kling R., Lamb R. IT and Organizational Change in Digital Economies. Understanding the Digital Economy / E. Brynjolfsson, B. Kahin (eds). Cambridge : MIT Press, 2000. P. 295–324.

35. Mesenbourg T.L. Measuring the Digital Economy, US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. URL: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf>.

36. Challenges for Competition Policy in a Digitalised Economy. Brussels : European Parliament, 2015. URL: [http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU\(2015\)542235_EN.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/542235/IPOL_STU(2015)542235_EN.pdf).

37. Mesenbourg T.L. Measuring the Digital Economy, US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. URL: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/working-papers/2001/econ/umdigital.pdf>.

38. Shchepina I.N., Borodina A.A. Digital economy as one of the models of post-industrial society development. *Bulletin of the VSU. Series: Economics and management*. 2019;(2):97-105. (In Russ.).

39. Ismagilov I.I., Alsayed G. Digital economy: a component analysis of definitions of the concept. *Discussion*. 2023;(119):6-16. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Наталья Юрьевна Шорникова – кандидат экономических наук, ученый секретарь Института экономики, математики и информационных технологий Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Москва, Россия, nashornikova@yandex.ru.

Natalia Yu. Shornikova – Ph.D. in economic sciences, scientific secretary of the Institute of economics, mathematics and information technology Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, nashornikova@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 16.04.2025; одобрена после рецензирования 18.05.2025; принята к публикации 28.05.2025.

The article was submitted 16.04.2025; approved after reviewing 18.05.2025; accepted for publication 28.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.



Моделирование сетевых эффектов в платформенных бизнес-моделях

Михаил Владимирович Болдырев¹✉, Алан Лазаревич Абаев¹

¹ Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

✉ m@boldyrev.ru

Аннотация. В статье анализируются сетевые эффекты в платформенных бизнес-моделях, таких как агрегаторы услуг и маркетплейсы. Рассматриваются теоретические основы и математические модели сетевых эффектов, включая уравнение Меткалфа и логистическую кривую роста. На примере гипотетического кейса агрегатора доставки еды в городе с населением 1 000 000 человек показано, что достижение критической массы пользователей (10–15% от целевой аудитории) и партнеров (5–10% ресторанов) является ключевым условием для запуска сетевого эффекта. Отдельно обсуждаются маркетинговые следствия: снижение затрат на привлечение пользователей (CAC), рост жизненной ценности клиента (LTV) и необходимость динамического ценообразования. Сделан вывод о стратегическом значении сетевых эффектов не только для успеха отдельных платформ, но и для укрепления позиций национальной экономики и ее геополитического влияния.

Ключевые слова: платформенная экономика, маркетинг агрегаторов, сетевые эффекты, моделирование сетевых эффектов

Для цитирования: Болдырев М.В., Абаев А.Л. Моделирование сетевых эффектов в платформенных бизнес-моделях // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 42–58. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-42-58.

Original article

Modeling network effects in platform business models

Mikhail V. Boldyrev¹✉, Alan L. Abaev¹

¹ Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

✉ m@boldyrev.ru

Abstract. The article analyzes network effects in platform business models, such as service aggregators and marketplaces. It examines the theoretical foundations and mathematical models of network effects, including Metcalfe's law and the logistic growth curve. Using a hypothetical case of a food delivery aggregator in a city with a population of 1 000 000 people, it is shown that achieving a critical mass of users (10–15% of the target audience) and partners (5–10% of restaurants) is a key condition for launching the network effect. The paper also discusses marketing implications: reducing customer acquisition costs (CAC), increasing customer lifetime value (LTV), and the need for dynamic pricing strategies. The conclusion highlights the strategic importance of network effects not only for the success of individual platforms but also for strengthening the national economy and its geopolitical influence.

Keywords: platform economy, aggregator marketing, network effects, modeling network effects

For citation: Boldyrev M.V., Abaev A.L. Modeling network effects in platform business models. *Economic Systems*. 2025;18(2):42-58. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-42-58.

Введение

Платформенные бизнес-модели, такие как маркетплейсы и агрегаторы услуг, становятся ключевыми участниками современной цифровой экономики. Их популярность обусловлена снижением транзакционных издержек – цифровые платформы минимизируют затраты на поиск, переговоры и выполнение сделок между пользователями и поставщиками [1], а сетевые эффекты дополнительно усиливают этот эффект, повышая ценность платформы с ростом числа участников [2]. В результате такие платформы обладают возможностью быстро масштабироваться, радикально трансформируя рыночные структуры и формы взаимодействия между участниками. По результатам наших исследований (2021–2022) [3, 4], в России к платформенной занятости привлечены до 10 миллионов человек, что составляет порядка 13% от экономически активного населения. Для сравнения, в большинстве развитых стран этот показатель существенно ниже – в пределах 3–10%, что подчеркивает как общую тенденцию роста платформенной занятости, так и ее особенно активное распространение в российской экономике. По оценкам McKinsey & Company (2024) [5], платформы и маркетплейсы обрабаты-

вают до 30% глобальных потребительских покупок. Разница в масштабах охвата – как по числу занятых, так и по объему опосредованных транзакций – показывает, что Россия пока отстает в развитии платформенной экономики. Это означает, что в национальной экономике сохраняется значительный потенциал для ее роста.

В данной статье под платформенной бизнес-моделью понимается цифровая структура, которая соединяет две или более группы пользователей (например, потребителей и поставщиков) для обмена ценностями. Ключевым драйвером роста платформ является сетевой эффект – явление, при котором ценность платформы для одного пользователя увеличивается по мере роста количества других пользователей [2, 6]. Различают прямые сетевые эффекты, когда ценность для пользователя растет с числом других пользователей той же группы (например, в социальных сетях), и косвенные, при которых ценность одной группы зависит от масштабов другой (например, в агрегаторах доставки еды); первое подробно раскрывается в прикладной литературе по платформенной экономике [1], второе – в теоретических моделях двусторонних рынков [6].

Однако за быстрым ростом кроется значительная нестабильность: многие успешные на первый взгляд платформы не смогли закрепиться [7]. В своей профессиональной практике мы часто сталкиваемся с этим – интернет-проекты не преодолевают «критическую массу» пользователей и не справляются с барьерами сетевых эффектов [8]. Анализ провалов таких компаний, как Ulmart, E5.ru, KupiVIP и ряда международных платформ (Rakuten France, Jet.com, Ensogo и т. д.), показывает, что без качественного анализа сетевых эффектов и стратегического понимания маркетинговых последствий платформа не сможет конкурировать в долгосрочной перспективе [9].

При этом рост и масштабирование платформ имеют не только экономические, но и геополитические последствия. Как подчеркивает OECD, цифровые платформы становятся важным фактором трансграничного влияния и экономической интеграции [10]. Поэтому умение правильно запускать и развивать сетевые эффекты – это стратегическая задача не только для бизнеса, но и для национальной экономики в целом.

В отличие от большинства описательных исследований, настоящая работа предлагает количественный подход к анализу сетевых эффектов. Мы рассмотрим несколько математических моделей, включая уравнение Меткалфа [2] и логистическую кривую роста [11], а также проведем экспериментальное моделирование для гипотетического агрегатора доставки еды в городе с населением 1 000 000 человек. Особое внимание в исследовании уделяется интерпретации сетевых эффектов и пользовательской динамики – включая критическую массу, эффект масштаба, а также поведение метрик LTV и CAC, отраженных в моделях и графиках [8], при этом их значение как индикаторов платформенной устойчивости подчеркивается и в других работах [12].

Как подчеркивают М.Л. Кац и К. Шапиро, «полезность продукта для пользователя возрастает по мере увеличения числа других пользователей» (перевод

автора) [2, с. 424]. Это делает количественную оценку сетевых эффектов одной из ключевых задач при проектировании и развитии цифровых платформ. В свою очередь, Ж.-К. Роше и Ж. Тируль отмечают, что «многие, если не большинство рынков с сетевыми эффектами являются двухсторонними, а для успеха платформ необходимо обеспечить участие обеих сторон – например продавцов и покупателей» (перевод автора) [6, с. 990].

Несмотря на наличие разработанных математических бизнес-моделей, проведенный анализ публикаций показывает, что отсутствуют модели, позволяющие количественно оценить достижение компаниями порогового значения, необходимого для их закрепления на рынке.

Цель данной статьи – рассмотреть такие модели и показать, как их использовать для успешного масштабирования платформ, чтобы избежать ошибок предыдущих проектов и обеспечить устойчивое развитие отечественных агрегаторов.

Основная часть

Теоретические основы сетевых эффектов

Сетевые эффекты – это фундаментальное свойство цифровых платформ, при котором ценность платформы для одного пользователя возрастает по мере увеличения числа других пользователей (перевод автора) [2, с. 424]. В литературе подчеркивается, что именно сетевые эффекты определяют способность платформ масштабироваться и доминировать на рынке (перевод автора) [9]. Ж.-К. Роше и Ж. Тируль развивают эти идеи, указывая, что двухсторонние рынки используют косвенные сетевые эффекты – рост одной группы пользователей (например, покупателей) увеличивает ценность платформы для другой группы (например, продавцов) (перевод автора) [6, с. 991]. Г. Паркер, М. ван Алстайн и С. Чаудари также подчеркивают, что рост платформы начинается с достижения критической массы пользователей, когда сетевые эффекты начинают действовать в полную силу (перевод автора) [1].

М.Л. Кац и К. Шапиро [2] первыми систематически описали сетевые эффекты, подчеркнув их ключевое значение для совместимости продуктов и формирования конкурентных преимуществ. В их исследованиях показано, что рост числа пользователей увеличивает ценность платформы для каждого отдельного участника, одновременно создавая барьеры входа для новых конкурентов. Ж.-К. Роше и Ж. Тируль [6] развили эти идеи, показав, что двухсторонние рынки (например, маркетплейсы) опираются на косвенные сетевые эффекты: увеличение одной группы пользователей (покупателей) усиливает привлекательность платформы для другой группы (продавцов).

Г. Паркер, М. ван Алстайн и С. Чаудари [1] в книге «Platform Revolution» описали сетевые эффекты как ключевой элемент роста платформы, связывая их с динамикой критической массы пользователей. Они показали, что именно сетевые эффекты обеспечивают экспоненциальный рост ценности платформы, и в маркетинговых стратегиях необходимо учитывать эту нелинейную зависимость.

М. Кусумано, А. Гавер и Д. Йоффи [9] рассматривают сетевые эффекты как стратегический актив, позволяющий платформам доминировать на рынке. Они подчеркивают, что компании, которые правильно управляют сетевыми эффектами, получают значительное конкурентное преимущество и могут успешно масштабироваться. Аналогичные выводы делают Д. Эванс и Р. Шмалензи [7], рассматривая баланс интересов разных сторон на платформе и роль сетевых эффектов в обеспечении стабильности экосистемы.

Российский исследователь В.Н. Баранов выделяет сетевые эффекты как ключевое условие успеха интернет-платформ, подчеркивая их роль в формировании ценности цифровых экосистем [8, с. 14–17]. В своих работах Т.Р. Торпищев акцентирует внимание на необходимости системного управления взаимодействиями пользователей, что позволяет усиливать сетевые эффекты и снижать риски, связанные с дисбалансом сторон платформы [13, с. 105–108; 14, с. 208–218]. И.Ю. Стеблюк, в свою очередь, предлагает типологию платформенных концепций, отражающую влияние сетевых эффектов на организационную структуру и модель функционирования платформы [15, с. 39–41].

Одной из наиболее известных и применяемых моделей описания сетевых эффектов является уравнение Меткалфа, которое «выражает ценность сети через потенциальное количество связей между пользователями» [2, с. 425]:

$$V = \frac{n(n-1)}{2},$$

где V – потенциальное количество связей в сети, n – число пользователей.

В классическом описании М.Л. Кац и К. Шапиро подчеркивают, что «ценность сети растет не линейно, а квадратично с увеличением числа участников» [2, с. 426], что особенно важно для понимания момента достижения «критической массы» пользователей в платформенных экосистемах.

Эта формула «интуитивно связывает рост аудитории с экспоненциальным ростом ценности» [2, с. 427], а также позволяет учитывать эффект масштаба в стратегических расчетах. Вместе с тем, как отмечают М. Кусумано и соавторы, существуют и другие модели – например, закон Риды для кластерных сетей, предполагающий экспоненциальный рост ценности (2^n) [9, с. 120], или функции Брандеса, которые учитывают степень влияния отдельных участников (центральность в сети) [11, с. 143].

Однако, несмотря на широкий выбор моделей, в стратегическом маркетинге уравнение Меткалфа остается более удобной и универсальной моделью, поскольку не требует сложных параметров и обеспечивает простую визуализацию эффекта масштаба. Поэтому в нашем исследовании мы выбираем именно эту модель как базовую, чтобы показать, как изменение числа пользователей влияет на ценность платформы и определить оптимальные стратегии привлечения аудитории и достижения устойчивого роста.

Эти теоретические основы и аргументы позволяют перейти ко второму разделу – математическому моделированию сетевых эффектов – где будут пред-

ставлены практические формулы для расчета полезности для пользователя и графики, иллюстрирующие динамику роста платформы.

Математическое моделирование сетевых эффектов

Опираясь на теоретические основы, рассмотренные в предыдущем разделе, перейдем к математическому моделированию сетевых эффектов. Главная цель – количественно описать, как рост аудитории влияет на полезность платформы для каждого пользователя, а также визуализировать этот процесс.

Одним из удобных инструментов для этого является функция полезности пользователя:

$$U_a = a + b \cdot n,$$

где U_a – полезность для пользователя i , a – базовая (начальная) ценность платформы, b – коэффициент сетевого эффекта, n – число пользователей. Эта формула демонстрирует, что с ростом числа участников ценность платформы возрастает линейно, при условии, что каждый новый пользователь одинаково влияет на полезность для остальных.

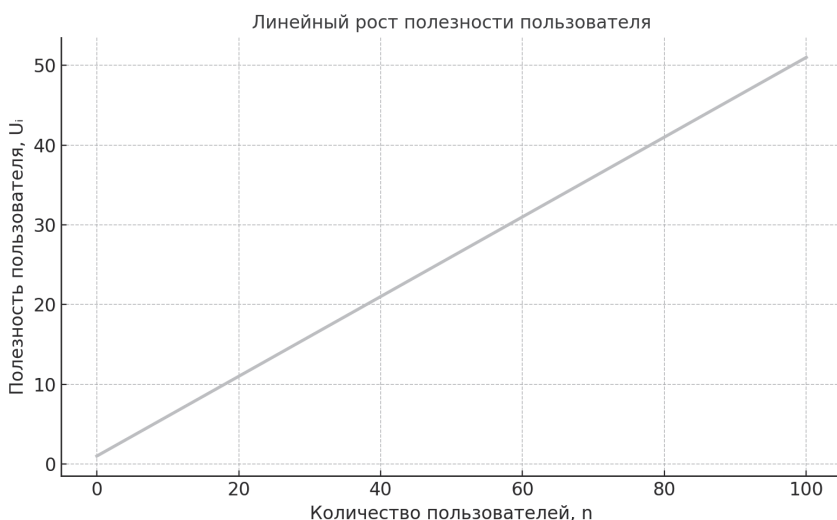


Рисунок 1 – Зависимость полезности для пользователя от числа пользователей в модели

Источник: составлено авторами.

На рис. 1 представлена линейная зависимость полезности пользователя от количества пользователей платформы. Видно, что с ростом числа участников ценность платформы для каждого отдельного пользователя растет прямолинейно: это отражает базовую модель сетевого эффекта, когда каждый новый пользователь одинаково усиливает полезность для всех остальных. Например,

при коэффициенте сетевого эффекта $b = 0,5$, если на платформе 100 пользователей, полезность для каждого составит $U = 1 + 0,5 \cdot 100 = 51$ условных единиц. Если же число пользователей вырастет до 10 000, полезность уже составит $U = 1 + 0,5 \cdot 10\,000 = 5001$. Таким образом, при увеличении числа пользователей в 100 раз (с 100 до 10 000) полезность для каждого пользователя возрастает примерно в 100 раз (с 51 до 5001). Это наглядно показывает, что линейный рост аудитории при правильной архитектуре платформы приводит к экспоненциальному росту ценности экосистемы – и именно поэтому сетевые эффекты играют решающую роль в успехе платформенных бизнес-моделей.

Однако в реальных условиях рост аудитории редко бывает равномерным. Платформы чаще всего проходят несколько стадий развития, включая замедленный старт, период экспоненциального роста и насыщение рынка. Эти стадии наглядно иллюстрируются логистической (*S*-образной) кривой роста, которую можно записать следующим образом:

$$A(t) = \frac{L}{1 + e^{-k(t-t_0)}},$$

где $A(t)$ – количество пользователей в момент времени t , L – максимально достижимое число пользователей, k – скорость роста, t_0 – точка перегиба, в которой темп роста максимален.

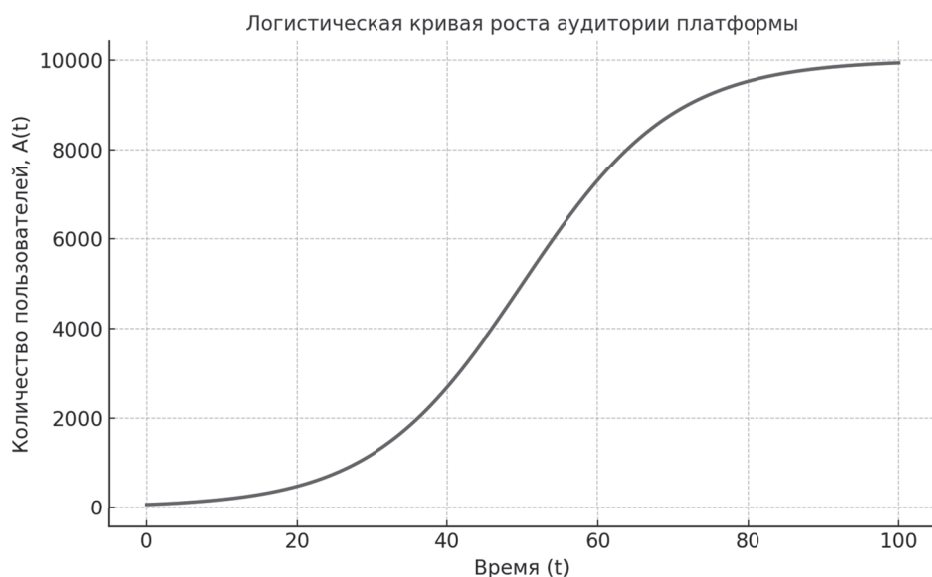


Рисунок 2 – Логистическая кривая (*S*-кривая) роста аудитории цифровой платформы

Источник: составлено авторами.

На рис. 2 представлена логистическая кривая роста аудитории цифровой платформы, которая описывает типичное развитие пользовательской базы от момента запуска до насыщения рынка. Видно, что на ранней стадии рост аудитории медленный: это связано с низким уровнем осведомленности и слабым сетевым эффектом. По мере достижения точки перегиба (около 50-го условного временного периода) рост ускоряется: платформа начинает стремительно привлекать новых пользователей, так как ценность ее услуг возрастает. По мере приближения к максимально возможной аудитории (в нашем примере – 10 000 пользователей), рост снова замедляется, поскольку рынок насыщается и платформа сталкивается с ограничениями. Такой график помогает платформам прогнозировать свои ключевые стадии роста и планировать маркетинговые кампании в зависимости от фазы жизненного цикла.

График зависимости полезности пользователя от размера аудитории на платформе также принимает форму S-кривой: вначале рост медленный, так как пользователей мало и сетевые эффекты слабо выражены. С достижением критической массы начинается экспоненциальный рост – платформа становится все более ценной для каждого участника. В конечной стадии, при насыщении аудитории, рост замедляется: новые пользователи уже не вносят значимого вклада в ценность платформы.

Чтобы продемонстрировать это наглядно, можно построить объединенный график (рис. 3), который показывает как динамику роста аудитории (S-кривая), так и рост индивидуальной полезности для пользователя.

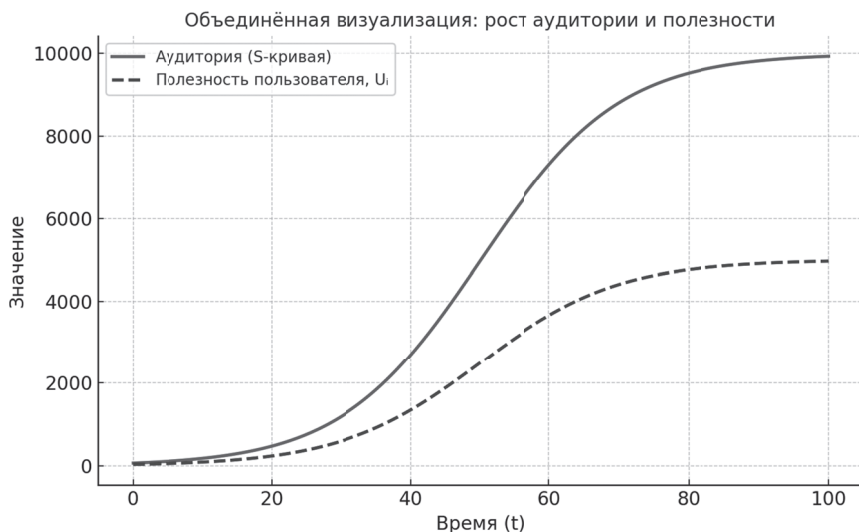


Рисунок 3 – Совмещение S-кривой роста аудитории и зависимости полезности пользователя

Источник: составлено авторами.

На графике представлена объединенная визуализация S-кривой роста аудитории и линейной зависимости полезности пользователя. Сплошная линия показывает, как число пользователей платформы увеличивается с течением времени, начиная с медленного старта, затем проходя фазу резкого роста (например, аудитория растет с 500 до 5000 пользователей между 40-м и 60-м «абстрактными» периодами) и, наконец, достигая насыщения рынка на уровне около 10 000 пользователей. Пунктирная линия демонстрирует, что при таком росте аудитории полезность для каждого пользователя возрастает пропорционально – например, с 251 единицы (при 500 пользователях) до 2501 (при 5000 пользователях). После насыщения рынка обе линии выходят на плато, что означает замедление роста ценности для каждого пользователя. Такой график позволяет платформам визуально оценить взаимосвязь между динамикой аудитории и сетевыми эффектами и понимать, на каком этапе нужно активнее привлекать пользователей, чтобы максимизировать полезность и удержание.

Пунктирная линия, показывающая рост полезности пользователя, не является прямой, потому что она напрямую зависит от динамики роста аудитории (S-кривой). В модели мы считаем, что полезность пользователя увеличивается линейно с числом пользователей, но само количество пользователей не растет линейно во времени – оно сначала растет медленно, потом быстрее (в «точке перегиба»), а затем снова замедляется при насыщении рынка. Из-за этого полезность пользователя «повторяет» изгиб S-кривой: на старте рост медленный, в середине ускоряется, а к концу замедляется. Таким образом, график зависимости полезности пользователя тоже принимает S-образную форму, хотя сама функция полезности от числа пользователей остается линейной.

Использование таких моделей позволяет агрегаторам и платформам прогнозировать динамику ценности, планировать маркетинговые кампании и формировать маркетинговую стратегию выхода на рынок. Важно понимать, что точные параметры a , b , k и L необходимо подбирать эмпирически для каждой платформы, исходя из данных об аудитории, конкурентной среде и специфике текущих реалий рынка.

Таким образом, математическое моделирование сетевых эффектов – это ключевой инструмент стратегического маркетинга. Оно позволяет не только количественно оценивать влияние аудитории на платформу, но и находить оптимальные пути достижения и удержания критической массы пользователей.

Сценарное моделирование запуска платформы

Чтобы проиллюстрировать, как сетевые эффекты запускаются и работают в реальной платформенной экосистеме, проведем условный эксперимент. Предположим, что мы создаем агрегатор доставки еды в российском городе с населением 1 000 000 человек. Наша задача – понять, какая часть аудитории готова пользоваться таким сервисом, сколько ресторанов нужно подключить и при каких значениях этих параметров начнет проявляться эффект сетевого масштаба.

Основываясь на мировом опыте (данные таких сервисов, как Uber Eats, DoorDash, «Яндекс.Еда» и Ozon), можно считать, что целевая аудитория доставки готовой еды обычно составляет около 10% населения. Это значит, что наша целевая аудитория – 100 000 человек. Для запуска сетевого эффекта важно, чтобы платформа была привлекательна не только для пользователей, но и для ресторанов-партнеров. Исходя из практики, для старта агрегатора достаточно подключить примерно 5–10% ресторанов города. Предположим, в городе работает 500 ресторанов, это означает, что необходимо 25–50 заведений.

В качестве математической модели используем логистическую кривую:

$$S(t) = \frac{L}{1 + e^{-k(t-t_0)}},$$

где $L = 100\,000$ пользователей – максимально достижимая аудитория, $k = 0,2$ – темп роста, t – период достижения насыщения рынка, а $t_0 = 10$ месяцев – точка перегиба.

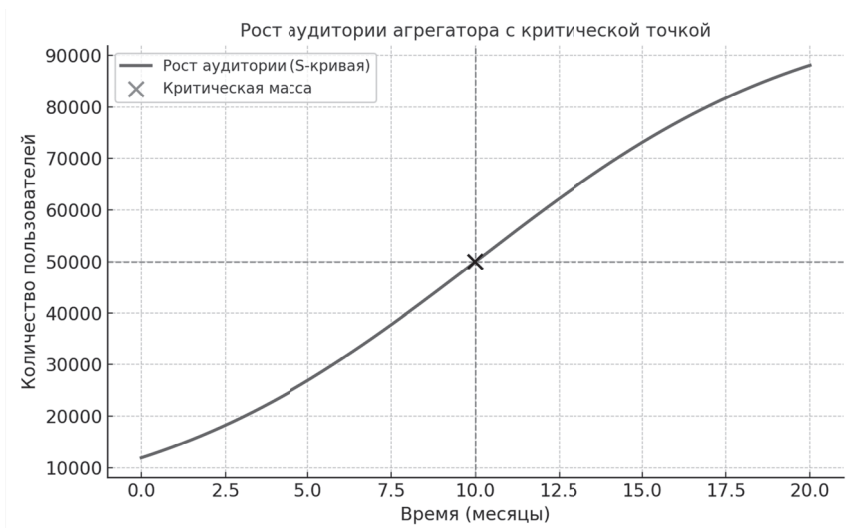


Рисунок 4 – Логистическая кривая роста аудитории агрегатора с выделенной критической точкой

Источник: составлено авторами.

Данная эмпирическая S-кривая демонстрирует, что на старте (первые 5–6 месяцев) рост аудитории медленный, так как выбор ресторанов ограничен и сетевой эффект еще слаб. После подключения 25–50 ресторанов и привлечения хотя бы 10–15% аудитории (10 000–15 000 пользователей) рост ускоряется – это означает начало работы сетевых эффектов. Достижение 70–80% аудитории (70 000–80 000 пользователей) означает выход на насыщение рынка.

Мы сознательно не приводим детальные ссылки на реальные платформы (Uber Eats, DoorDash, «Яндекс.Еда» и др.), чтобы не уходить от темы статьи. Но стоит подчеркнуть, что наши расчеты и сценарий находятся в рамках реальных показателей ведущих международных и российских платформ доставки еды. Это подтверждает применимость модели и демонстрирует, как правильно оценивать запуск сетевых эффектов при выходе новой платформы на рынок.

Чтобы наглядно показать, почему платформа не может просто «ждать» и надеяться на рост аудитории, в завершении этого раздела мы представляем график с выделением зон медленного и активного роста. На нем видно, что без активной работы по привлечению пользователей и подключению ресторанов платформа может долго оставаться в «режиме ожидания», не достигая эффекта критической массы. Только после перехода в «зону активного роста» запускается самоподдерживающийся рост, который приводит к быстрому завоеванию рынка.

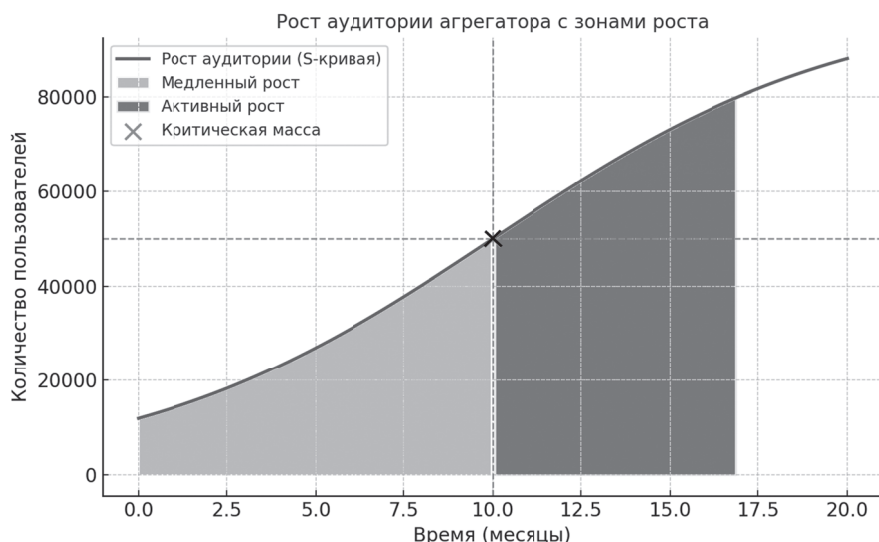


Рисунок 5 – Логистическая кривая роста аудитории агрегатора с выделенными зонами медленного и активного роста

Источник: составлено авторами.

Таким образом, проведенный эмпирический эксперимент показывает, что успех платформы напрямую зависит от способности не только технически развернуть сервис, но и активно работать с обеими сторонами рынка – пользователями и партнерами. Достижение критической массы – это не случайность, а результат комплексной стратегии, и именно в этой точке рождается сетевой эффект, позволяющий платформе быстро масштабироваться и занимать ключевые позиции на рынке.

Маркетинговые результаты для платформ

Понимание сетевых эффектов и их количественное моделирование имеют важные практические следствия для маркетинговой стратегии платформ. Основными целями для любой платформы являются не только привлечение новых пользователей, но и удержание их в долгосрочной перспективе. Здесь ключевым фактором становится эффект масштаба, который проявляется в снижении затрат на привлечение каждого нового пользователя (CAC) и в росте жизненной ценности клиента (LTV).

Одно из главных маркетинговых решений – это стратегии удержания пользователей (Retain). Сетевой эффект напрямую влияет на это: чем больше пользователей на платформе, тем выше их вовлеченность и меньше вероятность ухода к конкурентам. При высокой плотности аудитории пользователи видят в платформе не просто сервис, а полноценную экосистему, что усиливает лояльность. Практически это означает, что на этапе быстрого роста (зона «активного роста» на S-кривой) компания должна фокусироваться на создании стимулов к удержанию – программах лояльности, бонусах, эксклюзивных предложениях для постоянных пользователей и т. п.

Эффект масштаба также снижает стоимость привлечения пользователей (CAC). В начале развития платформы затраты на привлечение одного пользователя относительно высоки: нужно убеждать как пользователей, так и партнеров. Но по мере роста платформы (и увеличения сетевых эффектов) CAC начинает снижаться – в платформе появляется «социальное доказательство», органический рост (рефералы, рекомендации), и сама платформа становится более узнаваемой и ценной. Это позволяет перераспределить маркетинговый бюджет с дорогостоящих каналов привлечения на более дешевые и эффективные – например, на удержание или органический рост.

Другой важный аспект – это стратегии динамического ценообразования. Сетевые эффекты позволяют платформе гибко управлять ценой: на начальных этапах платформа может предоставлять скидки или субсидии для ускорения роста, а после достижения критической массы – переходить к более выгодным условиям (например, комиссии для партнеров или оптимизация цен для пользователей). Это особенно важно для агрегаторов услуг, таких как доставка еды, такси или маркетплейсы, где конкурентная борьба идет за скорость привлечения и удержания.

Для наглядной иллюстрации этих маркетинговых следствий можно использовать график, который показывает, как эффект масштаба в удержании выражается в зависимости жизненной ценности клиента (LTV) от объема сети.

Полученные результаты (рис. 6) иллюстрируют зависимость жизненной ценности клиента (LTV) от объема сети. При этом важно отметить, что сетевой эффект не только увеличивает ценность каждого пользователя, но и одновременно снижает стоимость привлечения пользователей (CAC). Это связано с ростом доверия к платформе, усилением органического притока (рефералы, сарафанное радио) и снижением зависимости от платных каналов рекламы.

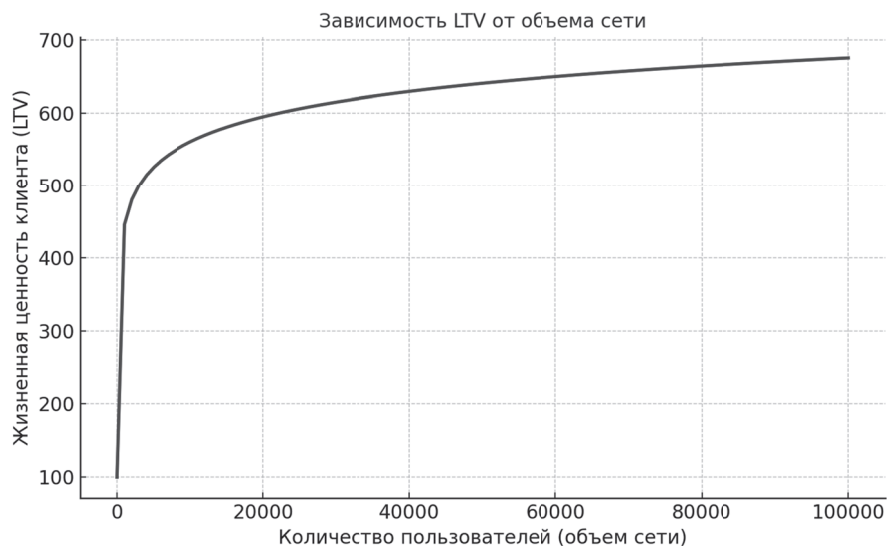


Рисунок 6 – Зависимость LTV от объема сети (эффект масштаба)

Источник: составлено авторами.

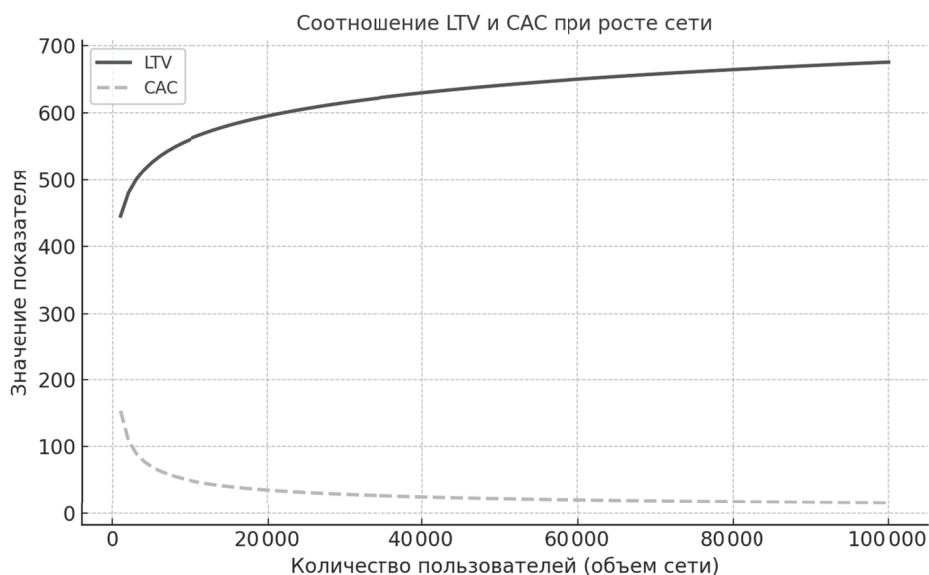


Рисунок 7 – Соотношение LTV и CAC при росте сети (эффект масштаба)

Источник: составлено авторами.

Таким образом, с ростом аудитории платформа не просто зарабатывает больше с каждого клиента (рост LTV), но и тратит меньше на привлечение новых пользователей (снижение САС).

Чтобы наглядно показать эту динамику, приведем диаграмму (рис. 7), которая демонстрирует, как при росте аудитории платформы жизненная ценность клиента (LTV) увеличивается, а стоимость привлечения клиента (САС) снижается. Такая взаимосвязь – ключевой показатель «здоровья» платформы и ее способности к долгосрочному устойчивому росту.

Таким образом, сетевые эффекты становятся не просто фактором роста – они фундаментально перестраивают подходы к маркетингу. Платформам важно не только понимать «математику» сетевых эффектов, но и уметь трансформировать ее в конкретные решения: как привлекать, как удерживать, как управлять ценой и как выходить на новые рынки.

Заключение

Проведенный анализ подтвердил, что сетевые эффекты – это ключевой фактор стратегического маркетинга для цифровых платформ. Они формируют экспоненциальный рост ценности платформы при увеличении числа пользователей, позволяют снижать затраты на привлечение новых участников (САС) и одновременно повышать жизненную ценность клиентов (LTV). Это делает сетевые эффекты не просто «фоном» цифровой трансформации, а ее главной движущей силой.

Разработанные и рассмотренные в статье модели – уравнение Меткалфа, функция полезности пользователя, S-кривая и логистическая модель роста – представляют собой удобные и наглядные инструменты для практического анализа развития платформ. Эти модели позволяют платформам:

- 1) определять «точку перегиба» (критическую массу), при которой начинается самоподдерживающийся рост;
- 2) прогнозировать оптимальный объем пользователей и партнеров, необходимый для достижения эффекта масштаба;
- 3) разрабатывать стратегии удержания, ценообразования и маркетинговые кампании, адаптированные к фазе роста платформы.

Дальнейшее развитие темы требует более глубокого анализа двухсторонних сетевых эффектов, которые возникают, когда рост одной аудитории напрямую влияет на рост другой, например пользователей и партнеров платформы. Такие эффекты определяют не только динамику расширения платформы, но и стратегические подходы к маркетингу и ценообразованию. Важно учитывать, что эти эффекты могут проявляться с временным лагом: рост аудитории пользователей обычно стимулирует партнеров, но с небольшой задержкой, что требует особых инструментов управления и поддержки обеих сторон. Перспективным направлением для будущих исследований может стать разработка моделей мультисетевых взаимодействий, которые позволят более точно оценить

момент запуска сетевого эффекта и оптимальные стратегии удержания пользователей и партнеров в условиях усиливающейся конкуренции между платформами.

Целесообразно развивать эти подходы, включая:

- 1) учет конкуренции между платформами в рамках мультисетевых экосистем;
- 2) адаптацию моделей для разных типов платформ (маркетплейсы, агрегаторы услуг, краудсорсинговые сервисы);
- 3) расширение количественных моделей с учетом не только роста аудитории, но и степени вовлеченности и удержания пользователей.

Таким образом, сетевые эффекты становятся не просто теоретической категорией, а практическим инструментом, который помогает платформам эффективно развиваться, усиливать свою роль в экономике и завоевывать рынки. Глубокое понимание этих эффектов и умение применять их в стратегическом маркетинге – залог успеха платформенной бизнес-модели в конкурентной среде XXI века.

Список источников

1. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You. – New York : W.W. Norton & Company, 2016.
2. Katz M.L., Shapiro C. Network Externalities, Competition, and Compatibility // The American Economic Review. 1985. Vol. 75(3). P. 424–440.
3. Абаев А.Л., Болдырев М.В. Платформенная занятость как инструмент трудовой социализации представителей поколения Z. URL: <https://rsuh.digital/platformennaya> (дата обращения: 24.04.2025).
4. Абаев А.Л., Болдырев М.В. Платформенная занятость как инструмент трудовой социализации представителей старших возрастных групп поколения X. URL: <https://rsuh.digital/generation-x-platform-economy> (дата обращения: 24.04.2025).
5. McKinsey & Company. Global payments in 2024: Simpler interfaces, complex reality. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-payments-in-2024-simpler-interfaces-complex-reality> (дата обращения: 24.04.2025).
6. Rochet J.C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1 (4). P. 990–1029.
7. Evans D.S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Harvard Business Review Press, 2016.
8. Баранов В.Н. Сетевые эффекты в интернете // Транспортное дело в России. 2010. № 9. С. 144–146.
9. Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. New York : Harper Business, 2019.
10. OECD. Measuring the digital transformation: A roadmap for the future. URL: <https://www.oecd.org/publications/measuring-the-digital-transformation-97892264311992-en.htm> (дата обращения: 24.04.2025).
11. McIntyre D.P., Srinivasan A. Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps // Strategic Management Journal. 2017. Vol. 38 (1). P. 141–160.

12. Kenney M., Zysman J. Measuring the impacts of labor in the platform economy: new work and value creation // *Industrial and Corporate Change*. 2019. Vol. 30 (3). P. 536–563. DOI: 10.1093/icc/dtad018.

13. Торпищев Т.Р. Иерархическая структура рисков современного розничного рынка // *Управление рисками*. 2024. № 3. С. 102–113.

14. Торпищев Т.Р. Системная классификация и паспортизация электронных платформ // *Вестник университета*. 2023. № 12. С. 208–218.

15. Стеблюк И.Ю. Типизация платформенных концепций // *Журнал институциональных исследований*. 2020. Т. 12, № 1. С. 34–46.

References

1. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy – and How to Make Them Work for You. – New York : W.W. Norton & Company, 2016.

2. Katz M.L., Shapiro C. Network Externalities, Competition, and Compatibility. *The American Economic Review*. 1985;(75(3)):424-440.

3. Abaev A.L., Boldyrev M.V. Platform-based Employment as a Tool for Labor Socialization of Generation Z Representatives. URL: <https://rsuh.digital/platformennaya>. (In Russ.).

4. Abaev A.L., Boldyrev M.V. Platform-based Employment as a Tool for Labor Socialization of Older Generation X Representatives. URL: <https://rsuh.digital/generation-x-platform-economy>. (In Russ.).

5. McKinsey & Company. Global payments in 2024: Simpler interfaces, complex reality. 2024. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-payments-in-2024-simpler-interfaces-complex-reality>.

6. Rochet J.C., Tirole J. Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003;1(4):990-1029.

7. Evans D.S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Harvard Business Review Press, 2016.

8. Baranov V.N. Network effects on the Internet. *Transport business in Russia*. 2025;(9): 144-146. (In Russ.).

9. Cusumano M.A., Gawer A., Yoffie D.B. The Business of Platforms: Strategy in the Age of Digital Competition, Innovation, and Power. New York : Harper Business, 2019.

10. OECD. (2019). Measuring the Digital Transformation: A Roadmap for the Future. URL: <https://www.oecd.org/publications/measuring-the-digital-transformation-9789264311992-en.htm>.

11. McIntyre D.P., Srinivasan, A. Networks, Platforms, and Strategy: Emerging Views and Next Steps. *Strategic Management Journal*. 2017;38(1):141-160.

12. Kenney M., Zysman J. Measuring the Impacts of Labor in the Platform Economy: New Work and Value Creation. *Industrial and Corporate Change*. 2019;30(3):536–563. URL: <https://doi.org/10.1093/icc/dtad018>.

13. Torpishchev T.R. Hierarchical Structure of Risks in the Modern Retail Market. *Risk Management*. 2024;(3):102-113. (in Russ.).

14. Torpishchev T.R. Systemic Classification and Passports of Electronic Platforms. *Vestnik Universiteta*. 2023;(12):208-218. (in Russ.).

15. Steblyuk I.Yu. Typology of Platform Concepts. *Journal of Institutional Studies*. 2020;12(1):34-46. (in Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Михаил Владимирович Болдырев – преподаватель кафедры интегрированных коммуникаций и рекламы, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия, ORCID 0009-0003-8193-8550, m@boldyrev.ru;

Алан Лазаревич Абаев – доктор экономических наук, заведующий кафедрой интегрированных коммуникаций и рекламы, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия, ORCID 0000-0003-3475-6212, abaeval@rggu.ru.

Mikhail V. Boldyrev – lecturer, Department of integrated communications and advertising, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, ORCID 0009-0003-8193-8550, m@boldyrev.ru;

Alan L. Abaev – doctor of economic sciences, head of the Department of Integrated Communications and Advertising, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, ORCID 0000-0003-3475-6212, abaeval@rggu.ru.

Статья поступила в редакцию 04.05.2025; одобрена после рецензирования 06.06.2025; принята к публикации 10.06.2025.

The article was submitted 04.05.2025; approved after reviewing 06.06.2025; accepted for publication 10.06.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 59–68.

Economic Systems. 2025;18(2):59-68.



Научная статья

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

УДК 339.3+004

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-59-68

Интеграция социальных сетей и маркетплейсов: предпосылки, современное состояние, перспективы развития

Анна Георгиевна Голова¹✉, Алексей Вячеславович Лысенко²

¹ Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ), Москва, Россия

² ПВЗ Ozon, Avito, Москва, Россия

✉ Golova.a@rggu.ru

Аннотация. В статье рассматриваются тенденции в развитии электронной коммерции, обусловленные изменениями коммуникации людей на торговых площадках в интернете, трансформирующие E-commerce в новое направление – Social-commerce. На примере Ozon, VK, Avito анализируются их отличия от классического сетевого маркетинга и причины возникновения синергетических форматов, когда маркетплейсы заимствуют инструментарий социальных сетей, а социальные сети, в свою очередь, создают маркетплейсы.

Ключевые слова: маркетплейс, социальная сеть, социальная коммерция, электронная коммерция, Ozon, VK, Avito, social-commerce, E-commerce, «ВКонтакте», интернет-коммуникации, классифайд

Для цитирования: Голова А.Г., Лысенко А.В. Интеграция социальных сетей и маркетплейсов: предпосылки, современное состояние, перспективы развития // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 59–68. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-59-68.

Integration of social networks and marketplaces: prerequisites, current state, development prospects

Anna G. Golova¹✉, Alexey V. Lysenko²

¹ Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russia

² Ozon PVZ network, Avito, Moscow, Russia

✉ Golova.a@rggu.ru

Abstract. The article examines the trends in changing people's communication within E-commerce, forming a new direction – Social-commerce, using the example of Ozon, VK, Avito. The reasons for the emergence of synergetic formats are analyzed, when marketplaces borrow the tools of social networks, and social networks, in turn, create marketplaces. The Avito example proves the effectiveness of combining a commercial platform and a social component.

Keywords: marketplace, social network, social commerce, E-commerce, Ozon, VK, Avito, social-commerce, E-commerce, VKontakte, internet communications, classifieds

For citation: Golova A.G., Lysenko A.V. Integration of social networks and marketplaces: prerequisites, current state, development prospects. *Economic Systems*. 2025;18(2):59-68. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-59-68.

Введение

По данным издания «Ведомости», рынок интернет-торговли вырастет в 2024 г. почти на 40% в денежном выражении [1]. Аналогичные темпы роста сохраняются несколько лет подряд, однако ожидается, что они будут снижаться ввиду насыщения рынка E-commerce.

В последнее время наблюдается глобальная трансформация системы продаж в России, которая выражается в структурных изменениях на рынке. Причем ряд тенденций не совпадает с общемировыми. Например, во всем мире рынок сетевых продаж, как многоуровневых (MLM), так и прямых, растет. В России уже с 2020 г. он падал на 4% [2], а в 2022 г. сократился на 26,2% [3]. Конечно, доверие к такому инструменту подорвали скандалы, связанные с финансовыми пирамидами. К тому же рынок покинули зарубежные компании, продвигавшие эту форму продаж. Но есть и другое объяснение сложившейся ситуации: такая форма продаж не формировала и не углубляла социальные связи, а эксплуатацию существующих, наоборот, разрушала. На данный момент мы наблюдаем, что электронные площадки, которые стали развиваться в направлении социальных сетей, ускоряют свое развитие, а социальные сети, наоборот, активизируют коммерческие функции. Этим определяется актуальность темы публикуемой научной статьи.

Основная часть

«ВКонтакте» как торгово-коммуникационная площадка

Социальные сети с момента их создания служили людям для общения, но все изменилось, когда возросшая численность аудитории и ее деление по интересам в различных сообществах, в подписках у инфлюенсеров стали представлять интерес для бизнеса. В соцсетях начали активно функционировать различные организации, магазины, крупный бизнес, а позже произошло самое главное – были созданы инструменты для продвижения товаров и услуг. С тех пор началась коммерциализация социальных сетей – они стали не только площадкой для коммуникации людей, но и местом для ведения и развития бизнеса, поиска клиентов, взаимодействия с аудиторией.

Самая популярная социальная сеть России «ВКонтакте» (далее – ВК) создала рекламный кабинет в 2013 г., когда среди аудитории появился спрос на размещение рекламы в сообществах. ВК стали развиваться в этом направлении, будучи первыми на российском рынке. ВК – крупнейшая социальная сеть России, занимает 5-е место в рейтинге самых популярных сайтов. При этом крупнейшие маркетплейсы – Wildberries и Ozon – занимают 8-е и 9-е места соответственно (рис. 1).

■ ТОП-10 ИНТЕРНЕТ-ПЛОЩАДОК В РОССИИ

среднемесячный охват интернет-площадок России,
люди старше 12+, ноябрь 2024 г., в миллионах

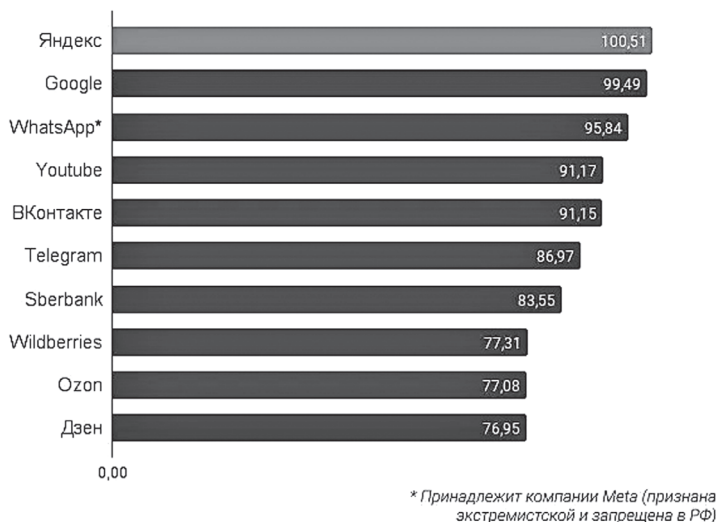


Рисунок 1 – Топ-10 российских интернет-площадок¹

¹ Топ-10 интернет-площадок в России (ноябрь 2024) // mediascope.net. URL: <https://mediascope.net/data> (дата обращения: 17.03.2025).

После событий 2022 г. ВК стал одним из ключевых инструментов для ведения бизнеса. Если в 2021 г., по словам экспертов, доля ВК в медиапланах редко доходила до 20%, то сейчас это один из ключевых инструментов для продвижения, который показывает активный рост. Так, по итогам первого квартала 2025 г. выручка ВК от онлайн-рекламы увеличилась на 10% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 22 млрд руб. При этом доходы от видеорекламы на платформах VK увеличились на 92% – до 0,9 млрд руб. [4].

На данный момент ВК представляет собой экосистему, и его возможности давно ушли за рамки таргетированной рекламы внутри площадки.

Владельцы бизнеса добавляют товары, фото и описания в специальный раздел своих сообществ. Там пользователь может ознакомиться с предложениями конкретного бизнеса. Помимо прочего, информацию о товарах можно разместить на дополнительном ресурсе – «VK Маркете», который является объединением товаров из разных групп. Товары распределены по категориям. Таким образом, на базе социальной сети создана не просто площадка для рекламы бизнесов, а полноценный маркетплейс. ВК предоставляет бизнесу аналогичные маркетплейсам возможности вплоть до внутренних транзакций. Возможно создание полноценного онлайн-магазина в рамках площадки.

Преимущество ведения бизнеса на базе социальной сети в том, что у ВК есть многолетняя статистика по подпискам и интересам аудитории. Площадка, в рамках которой много лет ведется таргетированная реклама, обладает колоссальными ресурсами для создания «умных» рекомендаций, настройки омниканального продвижения. Важно отметить, что в рамках социальной сети бизнес может вести близкую коммуникацию с аудиторией, донося ей весьма объемные сообщения, в которых содержится Tone Of Voice, УТП, защиты «личностные» качества организации. Бизнес может реализовывать неценовые преимущества, ведя более персонализированную коммуникацию с потребителями.

Помимо прочего, происходит комплексное сопряжение маркетплейсов с социальными сетями. На данный момент «VK Маркет» интегрирован с Ozon. Продавцы могут привязать свой профиль в Ozon к сообществу в ВК. Такие товары можно купить через Ozon, перейдя по ссылке. Вероятно, так ВК пытается выглядеть более привлекательным для размещения товаров, предлагая предпринимателям дополнительный источник трафика на Ozon.

Социальные сети стали коммерческим пространством, воплощая собой тренд на социальную коммерцию. У людей есть возможность достаточно глубоко изучать, у кого они покупают товар, «гуляя» по социальной сети, просматривая профили деятельности организации, сотрудников, изучая отзывы и комментарии других пользователей. Социальные сети используются как инструмент глубоких и более личных коммуникаций бизнеса с аудиторией. При этом создание маркетплейса на базе экосистемы ВК дает широкие возможности для развития бизнеса в рамках площадки.

В то же время в условиях омниканальности растет уровень интегрированности каналов: можно через ВК купить товары и услуги на Ozon или настроить их продвижение с Ozon через ВК.

На одного и того же продавца можно выйти разными путями, люди «путешествуют» по экосистеме и интернету в целом. Согласно исследованию «Яндекса», сейчас перед совершением покупки люди посещают от 4 до 8 различных площадок, изучая отзывы, цены [5].

Специализация онлайн-сервисов размывается, гиганты отрасли на основе уже имеющихся ресурсов завладевают новыми рынками, при этом создавая омниканальность. Поэтому растет и уровень интегрированности форматов – социальные сети и маркетплейсы заимствуют формат друг друга.

Маркетплейсы – новые социальные сети

Интеграция социальной сети в сторону маркетплейса выглядит логично: у них уже есть огромная аудитория, доступ к данным, профилям аудитории. Есть интерес со стороны бизнеса работать с этой аудиторией, так как социальные сети создали такую возможность.

В свою очередь, наблюдается и обратный процесс – интеграция маркетплейса в социальную сеть. На наш взгляд, добавить в маркетплейс социальную составляющую, «приучить» аудиторию к этому – непростая задача. Аудитория не привыкла к такому формату.

Развитие маркетплейсов привело к обезличиванию участников рынка. Покупатели заказывают товары и услуги не у конкретных продавцов, а к примеру в Wildberries, который в данном случае выступает гарантом качества, брендом. При этом возможность представлять товары и услуги под этим брендом – часть УТП маркетплейсов. Такая унификация, вероятно, и была целью. Она дает легкость централизованного контроля, оптимизацию и автоматизацию большого количества бизнес-процессов. Однако при таком подходе единственный метод борьбы за клиентов – ценовая конкуренция и сроки доставки. Это выгодно крупным компаниям, но не малому бизнесу. Маркетплейсы превратились в машину по демпингу и генерации скидок, не давая бизнесу реализовать свой потенциал в вопросах неценовой конкуренции, что, согласно исследованию «Яндекса» [5], не соответствует запросам аудитории.

Помимо этого, прослеживается тренд на социальное взаимодействие в коммерческом пространстве. Эксперты отмечают запрос аудитории на неценовую конкуренцию: личные бренды, персонализацию бизнеса, личные консультации и экспертизу продавцов. Этот тренд также обусловил реновацию классических продуктовых рынков, которые при достаточно высокой цене на товары востребованы социальным пространством, где личность продавца, его эмпатия становятся драйвером продаж. Если раньше люди посещали такие места в целях экономии, то сейчас в супермаркетах цены ниже, а популярность рынков и ярмарок растет [6].

Например, «Московские ярмарки» за 2024 г. посетили 8,5 млн человек. Объем реализованной продукции по сравнению с 2023 г. вырос на 37%. При этом пред-

назначавшиеся для сезонной торговли павильоны переводят на круглогодичный формат работы ввиду большого спроса [7].

В цифровой среде первыми шагами для «социализации» маркетплейсов были отзывы с фото на товары от покупателей и возможность задать вопрос не только продавцу, но и покупателю. Причем такой диалог велся на открытой площадке при всеобщем обозрении. Маркетплейсы начали использовать технологию crowdsourcing по стимулированию потребительских отзывов. Аналогичные процессы происходят на других торговых площадках и специализированных ресурсах, например на сайтах Prodoctorov.ru, Otvovik.ru.

Метод crowdsourcing, базируясь на потребительском контенте (UGC-контент), способен формировать общественное мнение и может служить для коммуникации людей в коммерческой среде, образуя элементы социальной сети.

Например, Ozon создал раздел «Обзоры», где пользователи от своего имени пишут обзоры и отзывы на купленные товары. На интересных пользователей можно подписываться, есть рейтинг авторов. Получается формат покупательского блогинга на маркетплейсе, т. е. можно вести наблюдение за интересными авторами, при этом их жизнь освещается только с точки зрения покупки товаров. Согласно исследованию «Ведомостей», среди пользователей растет спрос на видеоконтент на электронных платформах [8].

Также Ozon «социализируется» с помощью прямых эфиров, где представители маркетплейса и приглашенные эксперты взаимодействуют с аудиторией напрямую. Был заимствован Shorts – формат TikTok – в проекте «Ozon.Моменты», который представляет собой алгоритмическую ленту с короткими видеороликами в вертикальном формате. Авторы – пользователи. Более 70% покупок совершаются с мобильных устройств, поэтому компании все больше адаптируют под мобильный формат [9].

Ozon стремится к интеграции форматов социальной сети в маркетплейс. Во-первых, это – новые возможности для увеличения продаж. Люди сами начинают продвигать товары, рассказывать о них. Это культивируется самим Ozon – за целевые действия предлагают баллы на покупку. Во-вторых, задача маркетплейса – увеличивать время пребывания на сайте. Чем больше времени аудитория взаимодействует с маркетплейсом, тем больше вероятность целевого действия. UGC-формат позволяет сократить большое количество затрат на ведение блога – в масштабе маркетплейса это было бы физически невозможно поддерживать.

Трансформация личных продаж и сарафанного радио

Классическая модель личных продаж и рекомендаций устарела, и на данный момент происходит ее трансформация. С развитием E-commerce и social-commerce люди стали доверять не своим знакомым, а таким же людям из интернета. Связываем это с глобализацией и развитием онлайн-пространства – теперь факт личного знакомства не имеет такого значения, как раньше.

Нативная и открытая реклама с качественным контентом повсюду, аудитория стала хорошо считать практически любые попытки что-то ей продать, поэтому

к такому контенту возникает недоверие. Если раньше, чтобы продать товар, нужно было создать качественный, интересный и продающий контент, то сейчас тренд несколько изменился. Люди готовы среагировать на отзыв или обзор такого же обычного, незнакомого им человека. Качество контента при этом может быть любым, но едва ли оно будет высоким. По этому «маркеру» люди и отличают настоящие отзывы от купленных.

Ozon сейчас создает новые формы вовлечения аудитории и роста продаж, играя на этом тренде. UGC-контент, по сути, является новой формой сарафанного радио и личных рекомендаций.

ВК, помимо отзывов на товары и магазины в рамках маркетплейса «VK Маркет», предлагает ту же механику, что и в обычных сообществах, – комментарии пользователей, где аудитория может взаимодействовать в свободной форме. Притом что, учитывая интеграцию маркетплейсов Ozon и VK, возможно, в будущем все придет к тому, что карточки одного и того же товара на двух маркетплейсах можно будет связывать между собой, чтобы «подтянуть» рейтинг и отзывы с одного маркетплейса на другой.

В рамках конкуренции экосистем за аудиторию задача каждой из них – сделать так, чтобы люди проводили как можно больше времени на площадке, пользовались как можно большим количеством сервисов [10, 11]. Таким образом, задача маркетплейса – стать не просто сервисом для покупок, но и местом для развлечения и социального взаимодействия. Поэтому наблюдается тенденция превращения социальных сетей в маркетплейсы, а также интеграции элементов соцсетей в маркетплейсы.

Синергия социальной сети и маркетплейса

Показательным является пример компании Avito, которая, основываясь на синергии социальной сети и маркетплейса, из классифайда с рубричными объявлениями превратилась в полноценную коммерческую экосистему с хорошими индикаторами развития, войдя в настоящее время в топ-10 крупнейших онлайн-игроков [12].

Пользовательский опыт на Avito сильно отличается от покупок на маркетплейсе ввиду практически моментальной связи продавца и покупателя. Вокруг формата доски объявлений выстроена продвинутая инфраструктура, где объявление – лишь элемент интерактивного взаимодействия [13]. Пользователи могут посещать профили друг друга, изучать предыдущие объявления, опыт общения других людей с тем или иным продавцом. Это – сознательно используемая концепция, внедряемая руководством компании.

На Avito на начало 2024 г. насчитывалось около 30 млн пользователей (физических и юридических лиц). При этом выход на площадку и продвижение бизнеса очень дешевы, примерно равны нулю [13]. Это, а также количество трафика, делает Avito крайне привлекательным инструментом для предпринимателей.

Помимо прочего, с 2022 г. явно прослеживается тренд на покупку и обслуживание бывших в употреблении брендовых товаров. Это позволяет развиваться

тем предпринимателям и самозанятым, кто оказывает услуги по ремонту и сервису, занимается перепродажей бывшей в употреблении техники. Так, по результатам опроса медиахолдинга Rambler & Co, 58% россиян покупали одежду, бывшую в употреблении. Среди причин называли возможность сэкономить (48%), любовь к винтажу и поиск определённых брендов (27%), заботу об осознанном потреблении (25%) [12].

По данным исследования РБК [13], самой удобной площадкой для запуска бизнеса стало АВИТО (это отметили 31,4% респондентов), второе место фактически разделяют ОЗОН (21,2%) и Wildberries (20,5%), далее с большим отрывом идут социальные сети «ВКонтакте» (5,8%), Телеграмм (5,8%), запрещенная в России сеть Instagram (5,6%), а один из первых полноценных маркетплейсов «Яндекс Маркет» оказался на 7-м месте – 4,7% респондентов. Важно подчеркнуть, что структура социальных сетей и маркетплейсов меняется. Очевидно, это связано как с особенностями площадок, так с изменением запросов потребителей. В настоящее время количество профессиональных продавцов, работающих на Avito, кратно превосходит их количество на всех вместе взятых крупнейших маркетплейсах. Так, на конец 2024 г. на Ozon и WB насчитывалось около 700 тыс. продавцов, а на Avito – около 30 млн аккаунтов, из которых 4,4 млн – представители малого и среднего бизнеса [13].

Avito смогли распознать и использовать современные тренды и запросы общества для развития компании и перехода от классифайда к маркетплейсу: работа на стыке social-commerce и E-commerce, возможности экономического запуска бизнеса и развития своего бренда, активного продвижения товаров и услуг за счет неценовой конкуренции, использование преимуществ открытой коммуникации в рамках сервиса. Это усиливает конкурентные преимущества Avito в конкурентной борьбе с двумя крупнейшими маркетплейсами, которая в ближайшее время будет усиливаться.

Заключение

В настоящее время происходят кардинальные изменения на рынке электронной коммерции, которые дали начало новому направлению – Social commerce. Социальные сети, став гигантами таргетированной рекламы и востребованной площадкой для ведения бизнес-страниц, начали развивать маркетплейсы на своей основе.

Маркетплейсы, изначально будучи сервисом для шоппинга, начали широко использовать инструменты социальных сетей для взаимодействия аудитории друг с другом. Таким образом, маркетплейсы становятся развлекательным публичным пространством.

Любям важна коммуникация, интересен опыт и мнение других. Есть запрос на персонализацию, экспертизу. Именно поэтому, несмотря на высокие цены, остаются востребованными классические рынки, изначально считавшиеся более дешевыми, чем сетевые магазины. Сугубо ценовая конкуренция, которая распространена среди продавцов на маркетплейсах, становится менее актуальной, при этом реализоваться в неценовой конкуренции бизнесу намного проще

в социальных сетях или на Avito – площадке, которая, уловив этот тренд, смогла выстроить вокруг классифайда экосистему и полноценный маркетплейс с социальной сетью, благодаря чему на данный момент она успешно конкурирует с крупнейшими игроками рынка.

Список источников

1. Липанова Л. Объем онлайн-продаж в России в 2024 году достигнет 9–11 трлн рублей. URL: https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2024/12/24/1083312-obem-onlain-prodazh-dostignet?from=copy_text (дата обращения: 15.03.2025).
2. Гороховская Т. Прямые продажи: реалии, возможности и перспективы. URL: <https://blogs.forbes.ru/2022/07/04/prjamyje-prodazhi-realii-vozmozhnosti-i-perspektivy> (дата обращения: 15.03.2025).
3. Тихонов П. 20 лет спустя: как трансформировался сетевой бизнес в России. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/658c218b9a794747382a3f89> (дата обращения: 16.03.2025).
4. Главные итоги VK за первый квартал 2025 года // VK company. 2025. 24 апр. URL: <https://vk.com/company/ru/press/releases/12005> (дата обращения: 16.03.2025).
5. Ecommerce в 2025 году: основные изменения и тренды рынка. URL: <https://yandex.ru/adv/edu/materials/trendy-ekoma> (дата обращения: 16.03.2025).
6. Зеленькова А. Как отличаются цены на ярмарках и в супермаркетах. URL: <https://rg.ru/2019/04/08/reg-cfo/kak-otlichaiutsia-ceny-na-iarmarkah-i-v-supermarketah.html> (дата обращения: 17.03.2025).
7. Сергей Собянин: Московские ярмарки в 2024 году посетили 8,5 млн покупателей. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12274050> (дата обращения: 17.03.2025).
8. Стулов М. «Авито» впервые вошел в топ-10 крупнейших онлайн-игроков. URL: <https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsru/articles/2024/04/16/1032195-avito-voshel-onlain-igrokov> (дата обращения: 18.03.2025).
9. Печёрская И. Глобальные тенденции e-com в 2025 году, за которыми стоит следить. URL: <https://rb.ru/longread/e-com-trendy> (дата обращения: 18.03.2025).
10. Шпортун Д.В., Миронов А.А., Бурлаков В.В. Влияние аналитических сервисов на эффективность работы предприятия с маркетплейсами: анализ результатов и оптимизация бизнес-процессов // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 1. С. 39–43.
11. Ильяшенко С.Б., Депутатова Е.Ю., Дашков Л.П. Современные технологии развития электронной коммерции и их применение в розничной торговле // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 2 (65). С. 34–36.
12. 55% опрошенных россиян дают старой одежде вторую жизнь. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/260202/34593> (дата обращения: 18.03.2025).
13. Липчанская А. Исследование РБК показало лучшие площадки для запуска онлайн-бизнеса. URL: <https://rb.ru/news/best-ecom-platforms-launching-business> (дата обращения: 18.03.2025).

References

1. Lipanova L. The volume of online sales in Russia in 2024 will reach 9-11 trillion rubles. URL: https://www.vedomosti.ru/analytics/krupnyy_plan/articles/2024/12/24/1083312-obem-onlain-prodazh-dostignet?from=copy_text. (In Russ.).
2. Gorokhovskaya T. Direct sales: realities, opportunities and prospects. URL: <https://blogs.forbes.ru/2022/07/04/prjamyje-prodazhi-realii-vozmozhnosti-i-perspektivy>. (In Russ.).

3. Tikhonov P. 20 years later: how the network business has transformed in Russia. URL: <https://www.rbc.ru/industries/news/658c218b9a794747382a3f89>. (In Russ.).
4. VK's main results for the first quarter of 2025 // VK company. 2025. Apr. 24. URL: <https://vk.company/ru/press/releases/12005>. (In Russ.).
5. Ecommerce in 2025: major market changes and trends. URL: <https://yandex.ru/adv/edu/materials/trendy-ekoma>. (In Russ.).
6. Zelenkova A. How prices differ at fairs and supermarkets. URL: <https://rg.ru/2019/04/08/reg-cfo/kak-otlichaiutsia-ceny-na-iarmarkah-i-v-supermarketah.html>. (In Russ.).
7. Sergey Sobyenin: Moscow fairs were visited by 8.5 million buyers in 2024. URL: <https://www.mos.ru/mayor/themes/12274050>. (In Russ.).
8. Stulov M. «Avito» entered the top 10 largest online players for the first time. URL: <https://www.vedomosti.ru/technologies/trendsrb/articles/2024/04/16/1032195-avito-voshel-onlain-igrokov>. (In Russ.).
9. Pecherskaya I. Global e-com trends in 2025, which are worth following. URL: <https://rb.ru/longread/e-com-trendy>. (In Russ.).
10. Shportun D.V., Mironov A.A., Burlakov V.V. The impact of analytical services on the efficiency of an enterprise with marketplaces: analysis of results and optimization of business processes. *Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(1):39-43. (In Russ.).
11. Il'yashenko S.B., Deputatova E.Yu., Dashkov L.P. Modern technologies in e-commerce development and their application in retail. *Economic Systems*. 2024;17(2(65)):34-36. (In Russ.).
12. 55% of Russians surveyed give old clothes a second life. URL: <https://www.sostav.ru/blogs/260202/34593>. (In Russ.).
13. Lipchanskaya A. RBC research has shown the best sites for launching an online business. URL: <https://rb.ru/news/best-ecom-platforms-launching-business>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Анна Георгиевна Голова – кандидат социологических наук, доцент, 22.00.08, кафедра интегрированных коммуникаций и рекламы Российского государственного гуманитарного университета, Москва, Россия, Golova.a@rggu.ru;

Алексей Вячеславович Лысенко – управляющий сетью ПВЗ Ozon, Avito, Москва, Россия, lesha_lysenko@bk.ru.

Anna G. Golova – Ph.D. in social sciences, associate professor, 22.00.08, Department of integrated communications and advertising, Russian State University for the Humanities (RSUH), Moscow, Russia, Golova.a@rggu.ru;

Alexey V. Lysenko – managing director of the Ozon PVZ network, Avito, Moscow, Russia, lesha_lysenko@bk.ru.

Статья поступила в редакцию 06.04.2025; одобрена после рецензирования 12.05.2025; принята к публикации 25.05.2025.

The article was submitted 06.04.2025; approved after reviewing 12.05.2025; accepted for publication 25.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.



Искусственный интеллект как новая технология в обучении маркетологов

Таира Велимагомедовна Муртузалиева¹✉, Анна Борисовна Цветкова¹

¹ Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия

✉ Murtuzalieva.TV@rea.ru

Аннотация. Современные технологии предоставляют множество инструментов, упрощающих процесс обучения, а развитие интернета и диджитализация коммуникаций создали предпосылки для изменения методов обучения в вузах.

Поскольку цифровая трансформация продолжает влиять на эволюцию маркетингового образования, роль искусственного интеллекта (ИИ) в высшем образовании становится все более очевидной как в качестве преобразующей силы, так и в качестве важнейшей области научных исследований. От быстрой автоматизации анализа данных и предоставления прогнозов до создания персонализированного контента – использование искусственного интеллекта может помочь студентам подготовиться к сложностям современного маркетингового ландшафта.

В статье рассматриваются вопросы новых подходов в обучении маркетологов и приводятся данные собственного исследования авторов об отношении студентов к происходящим изменениям в образовательной среде.

Ключевые слова: цифровой мир, новые подходы к обучению, высшее образование, искусственный интеллект, клиентоориентированность вуза

Для цитирования: Муртузалиева Т.В., Цветкова А.Б. Искусственный интеллект как новая технология в обучении маркетологов // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 69–80. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-69-80.

Original article

Artificial intelligence as a new technology in education of marketers

Taira V. Murtuzalieva¹✉, Anna B. Tsvetkova¹

¹ Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

✉ Murtuzalieva.TV@rea.ru

Abstract. Modern technologies provide many tools that simplify the learning process. The development of the Internet and the digitalization of communications have created the prerequisites for changing teaching methods in universities.

As digital transformation continues to influence the evolution of marketing education, the role of Artificial Intelligence (AI) within higher education stands out as both a transformative force and a critical area for scholarly exploration. From rapidly automating data analysis and providing predictive insights to creating personalized content, the use of AI while still in the classroom can help prepare students for the complexities of the modern marketing landscape.

The article discusses the issues of new approaches in the training of marketers and provides data from the authors' own research on the attitude of students to the ongoing changes in the educational environment.

Keywords: digital world, new approaches to education, in higher education, artificial intelligence, client-oriented university

For citation: Murtuzalieva T.V., Tsvetkova A.B. Artificial intelligence as a new technology in education of marketers. *Economic Systems*. 2025;18(2):69-80. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-69-80.

Введение

Высшее образование в России претерпевает сегодня серьезные преобразования, связанные прежде всего с ужесточением требований к оценке эффективности деятельности высших учебных заведений. Развитие информационных технологий, искусственного интеллекта и активное их внедрение в научно-образовательные процессы стало серьезным вызовом для всех ее участников: это и применение цифровых учебников, формирование/закупка онлайн-курсов, создание облачных образовательных услуг, активация онлайн-обучения.

Как отмечает И.Г. Геращенко в своей публикации, на появление новых методов обучения влияют следующие технологии цифровой трансформации: эластичные облачные вычисления, большие данные (Big Data), машинное обуче-

ние, «Интернет вещей» (IoT). Автор уделяет особое внимание таким направлениям их применения, как:

- технологии языкового распознавания, обработки и генерации естественного языка;
- технологии персонализации обучения, адаптивного обучения;
- виртуальные помощники;
- прокторинг (контроль за дистанционным обучением);
- технологии интервального обучения;
- автоматическая оценка;
- умный кампус;
- геймификация в образовании;
- чат-боты [1].

Указом Президента РФ от 10.10.2019 № 490 утверждена Национальная стратегия развития искусственного интеллекта (ИИ) на период до 2030 года [2]. В области высшего образования (ВО) стратегия конкретизирована распоряжением Правительства РФ от 21.12.2021 № 3759-р [3], которым утверждается стратегическое направление в области цифровой трансформации науки и ВО. Одним из основных проектов данного направления является «Цифровой университет»: создание и развитие комплекса цифровых сервисов и решений, разработанных для сферы науки и высшего образования.

Уже сегодня студенты имеют возможность в цифровой среде получать доступ к разным материалам – онлайн-курсам, лекциям, адаптированным к интересам и потребностям учащихся, интерактивным симуляциям и виртуальным лабораториям, которые позволяют приобретать практический опыт, не выходя из дома; рекомендательным системам, которые помогут найти лучшие книги, статьи и видео по избранной теме.

Основная часть

Применение искусственного интеллекта в сфере высшего образования

Популярность искусственного интеллекта объясняется тем, что он позволяет значительно облегчить учебный процесс для студентов через автоматизацию рутинных задач, таких как выполнение домашних заданий, подготовка к зачетам/экзаменам, написание курсовых и дипломных проектов.

Первые попытки применения искусственного интеллекта в образовательных целях появились в 70-х гг. XX века, когда была представлена система SCHOLAR [4].

Совмещая инструменты и технологии трех базовых сфер применения искусственного интеллекта в обучении (интеллектуальных обучающих систем, систем обучения на основе диалога, исследовательских сред), можно получить эффективные обучающие решения, удовлетворяющие запросам как студентов, так и преподавателей, разработчиков, а также заказчиков.

Использование современных технологий позволяет методологу-разработчику цифровых систем интегрировать в программы целые группы данных, оптимизирующих процесс обучения:

1. Информацию о преподавателе и его опыте работы.
2. Предпочтительные обучающие жанры и медиа.
3. Историю взаимодействия с различными образовательными ресурсами.
4. Ретроспективу прошлых действий учащегося.
5. Время, затраченное студентом на обучение.
6. Демографические данные студента.
7. Социальные связи студента.
8. Тип мышления, взятый из анкеты.
9. Эмоциональное состояние студента.

Ценность персонализации образования посредством цифровых технологий заключается не только в повышении эффективности обучения, но и в создании доступности высшего образования для различных групп учащихся. Например, для людей с ограниченными возможностями, иностранных студентов, имеющих трудности в понимании языка.

Еще один вопрос обсуждаемой повестки состоит в том, насколько надо поощрять и в каких пределах возможно и допустимо использование студентами ИИ при обучении, т. е. в учебных целях.

Значимость искусственного интеллекта в обучении маркетологов

Маркетинг – крайне динамичная и практико-ориентированная специальность. В основе новых подходов к образованию в области маркетинга должны лежать три принципа:

1. Ориентированность на человека. Важно помнить, что ИИ – инструмент, который помогает в работе, а не полностью заменяет человека, его интеллект, мировоззрение и креативность.

2. Ориентированность на навыки и компетенции. Особое внимание уделяется умению сформулировать проблему, проводить маркетинговое исследование, ставить эксперименты, развивать критическое мышление.

3. Ориентированность на ответственность. К использованию ИИ надо подходить ответственно путем мониторинга и оценки результатов, обеспечения отчетности и прозрачности алгоритмов и областей его применения.

На сегодняшний день существует широкий выбор доступных нейросетей для использования в процессе обучения маркетологов, которые позволяют работать с текстом (YandexGPT, DeepSeek и т. д.) и изображениями (Шедеврум, Kandinsky и т. д.).

Использование ИИ в маркетинге дает ряд явных преимуществ: автоматизацию процессов, снижение ошибок, экономию затрат, улучшение показателя ROI, рост персонализации, голосовой поиск, создание контента, быстрое принятие решений. Поэтому студенты-маркетологи должны осваивать ИИ для своей профессиональной сферы во время обучения. Особая роль ИИ в маркетинге – это обработка больших массивов данных в режиме реального времени,

выявление скрытых тенденций рынка, закономерностей поведения клиентов, работа с CRM-системами.

Cowin J.B. и другие авторы отмечают, что использование ИИ в образовании маркетологов и далее в их практической деятельности может привести к тому, что исчезнет грань между клиентоориентированностью и этикой, где отслеживание данных клиента посредством ИИ-технологий приведет к тотальной манипуляции со стороны корпораций поведением потребителей [5]. Поэтому интеграция ИИ в маркетинговое образование, по их мнению, требует переоценки педагогических подходов и этических рамок, фактически служит напоминанием о балансе в этой области, который крайне важен. Авторы в статье подчеркивают, что преподаватели маркетинга в эпоху цифровой трансформации должны [5]:

- обеспечить, чтобы маркетинговые практики, основанные на ИИ, уважали конфиденциальность пользователей, безопасность данных и право на осознанное согласие;

- стремиться к справедливости, инклюзивности и недискриминации при разработке и применении алгоритмов искусственного интеллекта в маркетинговых стратегиях.

Можно согласиться с Л.А. Сизовым, утверждающим, что большой проблемой в профессиональном образовании является загрузка педагога обновлением рабочих программ дисциплин (РПД), оценочных материалов (ОМ) и иных сопутствующих им документов, что превращает труд преподавателя в рутину, резко сокращая время на творческий подход к проведению занятий [6]. Самообучающаяся нейросеть могла бы обновлять данные документы и загружать их на ресурсы вуза, что высвободило бы время педагогов на подготовку к занятиям и осуществление научной деятельности.

Риски использования искусственного интеллекта в высшем образовании

Использование искусственного интеллекта в образовании сопряжено с определенными рисками. Прежде всего, это опасность войти в зависимость от технологий, что может привести к снижению самостоятельности и критического мышления студенческой аудитории. Эту же проблему отмечают в аналитической записке ЮНЕСКО «Искусственный интеллект в образовании: изменение темпов обучения» [4], где также упоминается такая грань риска, как высокая зависимость от использования современных технологий в обучении, которые могут содержать ошибки или предвзятости и негативно сказаться на качестве обучения.

Проведенное исследование отношения студентов к использованию искусственного интеллекта в образовательном процессе (в рамках которого было опрошено 3839 респондентов из 16 стран) показало, что 86% опрошенных используют искусственный интеллект при обучении. Однако 55% респондентов отметили, что это обесценивает образовательный процесс, а 60% обеспокоены справедливостью оценок, выставляемых искусственным интеллектом [7].

Работа с большим потоком информации сопровождается определенной потерей устоявшихся ценностей и неспособностью совершать осознанный выбор, что приводит к рассогласованию получаемой информации и знаний: студенты перестают воспринимать научную, учебную информацию на уровне серьезного знания [1].

Исследование отношения студентов-маркетологов к современным технологиям обучения в вузе

Авторами публикации проведено полевое исследование отношения студентов-маркетологов к современным технологиям обучения, которое прошло 5 марта 2025 г. посредством онлайн-анкетирования. Возраст респондентов составил 20–25 лет, выборка небольшая, но достаточная для понимания настроений и запросов слушательской аудитории высшей школы – это 90 студентов старших курсов, обучающиеся по маркетинговым программам бакалавриата и магистратуры ФГБОУ ВО РЭУ им. Г.В. Плеханова (табл. 1). Аналитика полученных ответов представлена на рис. 1–4.

Наибольшую активность в опросе проявили бакалавры (91,1%). Являясь потенциальной аудиторией для поступления в магистратуру, бакалавры считаются наиболее продвинутыми потребителями цифровой среды и, соответственно, вовлеченной аудиторией в использовании искусственного интеллекта в своей повседневной жизни.

Таблица 1 – Структура выборки

Параметр		Частота	Проценты	Валидный процент	Накопленный процент
<i>Уровень обучения</i>					
Валидные	Бакалавры (дневники)	58	64,4	64,4	64,4
	Бакалавры (вечерники)	24	26,7	26,7	91,1
	Магистры	8	8,9	8,9	100,0
	Всего	90	100,0	100,0	
<i>Пол</i>					
Валидные	Мужской	16	17,8	17,8	17,8
	Женский	74	82,2	82,2	100,0
	Всего	90	100,0	100,0	

Источник: составлено авторами.

В ходе проведения исследования было выдвинуто несколько гипотез:

1) респонденты предпочтут исключительно онлайн-занятия вместо традиционных лекций и семинаров в аудитории;

2) опрошенные будут считать, что в обучении надо использовать преимущественно искусственный интеллект, поскольку это подтверждается современными трендами роста его повсеместной популярности;

3) студенты предпочтут использовать искусственный интеллект для написания выпускных и курсовых работ;

4) в качестве наиболее востребованных форматов занятий респонденты выберут деловые игры и работу в социальных сетях.

Как оказалось, большинство из опрошенных (41,5%) предпочитают проведение лекционных занятий в сочетании двух форматов – онлайн и офлайн (рис. 1). Таким образом, можно отметить, что первая гипотеза исследования не оправдалась. В ответах не было явного преобладания исключительно онлайн-обучения.

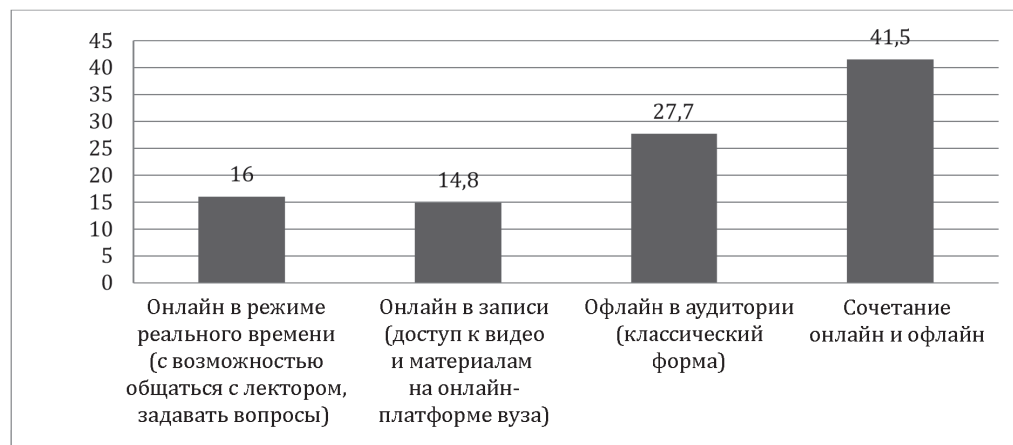


Рисунок 1 – Какую форму проведения лекционных занятий Вы считаете наиболее эффективной для усвоения знаний? (в %)

Источник: составлено авторами.

Искусственный интеллект преподаватель может использовать, как полагают 43,6% студентов, но в дополнение к собственному опыту (рис. 2).

Только 21,3% опрошенных поддержали полное использование искусственного интеллекта, как основу обучения, что опровергло изначальное предположение авторов.

Пользу ИИ студенты оценили прежде всего в его применении для написания курсовых работ и для подготовки заданий во время семинарских занятий (рис. 3). Таким образом, высказанная авторами гипотеза подтвердилась частично. Для подготовки и написания ВКР полезным ИИ считает всего 27,7% опрошенных студентов.

Также студентам был задан вопрос о том, какие формы проведения семинарских занятий им нравятся больше всего (рис. 4). Оказалось, что среди любимых лидируют деловые игры (61,7%), дискуссии по темам (61,7%), а также решение



Рисунок 2 – Допустимо ли преподавателю использовать искусственный интеллект при подготовке к занятиям и разработке учебных материалов (кейсов, заданий и т. п.), в %

Источник: составлено авторами.

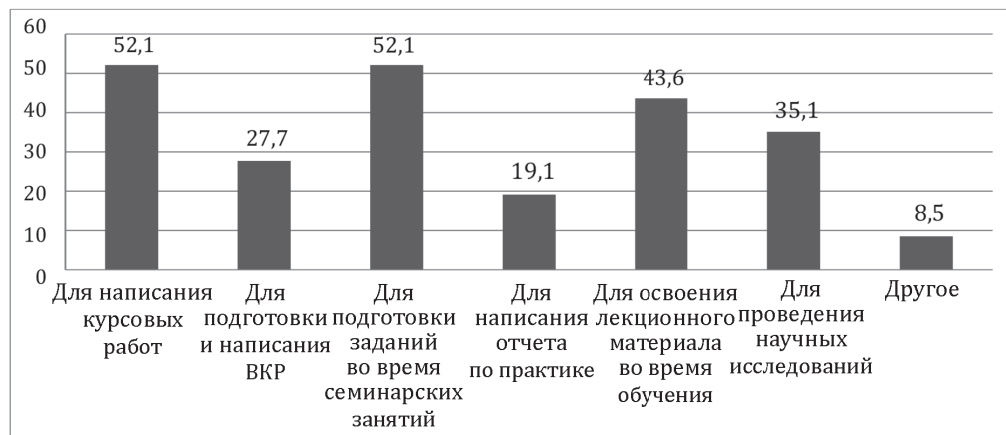


Рисунок 3 – Для чего искусственный интеллект наиболее полезен студентам? Предоставлено право выбора трех вариантов (в %)

Источник: составлено авторами.

кейсов (59,6%). Работа в социальных сетях, несмотря на общую популярность этого канала коммуникации среди молодежи, оказалась лишь на 5-м месте по популярности (33%). В этом случае гипотеза исследования подтвердилась частично.



Рисунок 4 – Какие формы семинарских занятий Вам нравятся больше всего? (в %).
Предоставлено право выбора трех вариантов

Источник: составлено авторами.

Согласно полученным данным, бакалавры очно-заочной формы обучения и магистры в меньшей степени хотят применять интерактив в виде деловых игр и предпочитают форматы с меньшей вовлеченностью. В противовес студентам дневной формы обучения они, наоборот, выступают за практическую направленность учебных заданий.

Наиболее часто ИИ используется при написании студентами курсовых проектов и во время подготовки к заданиям на самих занятиях, а также для усвоения лекционного материала. Интересно, что, по мнению студенческой аудитории, преподавателям не стоит полностью переводить учебный процесс на использование ИИ, так как большинство опрошенных допускает комбинированные форматы обучения, включающее обязательное использование собственного опыта и традиционных в образовательной среде классических источников информации.

Заключение

Проведенное исследование подтверждает, что использование искусственного интеллекта позволяет сделать образовательный процесс увлекательным, креативным, погружая обучающихся в занимательную для них виртуальную среду. При этом появление новых технологий несколько не уменьшает, а повышает значимость роли преподавателя высшей школы. Особенно такая потребность возникает в преподавании маркетинговых дисциплин, поскольку в результате значительно расширяются технологические возможности учебного процесса.

Существующие опасения о полной замене преподавателя искусственным интеллектом результатами исследования не подтверждаются: студенческой аудитории, как оказалось, подобная замена в таком объеме не требуется. Замотивированная в получении как фундаментальных, так и практических навыков, большая часть опрошенных по-прежнему считает личностный опыт преподавателя

и живое общение с лектором незаменимыми в обучении и получении будущей профессии. То есть запрос на применение новых форматов и использование потенциала искусственного интеллекта в образовательном сообществе есть.

Несмотря на то что в проведенном исследовании в качестве опрашиваемых не принимал участие профессорско-преподавательский состав, нельзя не констатировать, что и для этого участника образовательного процесса имеются существенные преимущества использования современных технологий: это и значительное сокращение временных затрат на изучение и сопоставление больших данных, и создание условий для повышения эффективности командной работы в учебном процессе, и приобретение дополнительных умений комбинирования традиционных и современных форматов в преподавании экономических дисциплин.

Отмечая существующие опасения о необходимости присутствия классического преподавателя в связи с активным участием ИИ в образовательном процессе сегодня и в будущем, можно с уверенностью отметить, что большинство участников высшей школы уверены в том, что искусственный интеллект не сможет создавать, осмысливать или управлять сложным стратегическим планированием; не в состоянии выполнять сложную работу, требующую точной координации, не умеет ориентироваться в неизвестном или неструктурированном пространстве и тем более не способен, в отличие от людей, чувствовать, сочувствовать и страдать [4]. Таким образом, появление новых технологий не только не оттеснит педагога на второй план, но и существенно подтвердит его приоритетную роль, что, в свою очередь, также отмечается в многочисленных исследованиях [8–11].

Список источников

1. *Герашенко И.Г., Герашенко Н.В.* Искусственный интеллект в образовании как педагогическая инновация // Инновации в образовании. 2024. № 3. С. 65–71.
2. Национальная стратегия развития искусственного интеллекта на период до 2030 года : утв. Указом Президента РФ от 10.10.2019 № 490. URL: <http://www.consultant.ru> (дата обращения: 26.02.2025).
3. Об утверждении стратегического направления в области цифровой трансформации науки и высшего образования : распоряжение Правительства РФ от 21.12.2021 № 3759-р. URL: <https://docs.cntd.ru/document/727658114?section=text> (дата обращения: 26.02.2025).
4. AI в обучении: на что способны технологии уже сейчас? // EduTech. 2022. № 4 (49). URL: https://lib.tsu.ru/sp/assets/users/_smirnov/EduTech_49_web.pdf (дата обращения: 01.03.2025).
5. *Cowin Jasmin, Leon Cristo, Brock Sabra, Oviedo Torres Xavier.* AI and the Future of Marketing Education Through the Lens of The AI and the Future of Marketing Education Through the Lens of The Space Merchants Space Merchants // Brazilian Journal of Business. 2024. Vol. 6, No. 2. P. 1–16.
6. *Сизов Л.А.* Инновационный прорыв применения искусственного интеллекта в профессиональном образовании в рамках цифровизации образования // Вестник МПА ВПА (сборник научных трудов). 2024. № 2 (6). С. 34–36.
7. *Борисова И.В.* Образование 2.0: как искусственный интеллект меняет правила игры в образовании? // Наука молодых: вызовы гуманитарной науки : материалы Всероссий-

ской научной школы с международным участием для молодых исследователей. Абакан, 2024. С. 24–28.

8. Даггэн С. Искусственный интеллект в образовании: изменение темпов обучения. URL: https://iite.unesco.org/wp-content/uploads/2020/12/Steven_Duggan_AI-in-Education_2020_RUS.pdf (дата обращения: 01.03.2025).

9. Данилина Е.И. Проблемы и возможности использования социальных сетей для повышения эффективности образовательного процесса // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 1. С. 50–57.

10. Литвинов В.Л., Литвинова Е.В. Проблемы и тенденции применения генеративно-искусственного интеллекта в образовании // Современное образование: содержание, технологии, качество. 2024. Т. 1. С. 107–109.

11. Тулепова И.С. Влияние искусственного интеллекта на рынок онлайн-образования // Символ науки: международный научный журнал. 2024. Т. 2, № 11–2. С. 74–82.

References

1. Gerashchenko I.G., Gerashchenko N.V. Artificial intelligence in education as a pedagogical innovation. *Innovations in education*. 2024;(3):65-71. (In Russ.).

2. National Strategy for the Development of Artificial Intelligence for the period up to 2030 : approved by By Decree of the President of the Russian Federation No. 490 dated 10.10.2019. URL: <http://www.consultant.ru>. (In Russ.).

3. On approval of the strategic direction in the field of digital transformation of science and higher education: Decree of the Government of the Russian Federation dated 12/21/2021 No. 3759-R. URL: <https://docs.cntd.ru/document/727658114?section=text>. (In Russ.).

4. AI in education: what are technologies capable of now? *EduTech*. 2022;(4(49)). URL: https://lib.tsu.ru/sp/assets/users/_smirnov/EduTech_49_web.pdf. (In Russ.).

5. Cowin Jasmin, Leon Cristo, Brock Sabra, Oviedo Torres Xavier. AI and the Future of Marketing Education Through the Lens of The AI and the Future of Marketing Education Through the Lens of The Space Merchants Space Merchants. *Brazilian Journal of Business*. 2024;6(2):1-16.

6. Sizov L.A. An innovative breakthrough in the use of artificial intelligence in vocational education within the framework of digitalization of education. *Bulletin of the IPA VPA (collection of scientific papers)*. 2024;(2(6)):34-36. (In Russ.).

7. Borisova I.V. Education 2.0: how does artificial intelligence change the rules of the game in education? Science of the Young: challenges of the humanities : materials of the All-Russian Scientific School with international participation for young Researchers. Abakan, 2024. P. 24–28. (In Russ.).

8. Duggan S. Artificial intelligence in education: changing the pace of learning. URL: https://iite.unesco.org/wp-content/uploads/2020/12/Steven_Duggan_AI-in-Education_2020_RUS.pdf. (In Russ.).

9. Danilina E.I. Problems and opportunities of using social networks to improve the effectiveness of the educational process. *Economic Systems*. 2025;18(1):50-57. (In Russ.).

10. Litvinov V.L., Litvinova E.V. Problems and trends in the use of generative artificial intelligence in education. *Modern education: content, technology, quality*. 2024;(1):107-109. (In Russ.).

11. Tulepova I.S. The impact of artificial intelligence on the online education market. *Symbol of Science: International Scientific Journal*. 2024;2(11-2):74-82. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Таира Велимагомедовна Муртузалиева – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия, Murtuzalieva.TV@rea.ru;

Анна Борисовна Цветкова – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова, Москва, Россия, Tsvetkova.AB@rea.ru.

Taira V. Murtuzalieva – Ph.D. in economic sciences, associate professor the Department of marketing Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Murtuzalieva.TV@rea.ru;

Anna B. Tsvetkova – Ph.D. in economic sciences, associate professor the Department of marketing Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Tsvetkova.AB@rea.ru.

Статья поступила в редакцию 01.04.2025; одобрена после рецензирования 30.04.2025; принята к публикации 10.05.2025.

The article was submitted 01.04.2025; approved after reviewing 30.04.2025; accepted for publication 10.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.



Экосистема финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций: модель финтеха и перспективы устойчивого развития в России

Рамазан Абдулмеджидович Рамазанов

Северо-Осетинский государственный университет имени Коста Левановича Хетагурова,
Владикавказ, Республика Северная Осетия – Алания, Россия

✉ bonx999@mail.ru

Аннотация. Это исследование преследует цель разработки регулятивного подхода к координации деятельности финансовых технологий (финтеха) в России, который обеспечит устойчивое развитие отечественных финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций. Поставленная цель достигнута посредством проведения эмпирического исследования с опорой на прогрессивный опыт топ-15 стран с передовыми финтех-экосистемами финансовых рынков в 2025 г. Осуществленная автором оценка данных экосистем в России указала на их высокий уровень развития. Установлено, что Россия лишь в малой степени уступает глобальным финансовым новаторам по устойчивости экосистем финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций, а также находится наравне с мировыми лидерами по активности использования прорывных регулятивных финтех-рычагов.

Для дальнейшего повышения устойчивости экосистемы финансовых рынков России в условиях цифровых коммуникаций предложен регулятивный подход к координации деятельности финтеха на данных отечественных рынках. В авторский подход вошла, во-первых, эконометрическая модель устойчивого развития финтех-экосистемы финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций. Модель продемонстрировала универсальный регулятивный финтех-рычаг, который одновременно улучшает все параметры устойчивости экосистемы финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций – этим рычагом является финансовая логистика. Во-вторых, разработан прогноз устойчивого развития финтех-экосистемы финансовых рынков России в условиях электронных коммуникаций до 2030 г., подкрепленный научно-практическими рекомендациями по обеспечению устойчивого развития финтех-экосистемы финансовых рынков России в условиях электронных коммуникаций через совершенствование государственного регулирования данных рынков. Преимуществом нового подхода является то, что его реализация обеспечит бесперебойное функционирование российских финансовых рынков, т. е. повышение их надежности, а также укрепит их санкционную резистентность.

Ключевые слова: финансовая экосистема, финансовые рынки, финтех, финансовая устойчивость, финансовое развитие, финансы России

Для цитирования: *Рамазанов Р.А.* Экосистема финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций: модель финтеха и перспективы устойчивого развития в России // *Экономические системы.* 2025. Том 18, № 2. С. 81–91. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-81-91.

Original article

Ecosystem of financial markets in the context of digital communications: the FinTech model and prospects for sustainable development in Russia

Ramazan A. Ramazanov

North Ossetian State University named after Kosta Levanovich Hetagurov, Vladikavkaz, Republic of North Ossetia – Alania, Russia

✉ bonx999@mail.ru

Abstract. This study aims to develop a regulatory approach to coordinating FinTech activities in Russia that will ensure sustainable development of domestic financial markets in the context of digital communications. This goal was achieved through an empirical study based on the progressive experience of the top 15 countries with advanced FinTech ecosystems of financial markets in 2025. As a result, the assessment of these ecosystems in Russia indicated their high level of development in the context of electronic communications in 2025. It was found that Russia is only slightly inferior to global financial innovators in terms of the sustainability of financial market ecosystems in the context of digital communications, and is also on par with world leaders in terms of the active use of breakthrough regulatory FinTech levers.

To further improve the sustainability of the ecosystem of Russian financial markets in the context of digital communications, a regulatory approach to coordinating FinTech activities in these domestic markets is proposed. The author's approach included, firstly, an econometric model of sustainable development of the FinTech ecosystem of financial markets in the context of digital communications. The model demonstrated a universal regulatory FinTech lever that simultaneously improves all parameters of the sustainability of the financial market ecosystem in the context of digital communications – this lever is financial logistics. Secondly, a forecast for the sustainable development of the FinTech ecosystem of Russian financial markets in the context of electronic communications until 2030, supported by scientific and practical recommendations for ensuring the sustainable development of the FinTech ecosystem of Russian financial markets in the context of electronic communications through improving government regulation of these markets. The advantage of the new approach is that its implementation will ensure the smooth functioning of Russian financial markets, that is, increase their reliability, and also strengthen their resistance to sanctions.

Keywords: financial ecosystem, financial markets, FinTech, financial stability, financial development, finances of Russia

For citation: Ramazanov R.A. Ecosystem of financial markets in the context of digital communications: the FinTech model and prospects for sustainable development in Russia. *Economic Systems*. 2025;18(2):81-91. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-81-91.

Введение

Финансовые рынки имеют важное значение для инфраструктурной поддержки отечественного предпринимательства, выполняя при этом следующие три основные функции:

1. Оказание услуг по совершению расчетных операций среди деловых хозяйствующих субъектов. Платежные операции неизменно сопровождают экономическое взаимодействие деловых агентов. Чтобы данное взаимодействие было непрерывным и взаимовыгодным, его финансовая инфраструктура должна быть надежной и высокоэффективной, что позволит ей в полном объеме выполнять поступающие запросы и гибко адаптироваться к меняющимся клиентским предпочтениям [1].

2. Инвестиционно-кредитное сопровождение деловой активности в поддержку ее наращивания и ускорения экономического роста [2]. Рассматриваемые рынки призваны предоставлять финансовые ресурсы для предпринимательства в нужный срок (предпочтительно по первому требованию с ускоренным движением инвестиционных потоков и быстрым оформлением кредитов) в требуемом объеме (желательно масштабное кредитное плечо, полностью покрывающее дефицит финансовых средств заемщиков) и качестве (с позиций условий предоставления инвестиционных и кредитных ресурсов, к примеру, относящихся к периоду погашения и процентной ставке по кредиту, а также к возможности получения кредитных каникул при необходимости) [3].

3. Развитие международной экономической деятельности. Интернационализация деятельности предприятий требует наличия передовых финансовых сервисов для совершения трансграничных расчетов, механизмов для удобной и выгодной конвертации валют [4]. Передовыми практическими решениями, разработанными и успешно реализованными в России в последние годы, в этом отношении стали созданные российские платежные системы. Ведущей из них является «МИР», которую дополняют такие платежные системы, как «Золотая корона» [5].

В рамках рассматриваемой функции также стоит отметить, что прогрессивность и глобальная конкурентоспособность национальных финансовых рынков значительно влияет на статус страны и ее предпринимательство на мировой арене [6]. В этом отношении большой вклад в укрепление имиджа России как страны с передовыми финансовыми рынками внесла дедолларизация и популяризация расчетов в национальных валютах, особенно в российских рублях, на базе ЕАЭС и БРИКС+, а также создание «золотого рубля».

В целом рассматриваемые рынки во многом определяют финансовые отношения предпринимательских структур, критически необходимые для их нормального функционирования, деловой интеграции и наращивания масштаба их деятельности. Проблему составляет то, что финансовые рынки России, являющиеся оплотом экономической стабильности в нашей стране, оказались охваченными кризисом из-за международного санкционного противостояния, воплощенного, в частности, в финансовой форме. Поэтому стратегическим приоритетом финансовых рынков России до 2030 г., закрепленным распоряжением Правительства РФ от 29.12.2022 № 4355-р [7], является их устойчивое развитие, под которым понимается бесперебойность работы российских финансовых рынков и их санкционная резистентность.

Реализация намеченного стратегического курса на устойчивое развитие финансовых рынков России требует их модернизации по мере технологического прогресса. Стремительная эволюция цифровой экономики России стимулирует развитие финтех-прорывных финансовых технологий, меняющих экосистему финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций [8–12]. Недостаточная научная проработанность вопросов роста масштаба и популяризации финтех-вызывает неопределенность причинно-следственных связей этого процесса, который протекает стихийно. Вышесказанное определяет актуальность разработки регулятивного подхода к координации деятельности финтех-в России для устойчивого развития отечественных финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций, что является целью данной статьи.

Основная часть

Научно-экономический смысл поставленной и находящейся в центре внимания в этой статье актуальной проблемы состоит в неизвестности того, к каким результатам для экосистемы финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций приводит использование различных доступных рычагов финтех-проводимое в данной статье исследование мотивировано стремлением заполнить выявленный пробел в литературе, уточнив и конкретизировав последствия применения каждого из рычагов финтех-для состояния экосистемы финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций, а также отобрав наиболее действенные из доступных регулятивных рычагов.

Для достижения поставленной цели в этой статье проводится эмпирическое исследование, ядром которого является эконометрический анализ финтех-экосистемы финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций в 2025 г. В выборку этого исследования включены топ-15 стран с передовыми финтех-экосистемами финансовых рынков в 2025 г. Критерием отбора стран в выборку стало лидерское положение стран выборки в технологически-инновационном рейтинге [13], в частности характерное для России. Среди изучаемых в данном исследовании статистических показателей устойчивости развития экосистемы финансовых рынков отметим следующие:

- интенсивность стартап-финансирования (Finance for startups and scaleups, FME₁) [14], баллы 1–100;

- объем частнопредпринимательского кредитования (Domestic credit to private sector, FME₂) [14], % ВВП;
- приток прямых иностранных инвестиций – ПИИ (Foreign direct investment, net inflows, FME₃) [15], % ВВП.

В числе принимаемых во внимание в этой статье показателей, статистически описывающих применение финтех-рычагов на финансовых рынках, отметим следующие [16] (измеряются в баллах от 1 до 100):

- технологический рычаг (ICT, FTL₁), развитие телекоммуникационной инфраструктуры финтеха;
- кадровый рычаг (Skills, FTL₂): привлечение более квалифицированных цифровых кадров в финтехе;
- НИОКР-рычаг (R & D, FTL₃): внедрение финтех-инноваций;
- сбытовой рычаг (Industry activity, FTL₄): стимулирование спроса на финтех-услуги;
- логистический рычаг (Access to finance, FTL₅): совершенствование логистики финтеха.

Статистический базис исследования сформирован, исходя из перечисленных показателей, в табл. 1.

Первой задачей этого исследования является оценка устойчивости финтех-экосистемы финансовых рынков России в условиях электронных коммуникаций. Для этого значения статистических показателей из табл. 1 по России сопоставлены со средними арифметическими этих показателей по всей выборке. Полученные результаты проиллюстрированы на рис. 1.

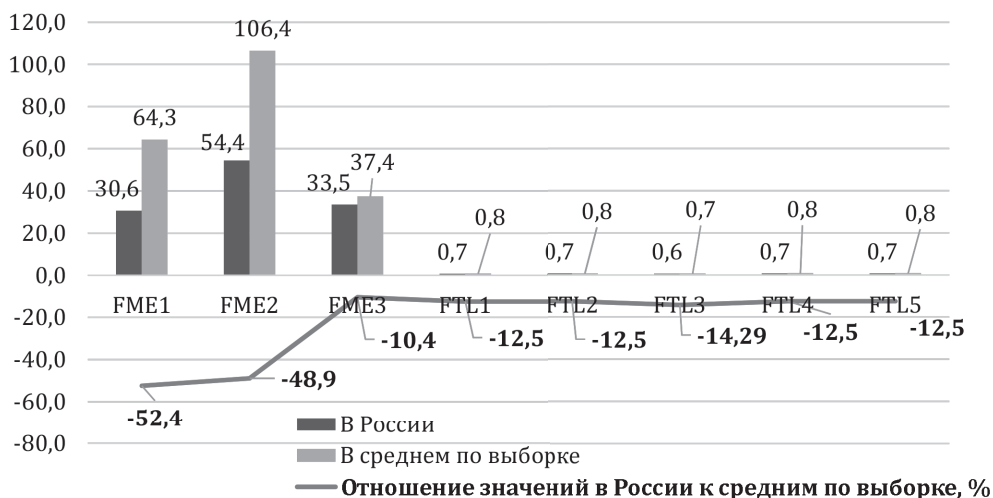


Рисунок 1 – Устойчивость финтех-экосистемы финансовых рынков России в условиях электронных коммуникаций в 2025 г.

Источник: рассчитано и построено автором.

Таблица 1 – Финтех-экосистема финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций в 2025 г.

Страна	Интенсивность стартап-финансирования, баллы 1–100	Объем частнопредпринимательского кредитования, % ВВП	Приток ПИИ, % ВВП	Технологический рычаг, баллы 1–100	Кадровый рычаг, баллы 1–100	НИОКР-рычаг, баллы 1–100	Сбытовой рычаг, баллы 1–100	Логистический рычаг, баллы 1–100
	FME ₁	FME ₂	FME ₃	FTL ₁	FTL ₂	FTL ₃	FTL ₄	FTL ₅
Австралия	60,6	133,9	40,6	0,8	1,0	0,7	0,6	0,9
Австрия	61,3	89,6	38,8	0,8	0,7	0,6	0,8	0,8
Великобритания	61,5	129,9	33,8	0,8	0,8	0,7	0,7	0,9
Германия	64,0	83,4	37,5	0,8	0,8	0,8	0,9	0,8
Ирландия	61,6	26,2	28,8	0,8	0,8	0,6	1,0	0,6
Испания	44,2	90,0	42,4	0,9	0,7	0,6	0,8	0,8
Канада	63,3	0,0	40,4	0,9	0,7	0,7	0,8	0,8
Китай	69,3	185,4	36,5	0,4	0,47	1,0	0,9	0,9
Норвегия	63,1	110,8	39,9	0,9	0,9	0,5	0,7	0,9
Россия	30,6	54,4	33,5	0,7	0,7	0,6	0,7	0,7
Финляндия	100,0	95,4	44,6	0,8	0,9	0,6	0,8	0,8
Франция	71,2	120,0	40,4	0,8	0,7	0,7	0,8	0,8
Швейцария	78,1	170,4	14,8	0,8	0,8	0,7	0,9	0,9
Швеция	69,3	132,3	52,1	0,9	0,9	0,6	0,9	0,9
Южная Корея	66,5	175,0	36,9	0,9	0,7	0,8	0,9	0,9

Источник: составлено автором по материалам [14–16].

Как показано на рис. 1, по показателям устойчивости развития экосистемы финансовых рынков Россия несколько отстает от других стран в выборке. Так, интенсивность стартап-финансирования в России оценена в 30,6 баллов, что на 52,4% меньше, чем в среднем по выборке (64,3 балла). Объем частнопредпринимательского кредитования в России оценен в 54,4% ВВП, что на 48,9% меньше,

чем в среднем по выборке (106,4% ВВП). Приток ПИИ в экономику России оценен в 33,5% ВВП, что на 10,4% меньше, чем в среднем по выборке (37,4% ВВП).

По активности применения финтех-рычагов на финансовых рынках Россия находится практически на уровне других стран выборки. Технологический, кадровый, сбытовой и логистический рычаги в России оценены в 0,7 балла, что на 12,5% меньше, чем в среднем по выборке (0,8 балла). НИОКР-рычаг в России оценен в 0,7 балла, что на 14,29% меньше, чем в среднем по выборке (0,6 балла). Следовательно, финтех-экосистема финансовых рынков России в условиях электронных коммуникаций в 2025 г. может быть охарактеризована как устойчивая.

Вторая задача проведенного исследования состоит в разработке экономикоматематической модели устойчивого развития финтех-экосистемы финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций. Для этого произведен регрессионный анализ данных из табл. 1, позволивший получить следующую систему уравнений множественной линейной регрессии – модель (1):

$$\begin{cases} FME_1 = -81,99 - 32,68 FTL_1 + 66,19 FTL_2 + 0,54 FTL_3 + 80,59 FTL_4 + 67,10 FTL_5, \\ FME_2 = -305,20 - 169,50 FTL_1 + 40,52 FTL_2 - 42,78 FTL_3 + 141,88 FTL_4 + 519,78 FTL_5, \\ FME_3 = 34,50 + 13,04 FTL_1 - 3,14 FTL_2 - 3,49 FTL_3 - 13,84 FTL_4 + 10,30 FTL_5. \end{cases} \quad (1)$$

Модель (1) означает, что при росте активности задействования технологического рычага на 1 балл интенсивность стартап-финансирования снижается на 32,68 балла, объем частнопредпринимательского кредитования сокращается на 169,5% ВВП, но происходит увеличение входящего потока ПИИ на 13,04% ВВП. Наряду с этим при повышении активности применения кадрового рычага на 1 балл интенсивность стартап-финансирования возрастает на 66,49 балла, объем частнопредпринимательского кредитования повышается на 40,52% ВВП, но происходит уменьшение входящего потока ПИИ на 3,14% ВВП.

В то же время при наращении активности использования НИОКР-рычага на 1 балл интенсивность стартап-финансирования возрастает на 0,54 балла, но объем частнопредпринимательского кредитования уменьшается на 42,78% ВВП и происходит сокращение входящего потока ПИИ на 3,49% ВВП. При увеличении активности задействования сбытового рычага на 1 балл интенсивность стартап-финансирования возрастает на 80,59 балла, объем частнопредпринимательского кредитования повышается на 141,88% ВВП, происходит уменьшение входящего потока ПИИ на 13,84% ВВП.

Вместе с этим при росте активности задействования применения рычага на 1 балл интенсивность стартап-финансирования возрастает на 67,10 балла, объем частнопредпринимательского кредитования повышается на 519,78% ВВП и происходит увеличение входящего потока ПИИ на 10,30% ВВП. Следовательно, наиболее действенным из доступных регулятивных финтех-рычагов на финансовых рынках в изучаемых странах является логистический рычаг (FTL_5).

В качестве третьей задачи исследования в этой статье выступает установление перспективы устойчивого развития финтех-экосистемы финансовых рын-

ков России в условиях электронных коммуникаций до 2030 г. Для этого в модель (1) подставлено максимально возможное значение найденного ключевого регулятивного рычага (FTL_5) и составлен прогноз изменения в этом случае устойчивости развития экосистемы финансовых рынков в России по сравнению с 2025 г. (рис. 2).

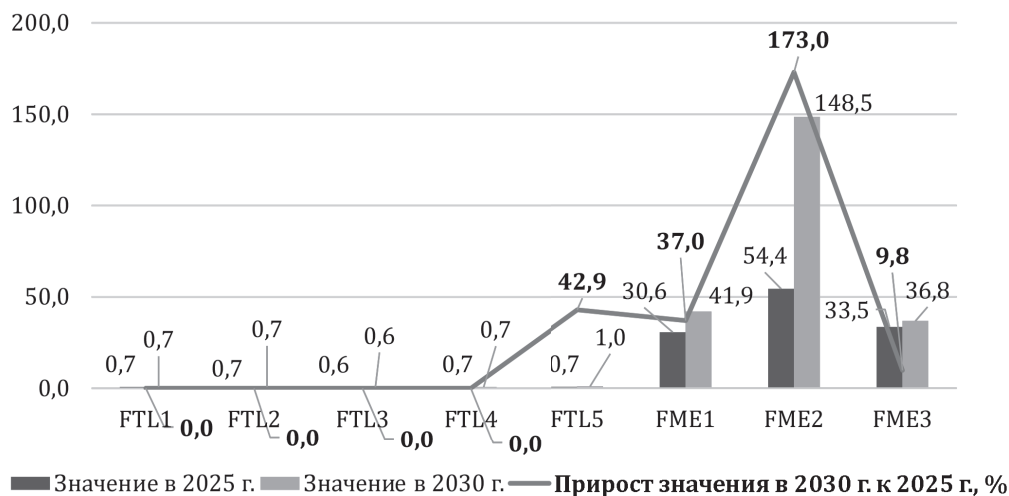


Рисунок 2 – Прогноз устойчивого развития финтех-экосистемы финансовых рынков России в условиях электронных коммуникаций до 2030 г.

Источник: рассчитано и построено автором.

Сделанный прогноз рассчитан на период до 2030 г., т. е. совпадает по временным рамкам с реализуемой в России стратегией [7] и укрепляет ее информационно-аналитическую поддержку. Авторский прогноз можно считать высоковероятным, т. е. достаточно достоверным, так как по официальной статистике [15] за аналогичный предшествующий период времени в России активность использования логистического финтех-рычага возросла с 0,5 до 0,7 балла, т. е. на 40%.

Как показано на рис. 2, по разработанному прогнозу рост активности применения логистического финтех-рычага регулирования финансовых рынков в России на 42,9% (с 0,7 балла в 2025 г. до 1,0 балла) повысит устойчивость развития экосистемы данных рынков в условиях электронных коммуникаций следующим образом:

- увеличит интенсивность стартап-финансирования на 37,0% (с 30,6 балла в 2025 г. до 41,9 балла к 2030 г.);
- нарастит объем частнопредпринимательского кредитования на 173,0% (с 54,4% ВВП в 2025 г. до 148,5% ВВП к 2030 г.);

– обеспечит рост притока в экономику России ПИИ на 9,8% (с 33,5% ВВП в 2025 г. до 36,8% ВВП к 2030 г.).

Следовательно, в результате более полной реализации потенциала регулятивного логистического рычага в России в перспективе до 2030 г. может быть достигнут серьезный прогресс в области устойчивого развития финтех-экосистемы финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций.

Заключение

Подытожим результаты проведенного исследования, перечислив главные из них. Во-первых, произведенная с отсылкой к прогрессивному опыту топ-15 стран с передовыми финтех-экосистемами финансовых рынков в 2025 г. оценка данных экосистем в России выявила их высокий уровень развития в условиях электронных коммуникаций в 2025 г., лишь незначительно уступая глобальным финансовым новаторам по устойчивости и находясь наравне с ними по активности использования прорывных регулятивных финтех-рычагов.

Во-вторых, составленная с учетом опыта анализируемых стран, включая Россию, экономико-математическая модель устойчивого развития финтех-экосистемы финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций раскрыла причинно-следственные связи государственного регулирования данных рынков. Теоретическая значимость разработанной модели состоит в том, что она выявила единственный универсальный регулятивный финтех-рычаг, который одновременно улучшает все параметры устойчивости экосистемы финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций. В качестве такого (наиболее действенного и наиболее перспективного) рычага выступил логистический рычаг.

В-третьих, разработанный прогноз устойчивого развития финтех-экосистемы финансовых рынков России в условиях электронных коммуникаций до 2030 г. выявил перспективу повышения интенсивности стартап-финансирования на 37,0%, рост объема частнопредпринимательского кредитования на 173,0% и повышение притока в экономику России ПИИ на 9,8% в России благодаря увеличению активности применения логистического финтех-рычага на 42,9%.

Авторский прогноз и дополняющие его рекомендации по обеспечению устойчивого развития финтех-экосистемы финансовых рынков России в условиях электронных коммуникаций обладают практической значимостью, поскольку нацелены на решение задач, поставленных в Стратегии развития финансового рынка РФ до 2030 г.» [7], способствуя бесперебойной работе российских финансовых рынков и укреплению их санкционной резистентности.

В совокупности авторские научно-методические разработки и практические рекомендации сформировали регулятивный подход к координации деятельности финтеха в России, внедрение которого будет способствовать устойчивому развитию отечественных финансовых рынков в условиях цифровых коммуникаций.

Список источников

1. Акименко С.В. Финансовый маркетплейс или экосистема: какой формат посредничества на рынке финансовых услуг выбрать провайдеру // Финансовые рынки и банки. 2024. № 8. С. 78–85.
2. Popkova E.G., Sergi B.S. Dataset modelling of the financial risk management of social entrepreneurship in emerging economies // Risks. 2021. Т. 9, № 12. DOI: 10.3390/risks9120211.
3. Сметанин А.С. ESG-менеджмент: управленческий подход к обеспечению устойчивого развития бизнеса // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2024. № 4 (44). С. 119–128.
4. Савкина В.А. Развитие регулирования экосистемы на финансовом рынке Российской Федерации // Вопросы российского и международного права. 2024. Т. 14, № 5–1. С. 125–130.
5. Сметанина А.И. Финансовая модель развития виртуального предпринимательства в России // Финансы и кредит. 2016. № 26 (698). С. 55–62.
6. Савкуева В.В., Евлахова Ю.С. О зарубежном опыте регулирования деятельности бизнес-экосистем на финансовом рынке // Финансы. 2024. № 10. С. 57–62.
7. Об утверждении Стратегии развития финансового рынка РФ до 2030 года : распоряжение Правительства РФ от 29.12.2022 № 4355-п. URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/78822.html> (дата обращения: 17.03.2025).
8. Васенин Р.С. Финтех революция: как технологии меняют финансовый мир // Научный аспект. 2024. Т. 27, № 3. С. 3385–3389.
9. Калимуллина О.В. Анализ финтех рынка на основе систематического обзора литературы // Практический маркетинг. 2025. № 1 (331). С. 25–30. DOI: 10.24412/2071-3762-2025-1331-25-30.
10. Ларионов К.А. Финтех как фактор улучшения корпоративных ESG-показателей // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2024. Т. 9, № 1 (31). С. 72–83. DOI: 10.21603/2500-3372-2024-9-1-72-83
11. Мозилевцев Г.В. Моделирование финтех-сервисов: исследование интеграции с традиционными финансовыми институтами // Экономика и предпринимательство. 2025. № 2 (175). С. 1410–1419. DOI: 10.34925/EIP.2025.175.2.262.
12. Плясова С.В., Сероштан С.М. Финансовые технологии в глобальном мире: основные тренды развития // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 1 (64). С. 85–98.
13. UNCTAD: Frontier technology readiness index, annual. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.FTRI> (дата обращения: 17.03.2025).
14. UNCTAD: Technology and innovation report 2023. URL: <https://unctad.org/tir2023> (дата обращения: 17.03.2025).
15. WIPO: Global innovation index 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en> (дата обращения: 17.03.2025).
16. UNDP and MBRF: Global knowledge index 2024. URL: <https://www.undp.org/arab-states/publications/global-knowledge-index-2024> (дата обращения: 17.03.2025).

References

1. Akimenko S.V. Financial marketplace or ecosystem: which format of intermediation in the financial services market should a provider choose. *Financial markets and banks*. 2024;(8): 78-85. (In Russ.).
2. Popkova E.G., Sergi B.S. Dataset modeling of the financial risk management of social entrepreneurship in emerging economies. *Risks*. 2021;9(12). DOI: 10.3390/risks9120211.
3. Smetanin A.S. ESG management: a management approach to ensuring sustainable business development. *Actual problems of economics and management*. 2024;4 (44):119-128. (In Russ.).

4. Savkina V.A. Development of ecosystem regulation in the financial market of the Russian Federation. *Issues of Russian and international law*. 2024;14(5-1):125-130. (In Russ.).
5. Smetanina A.I. Financial model for the development of virtual entrepreneurship in Russia. *Finance and Credit*. 2016;26(698):55-62. (In Russ.).
6. Savkueva V.V., Evlakhova Yu.S. On foreign experience in regulating the activities of business ecosystems in the financial market. *Finance*. 2024;(10):57-62. (In Russ.).
7. On approval of the Strategy for the Development of the Financial Market of the Russian Federation until 2030 : Order of the Government of the Russian Federation of 29.12.2022 № 4355-r. URL: <https://www.consultant.ru/law/hotdocs/78822.html> (In Russ.).
8. Vasenin R.S. FinTech revolution: how technologies are changing the financial world. *Scientific aspect*. 2024;27(3):3385-3389. (In Russ.).
9. Kalimullina O.V. Analysis of the FinTech market based on a systematic literature review. *Practical Marketing*. 2025;1(331):25-30. DOI: 10.24412/2071-3762-2025-1331-25-30 (In Russ.).
10. Larionov K.A. FinTech as a factor in improving corporate ESG indicators. *Bulletin of the Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic Sciences*. 2024;9(1-31):72-83. DOI: 10.21603/2500-3372-2024-9-1-72-83 (In Russ.).
11. Mogilevtsev G.V. Modeling FinTech Services: A Study of Integration with Traditional Financial Institutions. *Economy and Entrepreneurship*. 2025;2(175):1410-1419. DOI: 10.34925/EIP.2025.175.2.262 (In Russ.).
12. Plyasova S.V., Seroshtan S.M. Financial technologies in the global world: the main development trends. *Economic Systems*. 2024;17(1(64)):85-98. (In Russ.).
13. UNCTAD: Frontier technology readiness index, annual. URL: <https://unctadstat.unctad.org/datacentre/dataviewer/US.FTRI>.
14. UNCTAD: Technology and innovation report 2023. URL: <https://unctad.org/tir2023>.
15. WIPO: Global innovation index 2024. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en>.
16. UNDP and MBRF: Global knowledge index 2024. URL: <https://www.undp.org/arab-states/publications/global-knowledge-index-2024>.

Информация об авторе / Information about the author

Рамазан Абдулмеджидович Рамазанов – соискатель научной степени кандидата экономических наук, кафедра экономики Северо-Осетинского государственного университета имени Коста Левановича Хетагурова, Владикавказ, Республика Северная Осетия – Алания, Россия, bonx999@mail.ru.

Ramazan A. Ramazanov – applicant for the degree of candidate of economic sciences, Department of economics, North Ossetian State University named after Kosta Levanovich Hetagurov, Vladikavkaz, Republic of North Ossetia – Alania, Russia, bonx999@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 28.03.2025; одобрена после рецензирования 30.04.2025; принята к публикации 12.05.2025.

The article was submitted 28.03.2025; approved after reviewing 30.04.2025; accepted for publication 12.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.



Факторы, предпосылки и проблемы технологизации управления современными организациями

Марина Борисовна Жернакова¹, Елена Юрьевна Кузьмина^{1, 2}✉

¹ Государственный университет управления, Москва, Россия

² Московский городской университет управления Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова, Москва, Россия

✉ kuzmina.ey@mail.ru

Аннотация. В статье затрагивается тема совершенствования процессов управления современной организацией на основе их технологизации. Целью статьи является исследование факторов, обуславливающих потребность в технологизации управления, анализ предпосылок этого процесса и проблем, с которыми сталкиваются организации в своей практической деятельности при внедрении цифровых технологий. Приводятся результаты сравнительного анализа понятий «технологизация» и «цифровизация процессов управления». Отмечается особая роль цифровизации управления в обеспечении успеха в конкурентной борьбе. В статье рассматриваются такие проблемы, как трудоемкость процесса технологизации, высокая потребность в ресурсах – временных, финансовых, информационных, человеческих. Обосновывается потребность в комплексном подходе при цифровизации управленческих процессов.

Ключевые слова: технологизация управления, технология, цифровая трансформация, сопротивление изменениям, бизнес-процессы, цифровой интеллект

Для цитирования: Жернакова М.Б., Кузьмина Е.Ю. Факторы, предпосылки и проблемы технологизации управления современными организациями // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 92–99. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-92-99.

Original article

Factors, prerequisites and problems of technologization of management of modern organizations

Marina B. Zhernakova¹, Elena Yu. Kuzmina^{1, 2}✉

¹ State University of Management, Moscow, Russia

² Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Moscow, Russia

✉ kuzmina.ey@mail.ru

Abstract. The article touches upon the topic of improving management processes in a modern organization based on their technologization. The results of a comparative analysis of the concepts of technologization and digitalization of management processes are presented. The purpose of the article is to study the factors that determine the need for technologization of management, to analyze the prerequisites of this process and the problems that organizations face in their practical activities when implementing digital technologies. The special role of digitalization of management for ensuring success in the competitive struggle is noted. The article formulates such problems as the complexity of the technologization process, the high need for resources – time, financial, information, human. The need for an integrated approach to the digitalization of management processes is substantiated.

Keywords: management technologization, technology, digital transformation, resistance to change, business processes, digital intelligence

For citation: Zhernakova M.B., Kuzmina E.Yu. Factors, prerequisites and problems of technologization of management of modern organizations. *Economic Systems*. 2025;18(2):92-99. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-92-99.

Введение

Характерной чертой настоящего времени, определяющей сложность управления организациями любых видов деятельности, форм собственности и масштабов бизнеса является подвижность, непредсказуемость, крайняя неустойчивость внешней среды. Это определяется обострением конкурентной борьбы в мировом масштабе, быстрыми переменами, связанными с развитием и внедрением новых технологий в производстве товаров и услуг, зачастую непредсказуемыми изменениями экономической конъюнктуры. В связи с этим возрастает значимость своевременно принятых и всесторонне обоснованных управленческих решений, принятию которых способствует технологизация управления.

Можно утверждать, что сегодня это явно выраженная тенденция, главное направление совершенствования процессов управления, хотя в боль-

шинстве случаев вместо термина «технологизация» в практике используются термины «информатизация», «цифровизация». Цифровизации сегодня уделяется большое внимание как в теории, так и в практике управления. Этот вопрос активно изучается, разрабатываются инструменты и методы совершенствования бизнес-процессов на основе использования информационных технологий [1, 2, 3]. Однако нам представляется важным рассматривать вопрос рационализации процессов управления с точки зрения их упорядочивания более широко, охватывая все разнообразие деятельности организации, поэтому мы используем понятие «технологизация» как понятие более широкое.

Основная часть

Под технологизацией управления мы понимаем непрерывное использование инновационных методов и инструментов для целенаправленного изменения состояния процессов или объектов в социально-экономической среде компании, направленных на достижение желаемого результата [4, с. 1706].

Исходным термином для этого понятия является термин «технология», который обычно используется в сфере материального производства, но может быть применен также и для управленческой деятельности в связи с тем, что эта деятельность, по сути, является целенаправленным процессом изменения состояния управляемого объекта. Обеспечение технологизации управления обычно достигается разделением управленческого процесса на отдельные процедуры и операции с последующей регламентацией выполнения каждой из них. Таким образом, управленческая деятельность формализуется и доводится до уровня работы, выполняемой по определенной технологии. В результате выделяются конкретные трудовые операции, действия, процедуры, формализованные (описанные) в большей или меньшей степени. Однако в связи с творческим мыслительным характером работы далеко не все процессы современного управления могут иметь сформированную технологию. Тем не менее значительная часть управленческой деятельности представляет собой работу с информацией. Это именно та часть работы управленческого персонала, которая при современном уровне развития информационных технологий позволяет технологизировать многие управленческие процессы, основанные на сборе и анализе информации.

Таким образом, в настоящее время развитие технологий управления тесно связано с широким использованием информационных технологий, с разработкой и применением в практике управления новых программных продуктов, позволяющих эффективно работать с информацией, т. е. процессы управления подвергаются цифровизации.

В целом под цифровизацией управления понимают внедрение актуальных информационных технологий в различные корпоративные бизнес-процессы в целях повышения их эффективности и качества [5, с. 96].

Возрастающая потребность практики управления современными организациями в технологизации и цифровизации связана с действием ряда объективных факторов. Основными из них, по нашему мнению, являются следующие:

- необходимость быстрого и адекватного реагирования на потребности рынка и конкретного потребителя;
- необходимость обеспечить возможность активного внедрения новых технологий, автоматизации и компьютеризации производства;
- сокращение, по возможности, срока разработки и производства новой продукции – от момента появления идеи до разработки продукта и выведения его на рынок для реализации;
- снижение издержек за счет оптимизации размеров организации, объективного сокращения управленческого персонала, рационализации производственных и управленческих процессов;
- обеспечение возможности выполнения управленческих работ в условиях дефицита кадров либо недостаточности компетенций у имеющихся работников.

Если рассмотреть факторы, обуславливающие рост потребности в технологизации управленческих процессов (которая идет сегодня, преимущественно, по пути цифровизации), то становится очевидно, что все вышеперечисленное необходимо для достижения успеха в конкурентной борьбе всем организациям, работающим в рыночных условиях. Это главная и основная предпосылка для совершенствования процессов управления организациями на новом, цифровом уровне.

Тем не менее, несмотря на возможные преимущества от технологизации управления современными организациями, она не получает еще широкого распространения в практике деятельности. На наш взгляд, это связано с рядом причин.

Если говорить о технологизации управления в широком смысле слова, то очевидно, что это – трудоемкий процесс, реализация которого требует большого количества ресурсов – временных, финансовых, трудовых, информационных. Большинство организаций сегодня не готовы инвестировать в эти ресурсы, поскольку выгода от этих вложений не очевидна и часто является весьма отдаленной во времени. Исключением являются те процессы, которые определяют работу с клиентами, покупателями или поставщиками, т. е. когда выгода или потери от их эффективного выполнения работ выражаются в деньгах и сразу становятся очевидными. Здесь ситуация для руководителей понятна и регламентация этих процессов осуществляется в первую очередь.

Если технологизацию рассматривать в более узкой форме – в форме цифровизации отдельных управленческих процессов, то тоже можно говорить об объективно существующих причинах, мешающих ее внедрению.

С одной стороны, цифровизация управленческих процессов стала для многих компаний необходимостью. Но вместе с тем она выявила многие проблемы и даже препятствия. По мнению многих экспертов, цифровая трансформация предполагает перестройку всей бизнес-системы, включая пересмотр стратегий, бизнес-моделей, различных внутриорганизационных операций, которая

может нести с собой кардинальные изменения в деятельности организации в целом. При этом проблемой могут стать и недостаточные компетенции сотрудников. Технологизация и цифровизация управления предъявляют новые требования к наличию цифровых навыков и компетенций, соответствующих работе с цифровыми технологиями [6].

Но для начала сотрудники должны понимать цели цифровизации, а также ее основные преимущества. Далее персонал необходимо обучить и в целом подготовить к предстоящим переменам. Для этого рекомендуется повысить так называемый Digital IQ – цифровой интеллект, который может в себя включать как информирование об основных трендах, общей IT-стратегии компании, так и использование цифровых инструментов (например, CRM, ERP), а также соответствующей мотивации персонала [7].

Также одним из факторов, препятствующих внедрению технологизации управления, является сам масштаб цифровой трансформации [8]. Зачастую под цифровой трансформацией управления подразумевают локальное изменение, в то время как в действительности все это представляет глобальное изменение процессов. То есть необходимо при внедрении цифровизации в управленческие процессы использовать комплексный подход, который бы включал:

- анализ существующих бизнес-процессов компании;
- определение целевой бизнес-модели;
- оценку предполагаемой эффективности разрабатываемой модели и всех изменений;
- обучение сотрудников новым навыкам;
- техническую поддержку и улучшение бизнес-процессов.

Эффективная IT-стратегия должна разрабатываться для всех уровней управления: корпоративного (стратегическое управление организацией), делового (на уровне бизнес-единицы) и функционального. Также ее успешному внедрению будут способствовать инструменты предикативной аналитики, которые предполагают интеллектуальный анализ данных с помощью изучения опыта, статистических данных, моделирования процессов – и на их основе прогнозирования развития ситуации на рынке. Использование в практике деятельности организации инструментов предикативной аналитики позволит повысить устойчивость бизнес-структуры.

Также среди существенных проблем, с которыми сталкиваются современные организации при внедрении технологизации управления, является отсутствие готовности сотрудников к предстоящим изменениям. Обычно все нововведения ждет «болезненное» восприятие. Не стали исключением и цифровые изменения в управлении организацией. Цифровая трансформация требует пересмотра всей бизнес-стратегии, которая подчас предполагает изменения в идеологии, ценностном подходе к управлению организацией. Человеческий фактор является одним из препятствий успешной цифровой трансформации. Это подтверждают различные опросы [6]: многие директора по HR отмечают нехватку соответствующих цифровых компетенций – 53%, а в целом потребность в новых

кадрах для внедрения цифрового управления – 30%. Притом что в целом все исследования показывают положительную динамику технологизации управления в российских компаниях. По данным опроса [6], 80% российских компаний в той или иной степени внедряют стратегию цифровой трансформации.

Почему же инициативы по внедрению технологизации управления встречаются с настороженностью? Персонал скептически относится к любым переменам, которые могут нарушить привычный распорядок и ритм работы. В целом люди воспринимают любые перемены как угрозу своему нынешнему положению. И неважно, несут ли нововведения позитивные изменения или нет. Сомнению подвергаются любые изменения, которые связаны с неизвестностью, поскольку по мнению как рядовых сотрудников, так и руководства компании они могут быть сопряжены с потерей рабочего места из-за автоматизации многих процессов, а также с увеличением затрат на внедрение цифровых инструментов. В связи с этим стоит отметить значительную разницу в «цифровой зрелости» крупного и малого бизнеса. Да и корпоративная культура в российских компаниях зачастую более консервативна и архаична, что также препятствует технологизации управления в отечественных компаниях.

Заключение

Анализ предпосылок и факторов, требующих повышения степени технологизации управления показал, что в настоящее время существует целый ряд обстоятельств, обуславливающих ее широкое внедрение в практику деятельности организаций. Но в то же время имеются сложности и проблемы, затрудняющие этот процесс. При этом одной из главных проблем технологизации управления в современных компаниях нам представляется отсутствие достаточного внимания к организационным моментам этой работы. Например, создание в компании единого центра (подразделения или должностного лица) для управления процессами цифровой трансформации могло бы упорядочить процесс технологизации. Эта проблема является организационной и не представляет особой сложности в своем разрешении. В то же время ее решение позволит сделать процесс упорядоченным и рациональным.

Список источников

1. Валинурова Л.С., Мазур Н.З. Цифровой инструментарий управления предприятия // Инновации и инвестиции. 2023. № 6. С. 459–462.
2. Зуб А.Т. Искусственный интеллект в корпоративном управлении: возможности и границы применения // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 94. С. 173–187.
3. Ермилина Д.А. Моделирование бизнес-процессов как фактор повышения эффективности деятельности организации // Экономические системы. 2025. Т. 8, № 1. С. 107–114.
4. Устинова О.Е. Эволюция и принципы технологизации управления компанией // Креативная экономика. 2021. Т. 15, № 5. С. 1701–1714.

5. Кузьмина Е.Ю., Жернакова М.Б. Организационные аспекты цифровизации управления // Экономические системы. 2020. Т. 13. № 1 (48). С. 95–101.
6. Нехватка компетенций стала основным препятствием к цифровизации российских компаний. URL: <https://www.iksmedia.ru/news/5681411-Nexvatka-kompetencij-stala-osnovnym.html#:~:text=14%20июля%202020> (дата обращения: 01.04.2025).
7. РБК-тренды. Что такое цифровая трансформация. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d695a969a79476ed81148ef> (дата обращения: 01.04.2025).
8. Солодова А.Д. Специфика продвижения высокотехнологичной продукции в условиях цифровизации // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 4. С. 42–46.

References

1. Valinurova L.S., Mazur N.Z. Digital tools for enterprise management. *Innovations and investments*. 2023;(6):459-462. (In Russ.).
2. Zubov A.T. Artificial intelligence in corporate governance: possibilities and limits of application. *Public administration. Electronic bulletin*. 2022;(94):173-187. (In Russ.).
3. Ermilina D.A. Modeling of business processes as a factor of increasing the efficiency of an organization. *Economic systems*. 2025;8(1):107-114. (In Russ.).
4. Ustinova O.E. Evolution and principles of technologization of company management. *Creative economy*. 2021;15(5):1701-1714. (In Russ.).
5. Kuzmina E.Yu., Zhernakova M.B. Organizational aspects of management digitalization. *Economic systems*. 2020;13(1(48)):95-101. (In Russ.).
6. Lack of competencies has become the main obstacle to the digitalization of Russian companies. URL: <https://www.iksmedia.ru/news/5681411-Nexvatka-kompetencij-stala-osnovnym.html#:~:text=14%20jul%202020>. (In Russ.).
7. RBC trends. What is digital transformation? URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/5d695a969a79476ed81148ef>. (In Russ.).
8. Solodova A.D. The specifics of promoting high-tech products in the context of digitalization. *Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(4):42-46. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Марина Борисовна Жернакова – кандидат экономических наук, доцент, 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством, доцент кафедры теории и организации управления Государственного университета управления, Москва, Россия, mzhernakova@yandex.ru;

Елена Юрьевна Кузьмина – кандидат экономических наук, доцент, 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством, доцент кафедры теории и организации управления Государственного университета управления, доцент кафедры государственного управления и кадровой политики Московского городского университета управления Правительства Москвы имени Ю.М. Лужкова, Москва, Россия, kuzmina.ey@mail.ru.

Marina B. Zhernakova – Ph.D. in economic sciences, associate professor, 08.00.05 – economics and management of the national economy, associate professor of the Department of theory and organization of management, State University of Management, Moscow, Russia, mzhernakova@yandex.ru;

Elena Yu. Kuzmina – Ph.D. in economic sciences, associate professor, 08.00.05 – economics and management of the national economy, associate professor of the Department of theory and organization of management, State University of Management, associate professor of the

Department of public administration and personnel policy, Moscow Metropolitan Governance
Yury Luzhkov University, Moscow, Russia, kuzmina.ey@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 03.04.2025; одобрена после рецензирования 28.04.2025;
принята к публикации 05.05.2025.

The article was submitted 03.04.2025; approved after reviewing 28.04.2025; accepted for
publication 05.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.



Эволюция электронной коммерции и роль маркетплейсов в современной торговле

**Тимофей Егорович Карахан¹✉,
Леонид Павлович Дашков (научный руководитель)¹**

¹ Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

✉ st102312@ruc.su

Аннотация. В статье исследуется эволюция электронной коммерции и роль маркетплейсов в ее структуре. Проанализированы исторические этапы развития электронной коммерции от первых систем электронного обмена данными в 1960-х гг. до современных маркетплейсов, ставших доминирующим форматом в структуре электронной коммерции в 2020-х гг. Рассматриваются предпосылки перехода к маркетплейсам, их преимущества для покупателей и продавцов, а также влияние пандемии COVID-19 на интенсивный рост данного сектора экономики. Уделено внимание таким аспектам маркетплейсов, как удобство агрегации товаров, оптимизация бизнес-процессов, использование информационных технологий для сбора данных о покупателях и персонализации предложений. В заключении подчеркиваются динамичное развитие маркетплейсов и их перспективы в условиях глобальной цифровизации экономики.

Ключевые слова: маркетплейсы, электронная коммерция, цифровая трансформация, онлайн-ритейл, бизнес-модели, информатизация, эволюция торговли

Для цитирования: Карахан Т.Е. Эволюция электронной коммерции и роль маркетплейсов в современной торговле // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 100–106. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-100-106.

Original article

The evolution of e-commerce and the role of marketplaces in modern trade

Timofey E. Karakhan¹✉, Leonid P. Dashkov (scientific supervisor)¹

© Карахан Т.Е., 2025.

¹ Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

✉ st102312@ruc.su

Abstract. The article examines the evolution of e-commerce and marketplace videos in its course. The historical stages of commerce development are analyzed from the first systems providing data exchange in the 1960s to modern marketplaces that have become a developed format in the era of e-commerce in the 2020s. The preferences of the transition to marketplaces themselves, their advantages for buyers and sellers, as well as the impact of the COVID-19 pandemic on the intensive growth sector are considered. Attention is paid to such aspects of marketplaces as convenient aggregation of goods, optimization of business processes, the use of information technology to collect customer data and personalization of offers. As a result of the conclusion, the dynamic development of marketplaces and their prospects in the context of global digitalization of the economy is ensured.

Keywords: marketplaces, e-commerce, classification, classification of marketplaces, online trading, business models, digital transformation of the economy

For citation: Karakhan T.E. The evolution of e-commerce and the role of marketplaces in modern trade. *Economic Systems*. 2025;18(2):100-106. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-100-106.

Введение

Глобальная цифровизация экономики привела к колоссальному росту электронной коммерции и ретейла в интернете. На сегодняшний день мир сложно представить без интернет-торговли и цифровых платежей. По мере развития информационных технологий потребительские привычки постоянно трансформировались, становясь все более притязательными, ожидая мгновенного доступа к товарам, персонализированного подхода и бесшовность на всех этапах покупки. Потребители стали ценить не только сам продукт, но и сопутствующий сервис: возможность круглосуточного заказа, простые и безопасные способы оплаты, прозрачную систему возвратов и мгновенную техническую поддержку [1].

Сегодня компаниям приходится бороться за качество оказываемого сервиса, придумывая новые маркетинговые ходы и решения, чтобы соответствовать высоким ожиданиям современного потребителя. Оценка же удобства со стороны потребителя во многом основывается на стоимости товаров или услуг, их доступности, месте и скорости доставки. Для достижения наивысших показателей по этим параметрам многие предприниматели предпочитают не выстраивать собственную систему сбыта товара, а прибегают к готовому решению – услугам маркетплейсов.

Каким образом мировая электронная коммерция эволюционировала до торговли через маркетплейсы? Какие тенденции следует ожидать в данном направлении? Эти вопросы рассматриваются в данной статье.

Основная часть

История развития электронной коммерции берет начало в 1960-х гг., в момент появления первых систем электронного обмена данными (EDI). Они позволяли значительно облегчить документооборот путем электронного обмена документами и позитивно сказывались на B2B взаимодействии. Благодаря этим системам корпоративные клиенты могли оперативно обмениваться информацией и даже получать актуальные данные об остатках товаров практически в реальном времени, что было революцией для того времени. Это стало отправной точкой для зарождения электронной коммерции [2]. Однако это не являлось электронной коммерцией в том виде, в котором ее привык видеть современный человек, так как в ней не участвовал покупатель. Эти технологии лишь помогали систематизировать и агрегировать покупки корпоративных клиентов.

Вторым этапом развития можно считать 1980-е гг. В этот период появились первые телемагазины, становятся популярны почтовые заказы и каталоги [3]. Покупатель мог приобрести товар на основе информации из телевизионной программы или по каталогу с заказом доставки по почте, заказать банковский перевод по телефону. Это все еще было далеко от того, как происходят онлайн-сделки в современных интернет-магазинах, но это был первый шаг к онлайн-покупкам. Фактически покупатель уже мог совершить заказ, не выходя из дома, а товар доставляли прямо до двери дома. Характерными моментами того времени были отсутствие большого выбора товара и невозможность мгновенной оплаты покупки.

Первый крупный скачок популярности электронной коммерции произошел в 1990-х гг., с началом активного развития информационных и сетевых технологий и их повсеместным внедрением в быт. Популяризация интернета и повышение доступности персональных компьютеров позволили пользоваться интернет-магазинами практически любому потребителю, а появление первых защищенных протоколов для передачи данных по сети сделало возможным оплату товаров банковской картой через интернет, что привело к идее создания первых массовых торговых веб-сайтов. Благодаря этому начали появляться первые интернет-магазины, например, Amazon (1994), eBay (1995) или всем известный на российском рынке Ozon (1998).

В 2010-х гг. произошли революционные преобразования мобильных технологий. Появился скоростной мобильный интернет, простые в использовании и доступные мобильные телефоны. Это привело к тому, что почти у каждого человека появляется доступ в интернет через мобильное устройство, что очень позитивно сказалось на развитии электронной коммерции в целом. Онлайн-покупки теперь совершались не только из дома, с персонального компьютера, но и из любой точки мира, и в любое время, например во время перерыва на обед или в пути от работы до дома на общественном транспорте. Благодаря этому появляются первые мобильные приложения онлайн-магазинов, а также возникает потребность в создании первых площадок, агрегирующих предложение продавцов в одном месте; как следствие, начинают обретать популярность маркетплейсы. Именно в это время электронная коммерция становится столь привычной современному человеку.

Окончательный успех электронная коммерция обрела совсем недавно, благодаря эпидемии коронавируса COVID-19, пик которой пришелся на 2020 г. Режим изоляции во всем мире привел к настоящему «буму», дав толчок к беспрецедентному росту отрасли. Только за 5 лет, в период с 2019 по 2024 г., сектор электронной коммерции в России вырос в денежном выражении в 7,5 раза, а его доля – с 5 до 23% от всей розничной торговли [4].

Одним из ключевых трендов в системе современной электронной коммерции стало умеренное развитие маркетплейсов. В 2024 г. они заняли более 64% в структуре электронной коммерции в России. Для сравнения: в 2019 г. (в начале эпидемии COVID-19) этот показатель составлял всего 23% [4]. Для того чтобы понять, чем обусловлены такая популярность и активный рост данного формата в электронной торговле, необходимо выяснить, чем отличается маркетплейс от интернет-магазина.

Основные отличия маркетплейса от классического интернет-магазина заключаются в том, что в классическом интернет-магазине представлены товары в основном одного дистрибьютора. Маркетплейс же является площадкой для размещения товаров множества продавцов.

Таким образом, маркетплейс – это платформа электронной коммерции, предоставляющая информацию о продукте или услуге третьих лиц [5].

Тенденция перехода к купле-продаже товаров на маркетплейсах обусловлена безусловным удобством такого формата как для покупателей, так и для продавцов, и рядом преимуществ перед интернет-магазинами. Формат покупок через маркетплейсы для покупателей очень удобен тем, что появляется возможность в одном месте приобретать товары разных продавцов, а если маркетплейс не имеет четкой специализации, то и разных направленностей [6]. Фактически это замена супермаркету, где можно купить практически любой товар для дома, только с доставкой в пункт выдачи или домой. Кроме того, приобретая товар на маркетплейсе, покупатель может быть уверен, что его потребительские права не будут нарушены, так как за их соблюдением следит сама площадка.

Для продавцов же удобство маркетплейса заключается в оптимизации расходов на создание собственного интернет-магазина. Нет нужды тратить ресурсы на разработку сайта, содержание инфраструктуры, хранение товара, привлечение клиентов, организацию доставки до клиента. Фактически весь бизнес-процесс, связанный с продажей, хранением и доставкой, отдан на аутсорсинг, что позволяет сосредоточить ресурсы компании на развитии и расширении, а не на осуществлении базовой торговой операционной деятельности. Благодаря такой экономии появляется возможность снизить стоимость товара, что позволяет сделать его предложение более привлекательным среди подобных на рынке.

Кроме того, маркетплейсы собирают персонифицированную статистику о различных покупках человека из разных сфер жизни. Затем объединяют эти данные в системы Big Data, что позволяет гибко персонифицировать рекламу и предложение, подбирать товар действительно под нужды клиента. С появлением нейросетей многие маркетплейсы также начали прогнозировать спрос

покупателей и давать объективные советы продавцам, исходя из текущих трендов, максимизируя свою и их прибыль.

Маркетплейсы также удобны тем, что дают покупателям доступ к международному рынку. Это позволяет не ограничиваться выбором товаров в рамках одной страны. Примером международного маркетплейса, предоставляющего услуги доставки в другие государства, является AliExpress.

Все эти преимущества служат катализатором для перехода многих онлайн-площадок от своих изначальных моделей к моделям маркетплейсов. Примерами успешной трансформации можно считать такие компании, как eBay (компания перешла от аукционной модели к маркетплейсу) или Amazon (площадка изначально была интернет-магазином).

Безусловно, помимо преимуществ у маркетплейсов есть и недостатки по сравнению с интернет-магазинами. Это высокая конкуренция, порождающая демпинг цен и появление контрафактного товара, а также обязательное участие в акциях маркетплейса, даже если они невыгодны продавцу [7]. Однако все перечисленные минусы создают серьезные затраты только при больших объемах продаж, что возможно только у крупного бизнеса, который, как правило, уже имеет личный бренд и использует маркетплейсы в качестве вспомогательного канала продаж, предпочитая фирменные магазины. Для малого и среднего бизнеса минусы использования маркетплейсов ощущаются не так значительно, .

Все вышеперечисленное позволяет маркетплейсам продолжать набирать популярность и оставаться лидирующим трендом электронной коммерции. Кроме того, будущее онлайн-коммерции и маркетплейсов неразрывно связано с набирающим темп прогрессом в информационных технологиях. Еще несколько десятилетий назад существование заочного магазина казалось чем-то невероятным и невозможным. В наше же время заказ товара в интернете с последующей доставкой прямо к двери считается нормой.

Уже сейчас мы наблюдаем, как крупные онлайн-площадки внедряют новейшие технологии для улучшения качества предоставления сервиса [8]. Все это ведет к постоянному совершенствованию предложения, а также к росту комфорта для клиента. Благодаря этому можно смело предположить, что формат маркетплейсов будет оставаться на доминирующих позициях в структуре электронной коммерции и задавать тренды ее развития.

Заключение

Электронная коммерция за последние десятилетия прошла длительный путь эволюции от первых систем электронного обмена данными до современных интернет-магазинов и маркетплейсов. Важную роль в ускоренном развитии электронной коммерции сыграли технологические инновации, а также внешние факторы, такие как пандемия COVID-19, ставшая катализатором роста онлайн-ритейла. Маркетплейсы же, в свою очередь, заняли ключевую позицию в структуре электронной коммерции. Переход к модели торговли через маркетплейсы обусловлен их преимуществами для всех участников рынка: покупатели

получают широкий ассортимент товаров в одном месте, удобные условия доставки и персонализированные рекомендации, а продавцы – снижение затрат на инфраструктуру и операционную деятельность.

По мере развития информационных технологий маркетплейсы будут продолжать эволюционировать, интегрируя в свои площадки все актуальные технологические новшества, с каждым витком эволюции привлекая все больше потребителей. Их дальнейшее развитие остается одним из ключевых трендов в цифровой экономике, открывая новые возможности для предпринимателей и повышая уровень комфорта для потребителей [9].

Подытожив, можно заключить, что маркетплейсы не только изменили подход к онлайн-торговле в современном мире, но и задали вектор ее будущего роста, став ключевым направлением развития электронной коммерции.

Список источников

1. Залихина К.А., Сакульева Т.Н. Развитие клиентского сервиса как основа зарождения системы электронной коммерции // Вестник ГУУ. 2021. № 9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-klientskogo-servisa-kak-osnova-zarozhdeniya-sistemy-elektronnoy-kommertsii> (дата обращения: 01.04.2025).
2. История электронной коммерции в России и за рубежом / С.Н. Косников [и др.] // ЕГИ. 2022. № 6 (44). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-elektronnoy-kommertsii-v-rossii-i-za-rubezhom> (дата обращения: 01.04.2025).
3. Хабаров С. Эволюция электронной коммерции: история и перспективы // Monocle. 2023. 30 июля. URL: <https://monocle.ru/2023/07/30/evolyutsiya-elektronnoy-kommertsii-istoriya-i-perspektivy> (дата обращения: 01.04.2025).
4. Интернет-торговля (рынок России) // Tadvise.ru. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-торговля_\(рынок_России\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Интернет-торговля_(рынок_России)) (дата обращения: 01.04.2025).
5. Бренинг Д.В., Багаева А.П. Основные различия маркетплейса и интернет-магазина // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-razlichiya-marketpleysa-i-internet-magazina> (дата обращения: 01.04.2025).
6. Шендрик П.В. Теоретические особенности функционирования маркетплейсов // МНИЖ. 2022. № 10 (124). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osobennosti-funktsionirovaniya-marketpleysov> (дата обращения: 01.04.2025).
7. 1CRM. Что дают бизнесу продажи через маркетплейсы: плюсы и минусы // 1CRM: медиа о бизнесе и технологиях. 2025. URL: <https://media.1crm.ru/methods/chto-dayut-biznesu-prodazhi-cherez-marketpleysy-plyusy-i-minusy> (дата обращения: 01.04.2025).
8. Шпортун Д.В., Миронов А.А., Бурлаков В.В. Влияние аналитических сервисов на эффективность работы предприятия с маркетплейсами: анализ результатов и оптимизация бизнес-процессов // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 1. С. 39–43.
9. Ильяшенко С.Б., Депутатова Е.Ю., Дашков Л.П. Современные технологии развития электронной коммерции и их применение в розничной торговле // Экономические системы. 2024. Том 17, № 2 (65). С. 34–46.

References

1. Zalikhina K.A., Sakulyeva T.N. The development of customer service as the basis for the emergence of an electronic commerce system. *Bulletin of GUU*. 2021;(9). URL: <https://>

cyberleninka.ru/article/n/razvitie-klientskogo-servisa-kak-osnova-zarozhdeniya-sistemy-elektronnoy-kommertsii. (In Russ.).

2. The history of e-commerce in Russia and abroad / S.N. Kosnikov [et al.]. *EGI*. 2022;(6(44)). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-elektronnoy-kommertsii-v-rossii-i-zarubezhom>. (In Russ.).

3. Khabarov S. The evolution of e-commerce: history and prospects. *Monocle*. 2023. July 30. URL: <https://monocle.ru/2023/07/30/evolyutsiya-elektronnoy-kommertsii-istoriya-i-perspektivy>. (In Russ.).

4. Online commerce (Russian market). *Tadviser.ru*. URL: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Onlinetrade\(market_Russia\)](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Onlinetrade(market_Russia)). (In Russ.).

5. Brening D.V., Bagaeva A.P. The main differences between a marketplace and an online store. Actual problems of aviation and cosmonautics. 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-razlichiya-marketpleysa-i-internet-magazina>. (In Russ.).

6. Shendrik P.V. Theoretical features of the functioning of marketplaces. *MNIZH*. 2022;(10(124)). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-osobennosti-funktsionirovaniya-marketpleysov>. (In Russ.).

7. 1CRM. What sales through marketplaces give a business: pros and cons. 1CRM: media about business and technology. 2025. URL: <https://media.1crm.ru/methods/chto-dayut-biznesu-prodazhi-cherez-marketpleys-plyusy-i-minusy>. (In Russ.).

8. Shportun D.V., Mironov A.A., Burlakov V.V. The impact of analytical services on the efficiency of an enterprise with marketplaces: analysis of results and optimization of business processes. *Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(1):39-43. (In Russ.).

9. Il'yashenko S.B., Deputatova E.Yu., Dashkov L.P. Modern technologies in e-commerce development and their application in retail. *Economic Systems*. 2024;17(2(65)):34-46. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Тимофей Егорович Карахан – аспирант кафедры экономики и таможенного дела Российского университета кооперации, Мытищи, Россия, st102312@ruc.su;

Леонид Павлович Дашков (научный руководитель) – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента и торгового дела Российского университета кооперации, Мытищи, Россия, office@dashkov.ru.

Timofey E. Karakhan – Ph.D. student of the Department of economics and customs affairs, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, st102312@ruc.su;

Leonid P. Dashkov (scientific supervisor) – doctor of economic sciences, professor, professor of the Department of management and trade, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, office@dashkov.ru.

Статья поступила в редакцию 16.04.2025; одобрена после рецензирования 20.05.2025; принята к публикации 28.05.2025.

The article was submitted 16.04.2025; approved after reviewing 20.05.2025; accepted for publication 28.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.



Разработка маркетинговой продуктовой матрицы базовой кафедры на производстве (на примере высокотехнологичной и наукоемкой производственной компании)

Владимир Дмитриевич Киселев¹✉, Александр Геннадьевич Карпенко¹

¹ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия

✉ f1f2f3f4@rambler.ru

Аннотация. В статье предложена методика (целостный и системный алгоритм) создания базовой кафедры на промышленном предприятии. В частности, предложены структура и пример наполнения маркетинговой продуктовой матрицы кафедры. В современных экономических условиях средние и крупные предприятия сталкиваются с острой нехваткой квалифицированных и высококвалифицированных специалистов. Решение этой насущной кадровой проблемы требует активного участия самого бизнеса в подготовке работников. Один из наиболее действенных инструментов – создание и развитие (как процесс расширения стратегических активов российской промышленности) базовых кафедр на производственных предприятиях.

Ключевые слова: маркетинговая продуктовая матрица, базовая кафедра, стратегические активы промышленности, отраслевой вуз, синергетический эффект, инвестиция в развитие, матрица идентичности, подготовка высококвалифицированных кадров, маркетинговый инструментарий

Для цитирования: Киселев В.Д., Карпенко А.Г. Разработка маркетинговой продуктовой матрицы базовой кафедры на производстве (на примере высокотехнологичной и наукоемкой производственной компании) // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 107–129. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-107-129.

Original article

Development of the marketing product matrix of the basic department in production (using the example of high-tech and high-tech manufacturing company)

Vladimir D. Kiselev¹✉, Alexander G. Karpenko¹

¹ The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

✉ f1f2f3f4@rambler.ru

Abstract. The article proposes a methodology (a holistic and systematic algorithm) for creating a basic department in an industrial enterprise. In particular, the structure and example of filling the marketing product matrix of the department are proposed. In modern economic conditions, medium and large enterprises face an acute shortage of qualified and highly qualified specialists. Solving this pressing personnel problem requires the active participation of the business itself in employee training. One of the most effective tools is the creation and development, as a process of expanding the strategic assets of Russian industry, of basic departments at manufacturing enterprises.

Keywords: the marketing product matrix, basic department, strategic assets of industry, branch university, synergetic effect, investment in development, identity matrix, training of highly qualified personnel, marketing tools

For citation: Kiselev V.D., Karpenko A.G. Development of the marketing product matrix of the basic department in production (using the example of high-tech and high-tech manufacturing company). *Economic Systems*. 2025;18(2):107-129. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-107-129.

Введение

Предприятия стратегических отраслей экономики России совместно с профильными вузами могут создавать базовые кафедры для подготовки узких, и, по этой причине, уникальных специалистов, а также для подготовки научных и научно-педагогических кадров. Этот сложный процесс начался в 2000-х годах как отклик на запрос в быстро меняющемся мире на синергию интеграции фундаментальной и отраслевой наук, среднего и высшего профессиональных образований для промышленного производства.

Ключевые задачи базовой кафедры (научной, производственной и образовательной партнерских структур) следующие:

- обеспечение качественной и гибкой подготовки студентов по своей профильной узкой и наукоемкой специальности (направлению);

- разработка (проектирование, конструирование) и согласование образовательной программы, а также обеспечивающих (поддерживающих, иллюстрирующих) ее качественных учебно-методических материалов;
- реализация образовательной программы, исключающей разрыв между теоретическими представлениями, спрессованным опытом преподавателей (наставников) и реалиями производственной практики конкретного предприятия; обеспечение контроля знаний, психологических установок и навыков студентов (предварительных, входных, промежуточных, процессуальных, выходных и экомониторинговых, т. е. оценки дальнейшей траектории развития выпускника);
- интеграция студентов в корпоративную и производственную среды на всех этапах обучения, т. е. подготовки кадрового резерва для успешного и быстрого включения его в производство;
- выполнение в профильной области постоянной рационализаторской и исследовательской деятельности (заказные и инициативные разработки), а также научно-методологических работ;
- организация консультационной работы (индивидуальной и групповой), мастер-классов и других видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом; поиск новых форм продуктивной деятельности;
- организация научных семинаров, конференций (включая межотраслевые и международные), круглых столов по профильной тематике;
- организация и проведение стажировок, практик, академической мобильности и других форм взаимодействия теории и практики;
- содействие в трудоустройстве выпускников кафедры и мониторинг траектории их профессионального и должностного развития.

Базовая кафедра на предприятии как экономический проект должна быть окупаемой за счет сокращения затрат на поиск, подготовку, переподготовку и адаптацию высококлассных кадров для предприятия, минимизации текучести персонала, накопления уникального качественно отрефлексированного опыта и продажи патентов на свои разработки. *Студенты, производственники, кафедра, выпускники и предприятие* в процессе своего длительного взаимодействия должны получать не только продуктивный, результативный, эффективный, но и синергетический результаты. *Студенты* приобретают реальный опыт работы; уникальную, востребованную и высокооплачиваемую специальность с обязательным дальнейшим трудоустройством в конкретную организацию. *Производственники* формируют компетентности и навыки обучаемых студентов (будущих сотрудников) под конкретные производственные запросы. *Базовая кафедра* органично связывает свои образовательные продукты с реальными управленческими и технологическими процессами предприятия, так как ее учебно-научные лаборатории будут укомплектованы новейшим оборудованием. *Предприятие* получает высококвалифицированных специалистов, которых не надо будет заново переучивать (нулевой период адаптации), которые смогут продуктивно, результативно, эффективно и синергетично работать на

новейшем оборудовании. *Выпускники базовой кафедры* будут приносить предприятию гарантированные доход и прибыль.

Базовая кафедра – это не только образовательный проект, но и стратегический актив предприятия, который должен управляться с учетом экономической эффективности. Для этого необходимы четкие механизмы финансирования, мотивации студентов и преподавателей, взаимовыгодное партнерство вузов и бизнеса, четкое и доказательное понимание маркетинговой сути взаимного продуктового обмена.

Основная часть

Обзор литературы

По всем публикациям в РИНЦ (www.elibrary.ru) с ключевыми словами «базовая кафедра на производстве» поиск результатов не дал. «Базовая кафедра вуза» – было обнаружено восемь публикаций на русском языке, «базовая кафедра на предприятии» – четыре, «базовая кафедра» – 441 публикация.

На рис. 1 и 2 в виде фрагментов сетей фреймов дана для РФ (на 16.03.2025) оценка статуса термина «базовая кафедра». В круглых скобках, соответственно, – число статей или запросов.

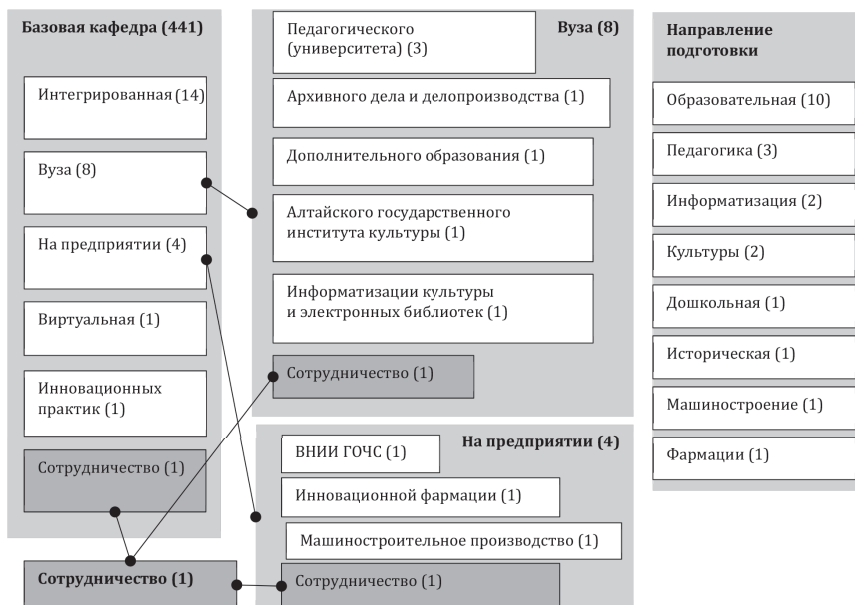


Рисунок 1 – Фрагмент сети фреймов по всем публикациям в РИНЦ (www.elibrary.ru) с ключевыми словами «базовая кафедра» за все время осуществления мониторинга публикаций

Источник: составлено авторами.

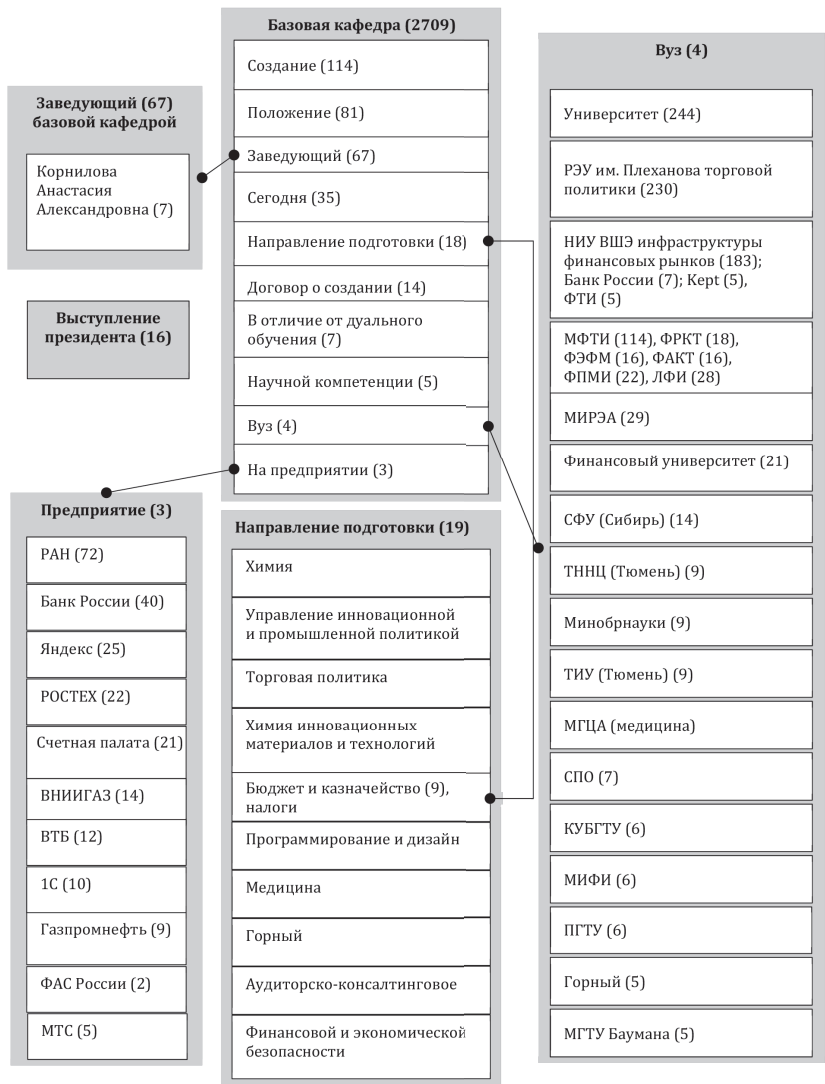


Рисунок 2 – «Яндекс Вордстат». Фрагмент сети фреймов для термина «базовая кафедра». Число и структура запросов в интервале 16.02.2025 – 16.03.2025, вся Россия

Источник: составлено авторами.

При почти одинаковой структуре фреймов содержание слотов этих фреймов на рис. 1 и 2 не совпало, что свидетельствует о разнонаправленности интересов авторов научных публикаций и авторов запросов в интернет-среде, в которой можно найти проекты и утвержденные тексты (написанные с большей или

меньшей степенью подробности) Положений о базовых кафедрах тех или иных российских вузов [1–3]. «Направление подготовки» только обобщенно говорит о массовой продукции базовой кафедры на предприятии.

Исследовательский вопрос

Можно ли сформулировать открытую целостную маркетинговую методику создания и продуктового развития базовых кафедр на предприятиях для их долговременной и успешной синергетичной деятельности на благо обучаемых и обучающихся, работодателей и базовых предприятий, профессорско-преподавательского состава (ППС) вузов и самих базовых вузов, российских образовательного сообщества и бизнес-сообщества?

Методология

На рис. 3 приведена матрица идентичности [4, 5], которая системно и целостно описывает этапы и подэтапы жизненного цикла проекта (или организации), каждому из которых соответствует специфическая управленческая ситуация с характерными для них проблемами и задачами, адекватным им набором методов, приемов и процедур их решения. Матрица идентичности (как сегментация) позволяет корректно описывать динамику развития проекта (организации). На рис. 3 обозначен (позиционирован) текущий (начальный, рождение) статус создаваемой базовой кафедры на производстве.

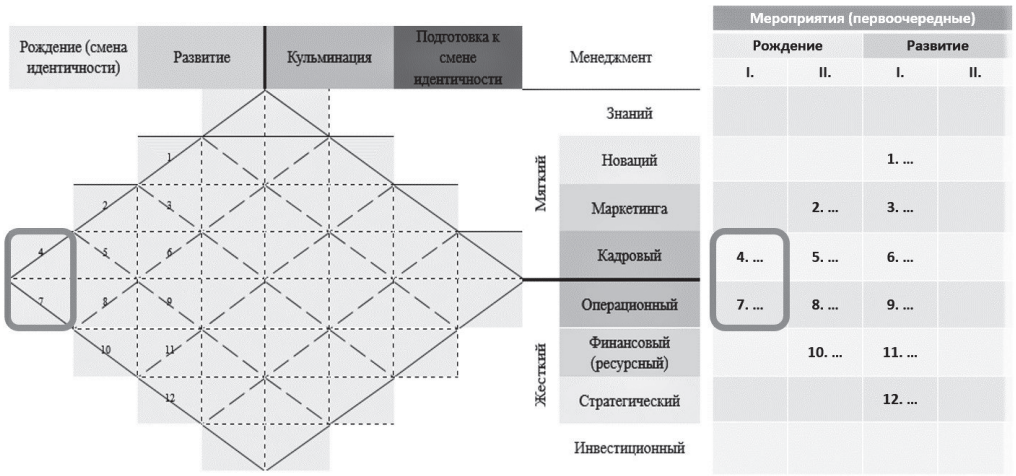


Рисунок 3 – Позиционирование подэтапа «рождение» на матрице идентичности и соответствующие ему первоочередные мероприятия

Источник: составлено авторами.

В табл. 1 приведена матрица для экспертной оценки состояния ресурсов создаваемой Базовой кафедры на производстве. Оценка необходима для разработ-

ки планов первоочередных мероприятий, конвертации имеющихся в достатке ресурсов в необходимые дефицитные.

Таблица 1 – Матрица для экспертной оценки состояние ресурсов

Ресурсы (инфраструктуры; онтология ресурсов)			Состояние ресурсов, экспертная оценка		
			Дефицит (недостаток)	Норма (динамическая)	Профицит (избыток)
Инфраструктуры	Физические	Время ¹ , Ti	...	...	...
		Пространство ² , V	...	...	...
		Материалы и предметы, их поля ³ , Mat	...	...	...
		Энергии, драйверы физических изменений ⁴ , En (Ф)	...	...	...
	Психологические	Социальные ⁵ , Soc	...	...	...
		Информационные ⁶ , Inf	...	...	...
		Технологические ⁷ , Tech	...	...	...
		Мотивационно-деятельностные, драйверы психологических изменений ⁸ , En (Ψ)	...	...	...

Источник: составлено авторами.

¹ Время – момент времени, временной интервал, частотность/последовательность событий.

² Пространство – привязка к месту (точка), путь (маршрут, отрезок на линии), территория (площадь фигуры на плоскости), ландшафт (сложная поверхность), трехмерное объемное пространство (фигура).

³ Материалы и предметы (артефакты), их поля – любые, напр., помещения, оборудование, оргтехника, возобновляемые и невозобновляемые расходные материалы, их фазовые состояния (плазменное, газообразное, жидкое, твердое).

⁴ Физические драйверы изменений – все известные виды энергии, то, что запускает физические процессы изменений; для социально-экономических кейсов это деньги.

⁵ Социальные – человек, группа, организация, социум (их существенные свойства и атрибуты, их структуры и динамики). Например, спектр способов и практик организации и развития продуктивных сообществ разного уровня, наличие личностей-руководителей, способных организовать внедрение и функционирование социальных технологий. Профессионально-квалификационный уровень индивидов, малых групп, больших групп, а также команд социальных технологов. Необходимый уровень знаний и практического опыта основных субъектов технологизации.

⁶ Информационные – например, наличие систем поиска и обработки информации, баз данных и знаний, наличие актуальных и легитимных нормативно-правовых документов, обеспечивающих реализацию технологии (регламенты, инструкции и пр.).

⁷ Технологические – необходимые для функционирования технологии: производственные, кадровые, психологические.

⁸ Мотивационно-деятельностные, драйверы психологических изменений – осознанная и целенаправленная человеческая активность.

Важно при ресурсной конвертации обеспечить нормальный (т. е. необходимый и достаточный) уровень обеспеченности ресурсами, желательными для решения задач данного этапа и подэтапа.

На рис. 4 визуализировано гиперболическое ранговое Н-распределение, отражающее отношение качества ресурса (Q, потребительская ценность) к его количеству или рангу (N, ресурс в наличии). При формировании плана мероприятий важно помнить о возможности достижения синергетических эффектов при ресурсной конвертации, что возможно при Н-распределении. Замечание: широко известное правило Парето – частный случай гиперболического рангового Н-распределения.

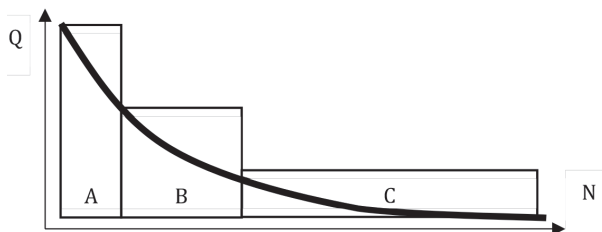


Рисунок 4 – Отношение качества (Q, потребительской ценности) к количеству или рангу (N, ресурс в наличии).

Визуализация гиперболического рангового Н-распределения

Источник: составлено авторами.

При формировании образовательной программы базовой кафедры на предприятии для оценки качества образования (т. е. педагогического исследования процессов и результатов) можно применить две шкалы (матрицы) для измерения глубины взаимодействия с обучаемым и итогов взаимодействия с обучаемым (табл. 2 и 3).

В управленческой практике следует четко различать последовательно взаимосвязанные концепты «Продуктивность», «Результативность», «Эффективность» и «Синергетичность». Пример. «Продуктивность» – это уметь и копать со скоростью 300 лопат в час; «результативность» – это уметь и выкопать по указанию начальника яму указанного размера со скоростью 300 лопат в час; «эффективность» – это уметь и выкопать по указанию начальника со скоростью 300 лопат в час яму указанного размера без перерасхода выделенных для этого ресурсов (времени, лопат, копателей); «синергетичность» – это когда при копании происходит ресурсный квантовый (качественный) скачок, появляется неожиданный, но желательный дополнительный ресурс.

На рис. 5 представлен обобщенный тензор для контроля качества образования, предлагаемого и реализуемого базовой кафедрой на предприятии. Структура исследования процессов и результатов в виде тензора удобна для оцифровки полученных качественных и количественных данных, она может способствовать существенному снижению уровня неопределенности в итоговых оценках и выводах.

Таблица 2 – Глубина взаимодействия с обучаемым (на этапах его жизненного цикла)

Этапы обучения. Параметры обучения	Предва- ритель- ный ¹	Вход- ной ²	Процес- суаль- ный ³	Проме- жуточ- ный ⁴	Выход- ной ⁵	Эхо- мони- торинг ⁶
Наблюдаемость ⁷	...	...	...	...	...	...
Контролируемость ⁸	...	...	...	...	...	...
Управляемость ⁹	...	...	...	...	...	...
Влиятельность ¹⁰	...	...	...	...	...	...

Источник: составлено авторами.

Таблица 3 – Итоги взаимодействия с обучаемым (на этапах его жизненного цикла)

Этапы обучения. Параметры (эффекты) обучения	Пред- вари- тель- ный	Входной	Процессу- альный	Промежу- точный	Выход- ной	Эхо- мони- торинг
Продуктивность	...	...	...	...	...	...
Результативность	...	...	...	...	...	...
Эффективность	...	...	...	...	...	...
Синергетичность	...	...	...	...	...	...

Источник: составлено авторами.

На рис. 6 и 7 описана суботраслевая среда базовой кафедры на производстве (в данном случае это внутренняя среда). По сути, на рис. 7 представлен паттерн [6], который описывает взаимоотношения любой внешней и внутренней среды с типовыми контрагентами.

¹ Предварительный этап обучения – это работа по поиску, подготовке и отбору потенциальных абитуриентов.

² Входной этап обучения – это вступительные и отборочные испытания, конкурсы.

³ Процессуальный этап обучения – это оценка качества процесса обучения обучаемого.

⁴ Промежуточный этап обучения – это оценка качества достигнутых промежуточных результатов обучения, например оценки семестровых экзаменов и зачетов.

⁵ Выходной этап обучения – это итоговый экзамен и защита выпускной квалификационной работы (ВКР).

⁶ Эхо-мониторинг в течение ближайших нескольких месяцев и лет. Педагогический консилиум.

⁷ Наблюдаемость предполагает отсутствие оценивания. «Вижу, но никак не оцениваю происходящее».

⁸ Контролируемость предполагает соотнесение наблюдаемого с некой нормой, существующей в представлении исследователя-наблюдателя.

⁹ Способность управлять (непосредственно исследователю влиять на объект исследования).

¹⁰ Способность влиять не напрямую, опосредовано, может быть через другого человека. Отдельная, но взаимосвязанная часть обсуждаемой шкалы.

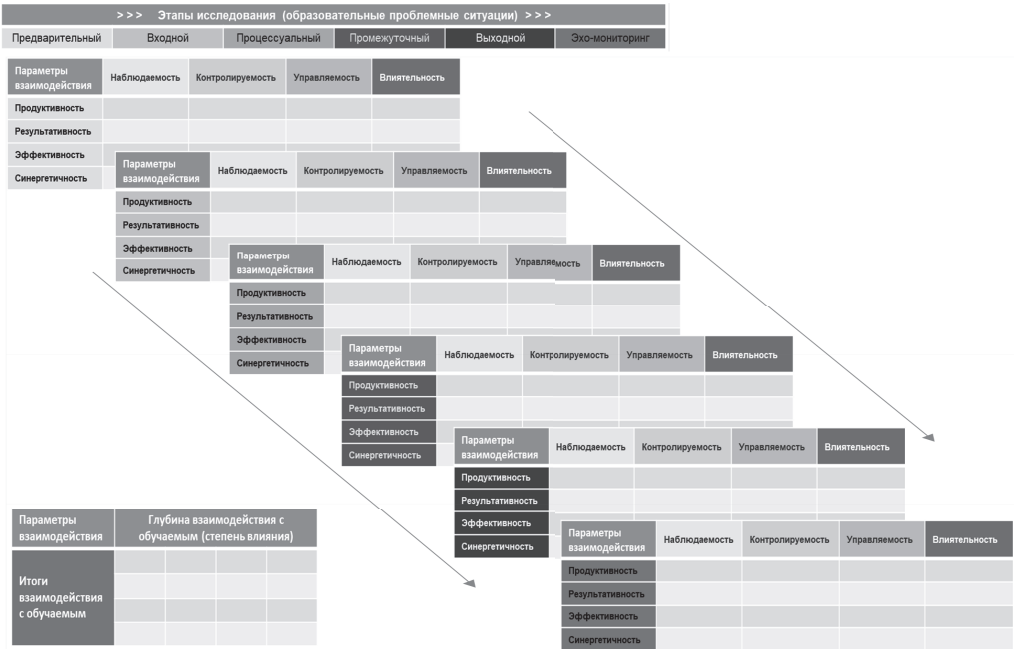


Рисунок 5 – Обобщенный тензор контроля качества образования (структура программы исследования процессов и результатов обучения на кафедре)

Источник: составлено авторами.

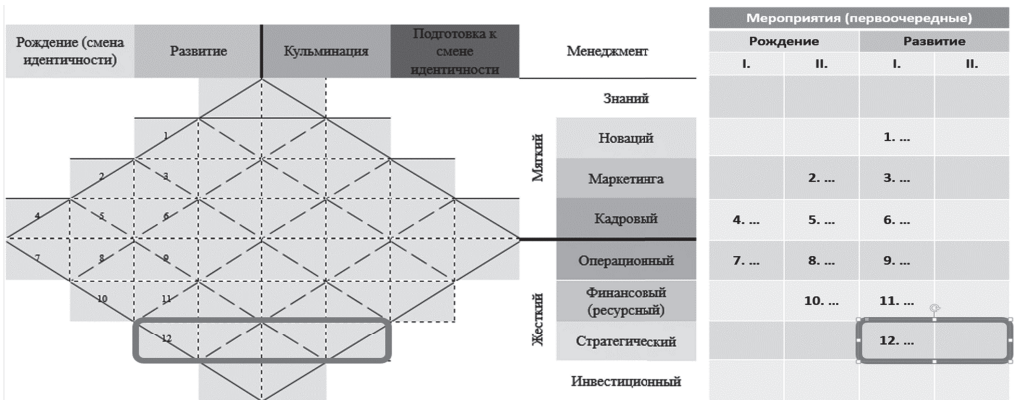


Рисунок 6 – Позиционирование на матрице идентичности и мероприятия (соответственно)

Источник: составлено авторами.



Рисунок 7 – Паттерн. Суботраслевая среда (для базовой кафедры на производстве)

Источник: составлено авторами.

Результаты исследования

В табл. 4 развернуто конкретное содержание рис. 6 и 8, показаны типовые контрагенты для базовой кафедры на производстве и описаны примеры ресурсного обмена с ней.

Таблица 4 – Суботраслевая среда для базовой кафедры на производстве

Контрагент (типовой)	Название конкретного контрагента	Суть ресурсного обмена
Поставщики	Вуз	Предоставление возможности использования бренда вуза, образовательной лицензии вуза, научно-технической базы, привлечение профессорско-преподавательского и административного состава, студентов на образовательные программы кафедры...
	Собственное предприятие	База для практика, предоставление возможности использования лаборатории, ...технический минимум, предоставление возможности использования НТБ...
	...	...
Конкуренты	Пока нет	Но...
Субституты	Предприятия отрасли, которые готовят на внешних кафедрах вузов (в РФ)	Собственных кафедр не имеют
	...	...

Контрагент (типовой)	Название конкретного контрагента	Суть ресурсного обмена
Потребители	Собственное производственное предприятие	Предоставление рабочих мест хорошо подготовленным (лучшим) выпускникам...
	Предприятия отрасли (преимущественно частные)	Предоставление рабочих мест хорошо подготовленным выпускникам...
	Предприятия отрасли (государственные)	Предоставление рабочих мест хорошо подготовленным выпускникам...
	...	...
Материнская компания	Собственное предприятие	Предоставление офисных и производственных помещений, административное обеспечение
Стратегические партнеры	Крупное промышленное предприятие федерального масштаба	Поддержка на административном и других уровнях...
	Предприятие	Поддержка на административном и других уровнях...
	Власти муниципальные	Поддержка на административном и других уровнях...
	Власти областные	Поддержка на административном и других уровнях...
	...	...
Партнеры	Кейтеринг (столовая)	Социальное обеспечение сотрудников...
	ДМС	Социальное обеспечение сотрудников...
	СМИ	Создание благоприятного информационного фона для предприятия...
	Блогеры (инфлюенсеры)	Создание благоприятного информационного фона для предприятия...
	...	...
Аутсорсинговое или дочернее предприятие	Стартапы студентов	Проекты, которые могут стать основной деятельностью предприятия...
	Стартапы выпускников	Проекты, которые могут стать основной деятельностью предприятия...
	...	...

Источник: составлено авторами.

На рис. 8 и в табл. 5 приведен пример маркетинговой продуктовой матрицы для базовой кафедры на производстве (для основной, проектной и обеспечивающей деятельности).

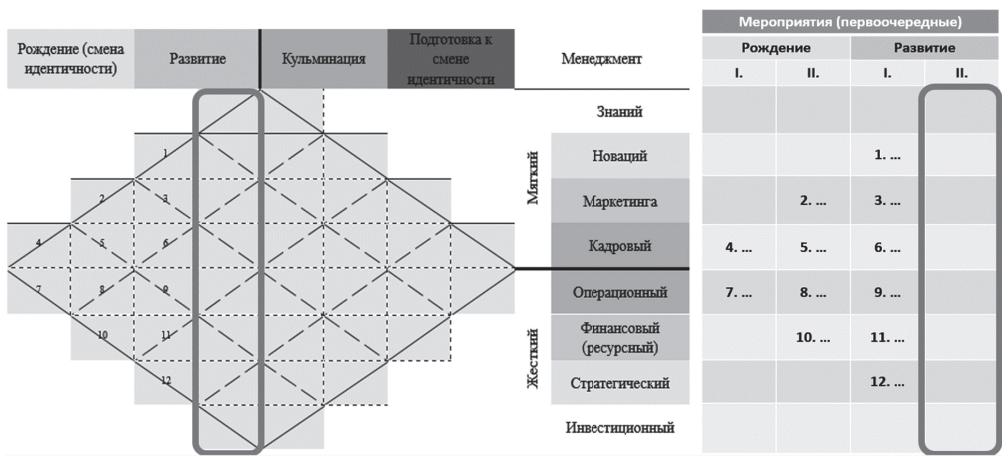


Рисунок 8 – Позиционирование на матрице идентичности и мероприятия (соответственно)

Источник: составлено авторами.

В табл. 6 приведена продуктовая матрица научного семинара. Широко известны два противоположных примера организации и успешного ведения научного семинара – по Л.Д. Ландау и Н.Х.Д. Бору, но их объединяли три функции межпредметного научного семинара:

1. Психотерапевтический (взаимная поддержка участников семинары для сохранения группы, взаимно корректного общения, обмена информацией и выработки групповых норм и группой терминологии (идей, образов, слов, понятий, терминов, концептов и антиконцептов), нивелирование резких выбросов.
2. Исследовательский поиск экстремумов (доказательных максимумов и минимумов, границ) для исследуемой предметной области. Может иметь форму яркой, а иногда и жесткой дискуссии.
3. Поиск новаций (продуктивных нарушений границ, доказательных резких выбросов) и инноваций.

В табл. 7 описаны ресурсные инфраструктуры научного семинара.

На рис. 9 на матрице идентичности (изображена слева) представлены позиционирование индивидуальных ролей и групповых статусов участников проекта «Создание базовой кафедры на производстве», а также план мероприятий для них.

Опираясь на плоский граф, представленный на рис. 7, опишем взаимосвязи типовых ролей и статусов участников проекта «Создание базовой кафедры на производстве» (рис. 10). Следует помнить, что в зависимости от этапа жизненного цикла проекта список участников проекта и наполнение маркетинговой продуктовой матрицы проекта могут меняться.

Таблица 5 – Маркетинговая продуктовая матрица для базовой кафедры

Виды деятель- ности организации (субъекта/ объекта исследования) (деятельность – действие – операция)	ЦА или ЦС ¹	Продукт обмена (продажи)							СБЕ ²
		Покупается клиентом у продавца			Предоставляется клиенту продавцом				
		Товар ³	Работа ⁴	Услуга ⁵	Сервисное (гарантий- ное) обслу- живание по продукту			Идея дальней- шего при- менения продукта, мем	
					Товар	Работа	Услуга		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Основная деятельность									
Образовательная деятельность:	6	...	...	...	...	...	...	...	7
• лекции	...	...	...	...	...	...	...	...	
• семинары	...	...	...	...	...	...	...	...	
• практические занятия	...	...	...	...	...	...	...	...	
• тренинги	8	9	...	...	...	...	...	...	
• стажировки (внутренние/ внешние)	...	...	10	...	...	...	...	...	...
• совместные образовательные проекты	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

¹ ЦА или ЦС – целевая аудитория или целевой сегмент, для которых осуществляется данная деятельность.

² СБЕ – стратегическая бизнес-единица, кто конкретно занимается этой деятельностью.

³ Товар как материальный объект, выставленный продавцом на продажу и имеющий гарантийный срок годности.

⁴ Работа – деятельность продавца, которая заканчивается предоставлением покупателю товара в виде материального объекта (товара), который имеет гарантийный срок годности.

⁵ Услуга – деятельность продавца, которая не подразумевает предоставление покупателю товара в виде материального объекта (товара).

⁶ Обучающиеся и их работодатели.

⁷ Списки ППС по учебным блокам дисциплин.

⁸ Заказчики и участники.

⁹ Раздаточные материалы.

¹⁰ Установление и поддержание связей с другими учебными заведениями, научными организациями и промышленными предприятиями как на национальном, так и на международном уровнях. Участие в обменах студентов и преподавателей с другими образовательными организациями. Сотрудничество с работодателями для создания программ стажировок и практик, что способствует лучшему трудоустройству выпускников.

Продолжение табл. 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Научно-исследовательская деятельность	11	12	13	...	...	...	...	...	...
Инновационная деятельность	...	...	14	...	...	...	...	...	...
Методологическая деятельность	...	15	16	...	...	...	...	...	...
Организационно-методическая деятельность	...	17	18	...	...	...	...	...	...
Контроль качества образования	...	...	19	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Патентная деятельность, РИД	20	21	22	...	...	...	...	...	...

¹¹ Исследователь или коллектив исследователей.

¹² Отчет о завершенном этапе научного исследования.

¹³ Планы проведения и проведенные исследования и эксперименты, промежуточные концептуализации результатов. Проведение научных исследований в рамках определенной отрасли знаний. Участие в научных грантах и конкурсах.

¹⁴ Внедрение новых технологий и методик в образовательный процесс; разработка и реализация проектов по инновационным методам преподавания и обучения; сотрудничество с промышленностью и бизнесом для внедрения новых технологий и идей.

¹⁵ Для организационно-методической деятельности: утвержденные годовые учебные планы, списки ППС (в привязке с дисциплинами учебного плана) и оформленные с ними договора, списки ППС (на дублирование или замену), списки обучаемых и необходимые документы.

¹⁶ Мотивация студентов к участию в научных исследованиях и конкурсах, что способствует развитию их исследовательских навыков. Поддержка и руководство студенческими научными кружками и обществами. Обучение студентов методам написания научных работ и публикаций.

¹⁷ Учебные планы и программы по различным дисциплинам.

¹⁸ Сотрудничество с другими кафедрами и научными институтами для обмена опытом и образования научных сетей. Взаимодействие с зарубежными учебными заведениями и участие в международных проектах. Разработка методических рекомендаций и пособий для преподавателей и студентов. Обучение педагогических кадров новым методам и техникам преподавания. Оценка и анализ качества учебного процесса и научной работы. Подготовка учебных и методических материалов, включая учебники, пособия и мультимедийные ресурсы. Внедрение современных образовательных технологий и дистанционного обучения.

¹⁹ Оценка образовательных программ и дисциплин для соответствия современным требованиям и стандартам. Проведение аттестации преподавателей и оценка их профессиональной деятельности. Мониторинг успеваемости студентов и разработка мер по повышению качества обучения.

²⁰ Кафедра, разработчик или коллектив разработчиков.

²¹ Документ.

²² Получение документально подтвержденного патента на результаты интеллектуальной деятельности (РИД).

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Консультационная деятельность	23	...	...	...	...	...	...	...	...
Подготовка наставников	...	...	...	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Проектная деятельность									
Ведение межпредметного научного семинара (см. табл. 6)	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Подготовка текстов публикаций (статей и монографий)	24	...	25	...	...	...	...	...	...
Выполнение заказных проектов	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Создание новых образовательных программ	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Выставки и конференции	26	27	28	...	...	...	...	...	...
Работа с выпускниками и работодателями	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Профессиональная подготовка и повышение квалификации	...	...	...	29	...	...	...	...	...
Обеспечивающая деятельность									
Библиотека и читальный зал	30	...	...	...	...	...	...	...	...

²³ Заказчик консультации и исполнитель консультации.

²⁴ Сотрудники кафедры и обучающиеся.

²⁵ Публикация результатов исследований в научных монографиях, журналах и сборниках.

²⁶ Организаторы мероприятий, участники мероприятий, выставочная команда кафедры.

²⁷ Проект и смета оформления выставочного стенда, план выставочных мероприятий (или конференций) на год, подготовленная выставочная команда или команда организаторов конференции.

²⁸ Организация и проведение выставок, конференций, симпозиумов, семинаров, мастер-классов и культурных программ для обучающихся и широкой аудитории.

²⁹ Организация курсов повышения квалификации и переподготовки для преподавателей и специалистов в предметной области. Разработка специализированных программ для профессионалов, желающих обновить свои навыки или освоить новые технологии.

³⁰ Сотрудники кафедры и обучающиеся.

Окончание табл. 5

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Практика обучающихся на предприятии		...	...	...	...	...	...	...	...
Архив	31	...	...	...	...	...	...	...	...
Гардероб	32	...	...	...	...	...	...	...	...
Санитарно-гигиенические деятельности	33	...	...	...	...	...	...	...	...
Безопасность	34	...	...	...	...	...	...	...	...
Социально-культурная деятельность	35	...	36	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...	...	...	...

Источник: составлено авторами.

Обсуждение

Базовые кафедры предлагают образовательному сообществу и предприятиям ключевых отраслей народного хозяйства не массовое, а непрерывное индивидуализированное образование, которое всегда дороже ценится. Маркетинговые продукты такого образования требуют глубокого теоретического обобщения, так как их возможный диапазон весьма широк [1–10]. Инструменты, представленные на рисунках 3–10 и в таблицах 1–7, по своей сути, базовые и взаимодополняющие. Они составляют ядро методики (целостного и системного алгоритма) создания базовой кафедры на промышленном предприятии. Инструменты могут быть дополнены и конкретизированы с учетом возможностей и ограничений деятельности вуза и/или предприятия. Все инструменты, представленные в статье, обладают свойством фрактальности.

Аналогичные по структуре маркетинговые продуктовые матрицы могут быть составлены для всех ролей и статусов, представленных на рис. 10, что позволит проработать ситуацию для проекта и его участников достаточно глубоко и корректно. Это сделает процесс выработки управляющих мероприятий более чувствительным и доказательным, возможно, более адекватным наблюдаемым вызовам. Доказательный менеджмент – основа успешного, продуктивного,

³¹ Сотрудники кафедры и обучающиеся.

³² Посетители кафедры.

³³ Сотрудники кафедры и обучающиеся.

³⁴ Сотрудники кафедры и обучающиеся.

³⁵ Сотрудники кафедры и обучающиеся.

³⁶ Участие в общественных и культурных мероприятиях предприятия, муниципалитета и области. Популяризация науки и образования через различные мероприятия и инициативы.

результативного, эффективного и синергетичного развития организации, проекта и их сотрудников.

Таблица 6 – Продуктовая матрица научного семинара (пример)

Виды деятельности организации (деятельность – действие – операция)	ЦА или ЦС	Продукт обмена (продажи)							СБЕ ¹
		Покупается ² клиентом у продавца (производителя)			Предоставляется клиенту продавцом (производителем)				
					Сервисное (гарантийное) обслуживание по продукту			Идея дальнейшего применения продукта, мем	
		Товар	Работа	Услуга	Товар	Работа	Услуга		
Ведение межпредметного научного семинара	3	4	5	6	7	8	9	10	11

Источник: составлено авторами.

Таблица 7 – Ресурсы научного семинара (инфраструктуры)

Ресурс семинара (инфраструктуры)		Параметры ресурсов
Время	Ti	Еженедельно, два раза в месяц, ежемесячно. Не более 2 часов, с перерывами или без перерывов. Время общения: синхронно, асинхронно...

¹ Группа сотрудников, которые этим видом деятельности занимаются целевым образом.

² Покупается или приобретается покупателем (приобретателем) за какие-то ресурсы (время, пространство, материалы, энергии, информацию, технологии и др.).

³ Сотрудники кафедры, сотрудники предприятия, сотрудники отрасли, студенты, ученые-интересанты.

⁴ Тексты заказные. Научные доклады и обзоры литературы, подготовленные и опубликованные материалы (статьи, монографии, учебные пособия различного формата, научные отчеты о проведенных и планируемых исследованиях и экспериментах). В рукописном, печатном или электронном виде.

⁵ Работа над подготовкой и редактированием научных текстов, отзывов и экспертных заключений.

⁶ Устное консультирование и экспертиза.

⁷ Тексты (инициативные).

⁸ Исправление обнаруженных ошибок или дополнение ранее оплаченных научных текстов.

⁹ Устное консультирование и экспертиза.

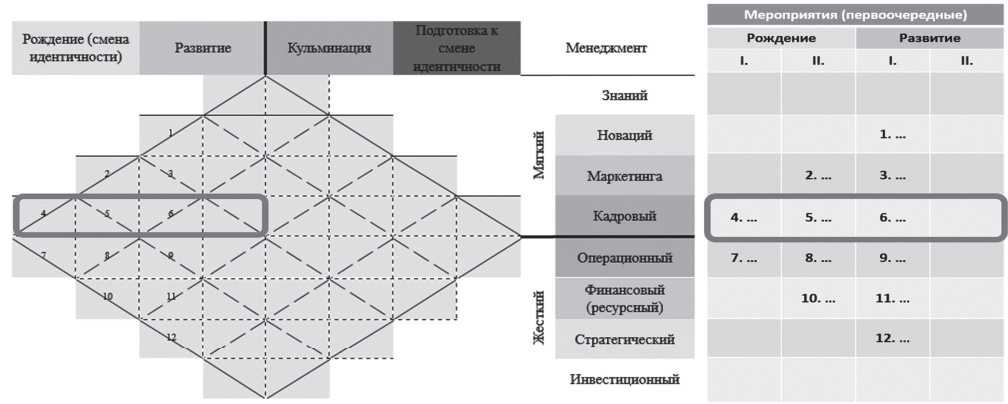
¹⁰ Идея дальнейшего применения продукта, мем. Например, распространенное мнение: «Кафедра – центр высокой профессиональной научной компетентности, она генерирует научные продукты достойного качества».

¹¹ Заведующий кафедрой и руководитель семинара – Иванов И.И., администратор семинара – Петров П.П., постоянные участники семинара – ...

Окончание табл. 7

Ресурс семинара (инфраструктуры)		Параметры ресурсов
Пространство	V	Онлайн, офлайн...
Материалы и предметы, их поля	Mat	Презентации, статьи, книги, программное обеспечение (твердая копия, в электронном виде, право доступа к платформам); с использованием оборудования и расходных материалов...
Драйверы физических изменений	En (Ф)	С использованием, без использования... Бесплатно или на компенсационной основе, с использованием...
Социальное	Soc	«Встреча без галстуков», организационная структура плоская и сетевая
Информация	Inf	Открытая для всех или только для участников семинара; обмен бездоказательными вдохновляющими идеями-озарениями и обязательная доказательность любого высказывания на основе глубокого понимания темы обсуждения...
Технологии	Tech	Согласованная, но гибкая процедура проведения; по согласованию цифровая запись (может быть оцифровка/перевод/расшифровка текстов) встреч и открытый/закрытый доступ к записям...
Драйверы психологических изменений	En (Ψ)	Участие на добровольной основе и/или принудительно-обязательная; атмосфера индивидуальной и/или групповой вовлеченности участников, доступности и желательности собственных авторских или совместно-распределенных решений, концептуальных решений, иногда рискованных, нестандартных и даже «сумасшедших»; поощрение духа соперничества и/или сотрудничества; ...

Источник: составлено авторами.



Источник: составлено авторами.

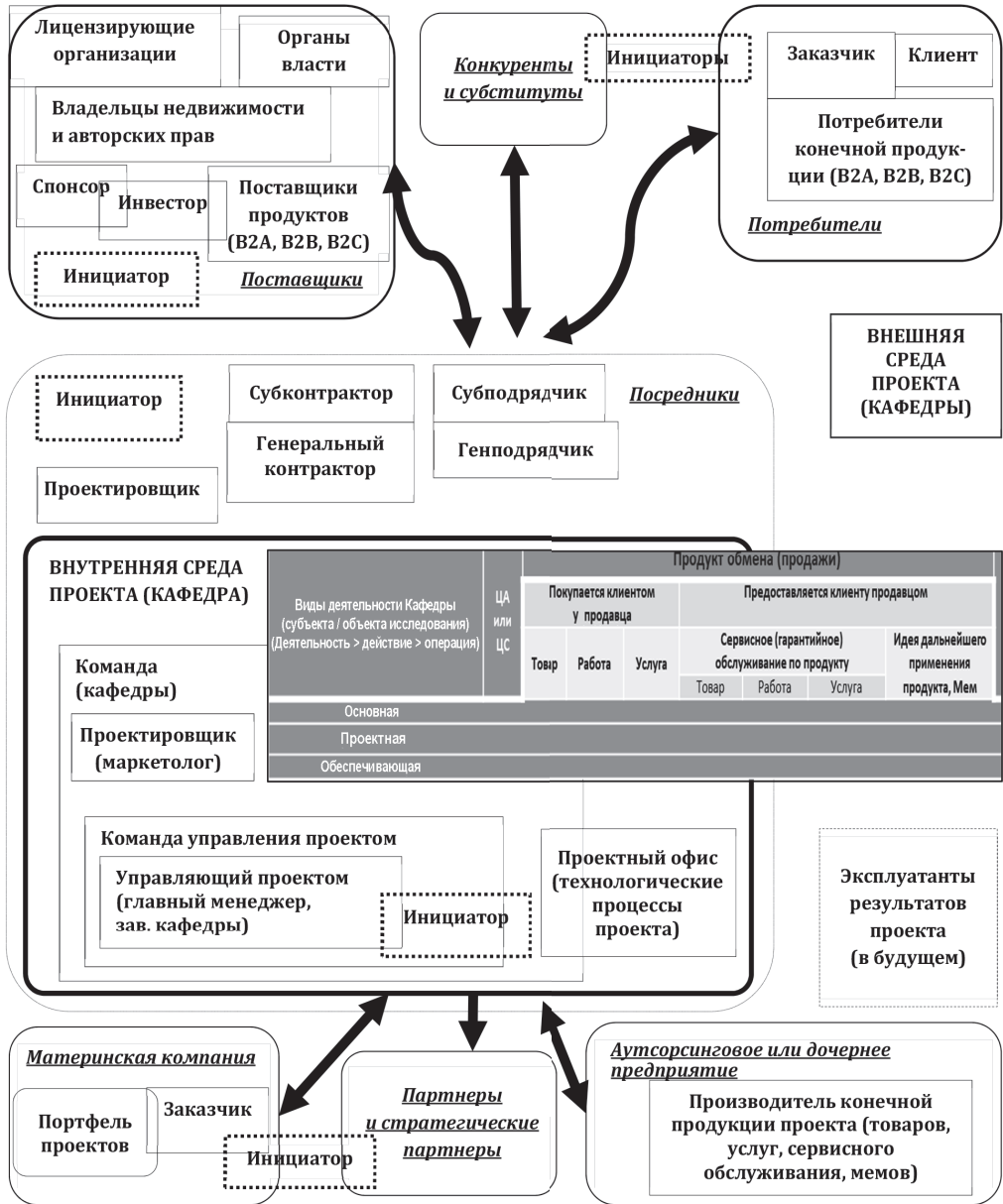


Рисунок 10 – Типовые индивидуальные роли и групповые статусы участников проекта, а также его маркетинговая продуктовая матрица

Источник: составлено авторами.

Заключение

На исследовательский вопрос: «Можно ли сформулировать открытую целостную маркетинговую методику создания и продуктового развития базовых кафедр на предприятиях для их долговременной и успешной синергетичной деятельности на благо обучаемых и обучающихся, работодателей и базовых предприятий, профессорско-преподавательского состава (ППС) вузов и самих базовых вузов, российских образовательного сообщества и бизнес-сообщества?» дается положительный ответ.

Создание базовых кафедр на предприятиях – это не просто образовательная инициатива, а стратегическая необходимость. В условиях новой экономической модели этот подход становится ключевым фактором конкурентоспособности российских высокотехнологичных производств. Сегодня перед промышленностью стоит вызов не просто готовить специалистов, а формировать кадровый суверенитет отрасли. Базовые кафедры – один из эффективных инструментов достижения этой цели.

Список источников

1. Положение о базовой кафедре КГЭУ. URL: <https://kgeu.ru/upload/iblock/072/roy8zv17ayyv5ftfx6bs1uvaow8j7c1/4.22-Polozhenie-o-bazovoy-kafedre.pdf> (дата обращения: 02.04.2025).
2. Примерное положение о базовой кафедре организаций высшего образования в научных организациях, подведомственных ФАНО России (одобрено протоколом заседания Научно-координационного совета при ФАНО России от 24.04.2017 № 14). URL: <https://base.garant.ru/71786244> (дата обращения: 02.04.2025).
3. Примерное положение о базовой кафедре ФГБОУ ВПО «СПбГПУ». URL: <http://SpbSTU.ru> (дата обращения: 02.04.2025).
4. Киселев В.Д. Применение методики «матрица идентичности» в образовательной практике // Корпоративные университеты. 2013. № 43. С. 43.
5. Кузнецова И.Ю. Особенности практической подготовки студентов на базовой кафедре вуза // Непрерывное образование: XXI век. 2018. № 4 (24). URL: <https://i121.petrstu.ru/journal/article.php?id=4324> (дата обращения: 02.04.2025).
6. Киселев В.Д. Как написать авторский проектный социально-экономический кейс в формате Кейкис : методика и сборник деловых игр. Москва : Галактика, 2018. URL: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4009065> (дата обращения: 02.04.2025).
7. Подвязников М.Л., Баушев С.В. Замысел и реализация возрождения научных школ на предприятиях ОПК // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. 2021. № 4. С. 72–81.
8. Базовая кафедра как основа развития территориальных систем профессионально-педагогического образования / Г.Н. Жуков [и др.]. Уфа : АЭТЕРНА, 2018.
9. Жуков А.Г. Профориентационная работа базовой кафедры вуза в условиях адресно-целевого взаимодействия с организациями СПО // Профессиональное образование в России и за рубежом. 2018. № 2(30). С. 161–166. EDN XRHSAH.
10. Зайцева И.Г., Попова Е.М. Опыт организации и деятельности базовой кафедры в рамках сотрудничества вуза с бизнес-сообществом // Ученые записки Международного банковского института. 2014. № 8–2. С. 123–129. EDN TGUOIH.

References

1. The regulations on the basic department of KGEU. URL: <https://kgeu.ru/upload/iblock/072/roy8zv17ayyv5ftfx6bs1uvaow8j7c1/4.22-Polozhenie-o-bazovoy-kafedre.pdf>. (In Russ.).
2. Approximate regulations on the basic department of higher education organizations in scientific organizations subordinate to the FANO of Russia (approved by the minutes of the meeting of the Scientific Coordinating Council at the FANO of Russia dated 04/24/2017 No. 14). URL: <https://base.garant.ru/71786244>. (In Russ.).
3. Approximate position of the basic department of the Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education «SPbGPU». URL: <http://SpbSTU.ru>. (In Russ.).
4. Kiselev V.D. Application of the “identity matrix” methodology in educational practice. *Corporate universities*. 2013;(43):43. (In Russ.).
5. Kuznetsova I.Yu. Features of practical training of students at the basic department of the university // Continuing education: XXI century. 2018. No. 4 (24). URL: <https://ll21.petrso.ru/journal/article.php?id=4324>. (In Russ.).
6. Kiselyov V.D. How to write an author's project socio-economic case in the Keikis format: methodology and collection of business games. Moscow : Galaktika, 2018. URL: <http://doi.org/10.5281/zenodo.4009065>. (In Russ.).
7. Podvyaznikov M.L., Baushev S.V. The idea and implementation of the revival of scientific schools at defense industry enterprises. *Scientific Bulletin of the military-industrial complex of Russia*. 2021;(4):72-81. (In Russ.).
8. The basic department as the basis for the development of territorial systems of vocational pedagogical education / G.N. Zhukov [et al.]. Ufa : AETERNA, 2018. (In Russ.).
9. Zhukov A.G. Career guidance work of the basic department of the university in the context of targeted interaction with vocational education organizations. *Vocational education in Russia and abroad*. 2018;(2(30)):161-166. EDN XRHSAH. (In Russ.).
10. Zaitseva I.G., Popova E.M. The experience of organizing and operating the basic department within the framework of the university's cooperation with the business community. *Scientific Notes of the International Banking Institute*. 2014;(8-2):123-129. EDN TGUOIH. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Владимир Дмитриевич Киселев – ДВА, профессор практики, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия, f1f2f3f4@rambler.ru;

Александр Геннадьевич Карпенко – докторант программы ДВА, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия, agk2899537@yandex.ru.

Vladimir D. Kiselev – DBA, professor of practice, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, f1f2f3f4@rambler.ru;

Alexander G. Karpenko – doctoral student of the DBA program, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia, agk2899537@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 21.04.2025; одобрена после рецензирования 23.05.2025; принята к публикации 28.05.2025.

The article was submitted 21.04.2025; approved after reviewing 23.05.2025; accepted for publication 28.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 130–139.
Economic Systems. 2025;18(2):130-139.



Научная статья
УДК 004+659.1

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-130-139

Использование инструментов Digital TV в рекламных стратегиях при растущей медиаинфляции и дефиците рекламного инвентаря

Анна Георгиевна Голова¹✉, Владислав Алексеевич Мурцов¹

¹ Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

✉ Golova.a@rggu.ru

Аннотация. В статье рассматривается стратегия использования Digital TV (DTV) в рекламных кампаниях в условиях растущей медиаинфляции и дефицита рекламного инвентаря на российском рынке. Анализируется трансляция телевизионного контента в цифровых форматах DTV (IPTV и OTT) и возможность размещения различных видов рекламных сообщений (switch roll, patch roll, СТА-баннеры) с учетом таргетинга (географическое положение, телеканалы, социально-демографические параметры, интересы). Приводятся данные об аудитории DTV в России и ее пересечении с аудиторией классического телевидения. Оценивается прикладное применение DTV как самостоятельного медиаресурса, так и в качестве дополнения к классическому ТВ.

Ключевые слова: ТВ, Digital TV, Smart TV, медиаинфляция, рекламный инвентарь, таргетинг, аудитория, медиасплит, эффективность, стратегия

Для цитирования: Голова А.Г., Мурцов В.А. Использование инструментов Digital TV в рекламных стратегиях при растущей медиаинфляции и дефиците рекламного инвентаря // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 130–139. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-130-139.

Original article

The use of Digital TV tools in advertising strategies in the face of growing media inflation and a shortage of advertising inventory

Anna G. Golova¹✉, Vladislav A. Murtsov¹

¹ Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

✉ Golova.a@rggu.ru

Abstract. The article examines the strategy of using Digital TV (DTV) in advertising campaigns in the context of growing media inflation and deficit of advertising inventory on the Russian Ads market. The article analyzes broadcasting in digital TV formats (IPTV and OTT), with the possibility of placing various formats of advertising messages (switch roll, patch roll, CTA banners), using targeting (geographical location, TV channels, socio-demographic parameters, interests). The article provides data on the DTV audience in Russia and its intersection with the audience of classic television. The applied use of DTV as an independent media resource and as a supplement to classic TV is assessed.

Keywords: TV, Digital TV, Classic TV, Smart TV, media inflation, advertising inventory, targeting, audience, media split

For citation: Golova A.G., Murtsov V.A. The use of Digital TV tools in advertising strategies in the face of growing media inflation and a shortage of advertising inventory. *Economic Systems*. 2025;18(2):130-139. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-130-139.

Введение

В настоящее время российские рекламодатели сталкиваются с ощутимым увеличением цен на рекламный инвентарь и растущей медиаинфляцией, которая в 2025 г. колеблется от 15 до 50% в зависимости от типа медиа [1]. Однако, несмотря на подорожание, спрос на рекламу не падает, а дефицит инвентаря (т. е. доступного в СМИ пространства для размещения рекламных материалов) во всех основных каналах становится все острее из-за высокой активности игроков во всех отраслях бизнеса. Наиболее сильно озвученная проблема коснулась классического (т. е. эфирного) ТВ. По данным Национального рекламного альянса (НРА), несмотря на инфляцию в районе 22–42%, уже в октябре 2023 г. было распродано около 70–80% инвентаря в национальном блоке на следующий 2024 г. [2]. Это приводит к тому, что ТВ все отчетливее становится прерогативой наиболее крупных рекламодателей. Несмотря на активный рост цифровых трансляций, эфирное ТВ до сих пор остается основным инструментом для

построения качественного охвата, который может конвертироваться в ощутимый рост продаж и улучшение всех метрик бренда (*brand lift*), т. е. в поддержание или рост знания, имиджа и т. д. Для широкой аудитории телевидение по-прежнему является авторитетным каналом информации: по данным Ассоциации развития интернет-рекламы (АРИР), в 2024 г. в России у 41% населения от 18 лет ТВ стоит на первом месте среди всех остальных СМИ [3]. По мнению экспертов индустрии, устойчивый интерес зрителя к ТВ-стримингу становится точкой роста для рекламных бюджетов [4].

Возникает вопрос – где размещать рекламу небольшим кампаниям, если в качестве цели перед ними стоит набор широкого охвата и рост уровня знания, но они не могут позволить себе классическое ТВ из-за нехватки бюджета, дефицита инвентаря или по любым другим причинам? На помощь приходят альтернативные способы доставки ТВ-контента, на данный момент активно набирающие популярность на рынке.

Основная часть

Digital TV как новый канал рекламы

Альтернативой классическому ТВ сегодня выступает Digital TV (далее DTV) – инструмент, относительно недавно появившийся на рынке медиа. Если давать определение данному продукту, то можно сказать, что DTV – это трансляции контента телеканалов на ТВ-устройства через IPTV-приставки и в OTT-сервисах.

Говоря более простым языком, DTV является привычной всем телетрансляцией, идущей через антенну, спутник или кабель, но перенесенной при этом в интернет-среду и воспроизводящейся посредством мобильных устройств, десктопов, Smart TV (OTT-приложений, таких как Wink, Okko, Кинопоиск и др.), а также IPTV-приставок телеком-операторов (например, Ростелеком, «Билайн», МТС). Тем не менее, если рассматривать DTV как аналог классического ТВ, корректнее брать в расчет только те его форматы, которые подразумевают вещание через телевизоры, т. е. большие экраны.

Технически процесс трансляции осуществляется через телевизионные приставки, предоставляемые по подписке операторами связи – IPTV (протокол интернета IPTV – от англ. Internet Protocol Television). Более привычное, с точки зрения обывателя, название такого формата – домашнее ТВ. Самыми крупными поставщиками трансляции здесь являются такие телеком-операторы, как Ростелеком, «Триколор», «Билайн» и МТС. Они же при этом являются и селлерами, т. е. продавцами рекламного инвентаря.

Другой протокол используется при использовании классического интернет-канала в формате OTT (от англ. Over the Top). В данном случае трансляция привычных телеканалов происходит через приложения отдельных медиасервисов, которые запускаются на Smart TV-телевизорах, а также мобильных или десктопных устройствах. Эфир может транслироваться через приставки на базе Android – такие устройства позволяют превратить даже старый телевизор в Smart TV.

При этом внутри ОТТ есть два отдельных направления с точки зрения способа поставки контента: онлайн-кинотеатры и онлайн-ТВ. В первом случае трансляция идет через специальные приложения, такие как Wink, Kion, «Кинопоиск», IVI, ОККО и многие другие. Во втором случае эфир идет через сервисы онлайн-ТВ, например Lime, Peers. TV, Vintera. Это приложения или сайты, аккумулирующие внутри прямые трансляции более чем по 300 общероссийским и региональным телеканалам и предоставляющие пользователю возможность их бесплатного просмотра без предварительной регистрации и оформления подписки.

Оба варианта схожи по своей сути, так как подразумевают наличие отдельного приложения или сайта. Тем не менее они имеют существенные отличия друг от друга, главное из которых заключается в том, что для онлайн-кинотеатров помимо прямой трансляции ТВ-каналов доступен еще и формат видео по запросу (от англ. Video on Demand, VOD), предполагающий, что пользователь может выбирать к просмотру фильмы, сериалы и другой контент и смотреть его в любое время.

Форматы рекламных сообщений в Digital TV

В DTV применяются три основных вида рекламных сообщений, отличающихся от классических роликов на ТВ:

1. Switch Roll – непропускаемый видеоролик, занимающий 100% экрана и показывающийся зрителю при переключении с канала на канал. Данный формат является наиболее навязчивым для зрителя, но эффективным с точки зрения VTR (View Through Rate). Пользователь заинтересован в том, чтобы досмотреть рекламный ролик до конца, так как иначе он не сможет начать потреблять трансляцию канала.

2. Patch Roll – формат, где полноразмерный рекламный ролик в рамках DTV-вещания накладывается поверх рекламы, изначально интегрированной в сетку классического ТВ. При этом спонсорский блок ТВ трансляции защищен от наложения формата *patch roll*, что дает рекламодателям дополнительные возможности с точки зрения омниканальности, оптимизации бюджета и разнообразия подходов к планированию.

3. CPA-баннер (от англ. Cost Per Action, CPA). Этот формат не предполагает стандартизации по доле занимаемой площади экрана. Он содержит не только рекламное сообщение, но и активную кнопку для перехода на ресурс рекламодателя, нацеленную на стимулирование зрителя к действию. Чаще всего применяется для размещения на мобильных и десктоп-устройствах. Для постановки на больших экранах данный формат используется реже, так как подразумевает интерактивную механику, которая в контексте телевизоров реализуется с трудностями и техническими проблемами.

Точность настройки рекламных кампаний в DTV и возможные таргетинги

Одним из весомых преимуществ DTV является возможность настройки таргетинга на узкую целевую аудиторию. Рекламодатель получает возможность оптимизировать бюджет, охватывая выборочно интересующий его сегмент аудитории

и оплачивая только целевые контакты. Большинство крупных поставщиков предоставляет возможность настроек таргетинга по географии, социально-демографическому и поведенческому портретам аудитории.

Географическое положение (по областям, краям, республикам и даже отдельным городам) является важным параметром настройки, особенно если речь идет про региональных рекламодателей. Возможность данного таргетинга делает DTV альтернативой регионального ТВ.

Помимо ограничения аудитории по социально-демографическим параметрам – полу и возрасту, – добавляется возможность настраивать выборку по интересам, уровню дохода, наличию детей и прочим схожим атрибутам.

Дополнительно выборку можно ограничить, сократив набор каналов (из более 1000 возможных). С одной стороны, такой метод помогает подбирать наиболее релевантный контент, с другой – сильно сокращает охват рекламной кампании.

Еще одна возможность оптимизации стоимости кроется в настройке частоты показа, которая будет отличаться в зависимости от задач рекламируемого бренда, его товарной категории, рекламного клаттера, целевой аудитории и других критериев.

Емкость рынка DTV в аудиторном выражении

По данным сейлз-хауса «Экран» и Media Direction Group, аудиторная емкость DTV на сегодняшний день составляет уже 33,6 млн домохозяйств, т. е. примерно 74 млн человек [5]. Для сравнения: по данным Росстата, объем аудитории лиц старше 18 лет в России составляет около 114,3 млн человек [6].

DTV охватывает уже около 70% совершеннолетнего населения страны. Согласно исследованию АРИР, 81% интернет-зрителей в 2024 г. предпочитают классическому ТВ онлайн-телевидение [7]. При этом наблюдается минимальный процент пересечения аудиторий офлайн- и онлайн-ТВ. Иными словами, 81% телезрителей цифрового эфира, которые не пересекаются с аудиторией классического ТВ, уже сегодня становятся источником дополнительного (инкрементального) охвата. Стоит обратить внимание и на то, что практически полными приверженцами онлайн-телесмотрения являются лишь респонденты в возрасте от 18 до 24 лет. В рамках возрастной группы от 25 до 54 лет наблюдается значительное пересечение с классическим ТВ. В 31% случаев пользователи смотрят как классическое, так и DTV.

В исследовании J'son & Partners Consulting можно увидеть, что среди жителей крупных городов от 18 до 55 лет наиболее популярным способом потребления контента по итогам 2023 г. является Smart TV в OTT-среде [8].

Просмотр телетрансляции через телевизоры с IPTV-приставками занимает долю в два раза меньше, обгоняя при этом все классические офлайн-ТВ-форматы. Данные результаты подтверждают итоги исследования АРИР, свидетельствующие, что DTV в последние годы действительно становится все популярнее и имеет огромный потенциал к росту.

На каких устройствах вы смотрите трансляции телеканалов?

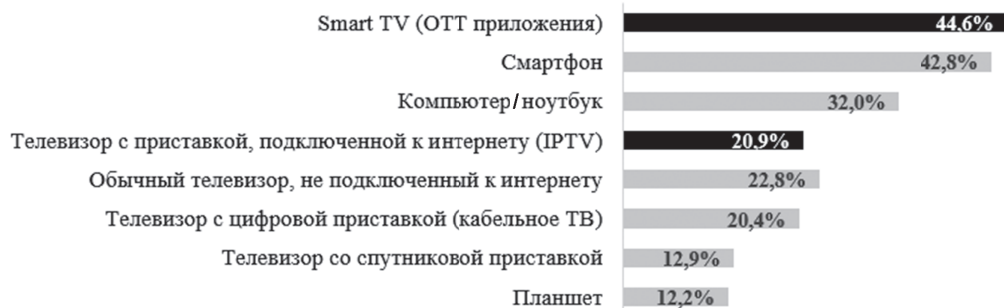


Рисунок 1 – Предпочтения аудитории Digital TV в потреблении ТВ-трансляции

Источник: сформировано на основе исследования J'son & Partners Consulting, рынка Smart TV в России, Итогов-2023, онлайн-опроса, города 100 к+, 18–55 лет, Россия

Дальнейшему расширению аудитории пользователей DTV будут способствовать несколько факторов. В частности, это строительный бум и обновление технического парка телевизоров. В новом жилье, которое вводится в эксплуатацию, отсутствуют классические антенны, поэтому покупатели первичной недвижимости по умолчанию переходят в разряд владельцев умных устройств. Кроме того, эксперты прогнозируют очередную волну покупок телевизоров со Smart TV, поскольку приобретенные в пандемию телевизоры начинают морально устаревать. При этом старые устройства продолжают составлять техническую емкость поставщиков DTV-трансляции, поскольку большинство из них переедет на кухни или дачи, а следовательно, количество устройств в домохозяйствах продолжит расти.

Прикладное применение Digital TV

С точки зрения медиасплита (набора СМИ, задействованных в рамках медиастратегии рекламодателя) DTV может использоваться как самостоятельное медиа для набора широкого охвата и работы на знание бренда, представляя собой интуитивно понятный аудитории аналог классического ТВ (если речь идет исключительно про большие экраны). Данный подход может быть рассмотрен рекламодателями с недостаточными бюджетами для размещения рекламы на классическом ТВ.

Однако, если рекламодатель может позволить себе размещение рекламы на классическом ТВ, DTV может быть использовано в качестве инструмента для расширения охвата целевой аудитории, особенно в ее узких сегментах, представленность которых в традиционном ТВ является низкой. Речь идет о подростках до 18 лет или лиц 18–24 лет. Также при желании можно собрать более сложную аудиторию, используя таргетинг по интересам и другие настройки. Помимо прочего, благодаря возможности геотаргетинга DTV может стать полновесной

альтернативой ТВ с региональным типом дистрибуции. При этом стоимость DTV за N-ный объем охвата будет в среднем в 5–10 раз ниже, чем у классического ТВ.

Если рассмотреть DTV с точки зрения закупки рекламного времени, можно отметить, что единственной на данный момент закупочной единицей в DTV являются показы. В отличие от классического ТВ здесь нет альтернативы в закупке (либо по рейтингам, либо по выходам). Цены на рекламный инвентарь при этом ощутимо ниже, чем на ТВ.

На данный момент канал открыт к рекламодателям и предлагает большое количество свободного инвентаря, оперативные сроки подтверждения рекламных кампаний, минимальные требования к юридическому согласованию рекламных материалов, а также возможность бесштрафного отказа от подтвержденных объемов. Имея хорошо подготовленный план рекламной компании, подтвердить и запустить ее размещение на ресурсах поставщиков DTV можно всего за 1 неделю, в отличие от 1 месяца (в среднем) на ресурсах классического ТВ.

Важной особенностью DTV является также и то, что на данный момент не существует единого инструмента, позволяющего проводить его мониторинг. В мире классического ТВ, как и подавляющего большинства медиаканалов, эту роль сейчас преимущественно выполняет исследовательская компания MediaScore, предоставляющая рекламодателям доступ к базе данных с едиными правилами, методологией и метриками. Важно, что MediaScore дает возможность оценить как бюджеты, так и рейтинги (от англ. Television Rate, TVR), – единую величину, которой пользуется вся рекламная индустрия при работе с классическим ТВ. Тот факт, что DTV на данный момент не наблюдается MediaScore, дает рекламодателям как заметные преимущества, так и свои недостатки.

Неоспоримым плюсом является возможность ведения «серой» активности в охватных медиа. Данная «лазейка» актуальна прежде всего для глобальных брендов, имеющих запрет на осуществление рекламной деятельности в России в условиях санкций (например, недавно покинувший рынок Unilever). Если рассматривать российских рекламодателей в DTV, можно отметить высокую активность таких брендов, как Совкомбанк, ВТБ, ВК, «Самокат» и др. Второе преимущество является достаточно противоречивым, так как рекламодатели могут скрывать объем своей активности от конкурентов. Однако при таком условии теряется возможность применения подхода к медиапланированию, где в качестве бенчмарка для определения эффективного объема закупки берутся показатели лидера категории, наиболее значимого конкурента или средние значения по категории.

Переломным моментом в вопросе мониторинга может стать недавняя новость о том, что у Digital Alliance и MediaHills стартует уникальный совместный проект по созданию механизма измерения аудитории DTV. По итогам планируется интегрировать статистику по данному медиа в общую конъюнктуру MediaScore. Как сообщают участники проекта, первые тесты уже завершились положительным результатом.

Таким образом, в рамках планирования рекламных компаний на DTV на сегодняшний день можно выделить два универсальных подхода: от бюджета или от максимальной емкости (охват в устройствах или технический охват). В первом случае ориентируются на ограничение по бюджету, стремясь к тому, чтобы подобрать такой пул поставщиков инвентаря, который будет отвечать условию лучшего баланса между ценой и качественным попаданием в целевую аудиторию. В случае когда бюджет жестко не ограничен, ориентиром становится максимальная емкость целевой аудитории, т. е. накопление искомого ее охвата при заданной эффективной частоте показа.

Важным аспектом в обоих подходах является предварительное определение эффективной частоты показа рекламы (например, с помощью матрицы Остроу). Отталкиваясь от этого показателя, определяется, на каком объеме закупки рекламного времени стоит остановиться, чтобы обеспечить эффективность рекламной кампании с точки зрения соотношения затрат с результатами.

Несмотря на отсутствие DTV в системе мониторинга MediaScore, некоторые аналитические аспекты результатов размещения рекламы определяются более точно, чем в классическом ТВ. Аналитика DTV проходит на основе данных как площадок, так и верификаторов. Всего на рынке существует несколько основных систем трекинга и верификации трафика: Adservering, Weborama, AdRiver. При помощи данных сервисов можно не только определить корректность реализации закупленных показов рекламы, но и получить дополнительные данные о мошенническом трафике (*ad fraud*), досматриваемости (VTR) ролика и безопасности бренда (*brand safety*). Рыночный бенчмарк допустимого отклонения данных верификации от данных площадки – 10–15%.

Эффективность использования DTV для рекламодателя может измеряться с помощью методики специальных опросов изменения метрик бренда (от англ. *brand-lift*). На данный момент большинство крупных поставщиков предоставляют данную услугу на бонусной основе для всех своих клиентов.

Оценить эффективность использования инструмента DTV можно через кейс китайского автомобильного бренда. Размещаясь на больших экранах (IPTV, OTT на Smart TV) в течение 4 недель (с апреля по май 2024 г.), бренд получил прирост +44% в уровне «подсказанного знания». Другая медиаактивность в указанный период отсутствовала. В натуральных величинах прирост составил +1,3 процентных пункта, что за столь короткий отрезок времени можно назвать отличным результатом.

Заключение

Несмотря на растущую популярность, DTV как рекламный носитель вскоре может потерять часть своих уникальных качеств, став привычным инструментом в медиасплите любого крупного рекламодателя. Один из ключевых плюсов DTV на данный момент – его «серая» природа с точки зрения мониторинга MediaScore. Если сделать DTV прозрачным, данное медиа, скорее всего, потеряет весомую долю клиентов.

Еще одно важное преимущество DTV – относительная дешевизна и простота с точки зрения закупки, запуска и остановки трансляции рекламы. Однако крупные селлеры предсказывают переход к системе, привычной по работе с классическим ТВ. При этом вероятным исходом является также и повышение цен ввиду роста спроса на рекламные услуги.

Наиболее логичным прогнозом является вариант, когда рекламодателя будут использовать DTV в качестве эффективного и недорогого дополнения к классическому ТВ. Одна из целей – охват узких и сложных аудиторий, а также применение в качестве альтернативы региональному ТВ. Перспективы DTV в качестве самостоятельного медиа более точно будут определены после того, как появится возможность мониторинга и обоснованной оценки конкурентной среды.

Список источников

1. Как будет расти стоимость рекламы в 2025 году // AdIndex.ru. URL: <https://adindex.ru/publication/analitics/budget/2024/10/21/326634.phtml> (дата обращения: 23.02.2025).
2. НРА: Инвентарь на федеральном ТВ распродан на 70–80% на 2024 год // AdIndex.ru. URL: <https://adindex.ru/news/media/2023/10/19/316573.phtml> (дата обращения: 27.02.2025).
3. 41% россиян считают телевидение основным источником информации // AdIndex.ru. URL: <https://www.sostav.ru/publication/tv-72712.html> (дата обращения: 23.02.2025).
4. Радецкая В.О. Онлайн-ТВ: новые форматы, инструменты и возможности // Российский рекламный ежегодник – 2023. Москва, 2024. С. 126–131.
5. Какие возможности дает Digital TV рекламному рынку // AdIndex.ru. URL: <https://volna.adindex.ru/to-read/professional-life-hacks/327237.phtml> (дата обращения: 27.02.2025).
6. Отчет о населении РФ // BDEX.RU. URL: <https://bdex.ru/naselenie/russia> (дата обращения: 27.02.2025).
7. 81% интернет-зрителей предпочитают эфирному ТВ онлайн-телевидение // AdPass.ru. URL: <https://adpass.ru/auditoriya-televideniya-v-2024-godu> (дата обращения: 27.02.2025).
8. Аналитический отчет: рынок Smart TV в России. Итоги 2023 года // json.tv. URL: <https://json.tv/analytic/rynok-smart-tv-v-rossii-itogi-2023-goda> (дата обращения: 27.02.2025).

References

1. How will the cost of advertising grow in 2025. AdIndex.ru. URL: <https://adindex.ru/publication/analitics/budget/2024/10/21/326634.phtml>. (In Russ.).
2. NRA: Inventory on federal TV is sold out by 70-80% for 2024. AdIndex.ru. URL: <https://adindex.ru/news/media/2023/10/19/316573.phtml>. (In Russ.).
3. 41% of Russians consider television to be the main source of information. AdIndex.ru. URL: <https://www.sostav.ru/publication/tv-72712.html>. (In Russ.).
4. Radetskaya V.O. Online TV: new formats, tools and opportunities. Russian Advertising Yearbook – 2023. Moscow, 2024. P. 126–131. (In Russ.).
5. What opportunities does Digital TV give to the advertising market. Adindex.ru. URL: <https://volna.adindex.ru/to-read/professional-life-hacks/327237.phtml>. (In Russ.).

6. Report on the population of the Russian Federation. BDEX.RU. URL: <https://bdex.ru/naselenie/russia>. (In Russ.).

7. 81% of Internet viewers prefer online television to terrestrial TV. AdPass.ru. URL: <https://adpass.ru/auditoriya-televideniya-v-2024-godu>. (In Russ.).

8. Analytical report: Smart TV market in Russia. Results of 2023. json.tv. URL: <https://json.tv/analytic/rynok-smart-tv-v-rossii-itogi-2023-goda>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Анна Георгиевна Голова – кандидат социологических наук, доцент, 22.00.08, кафедра интегрированных коммуникаций и рекламы Российского государственного гуманитарного университета, Москва, Россия, Golova.a@rggu.ru;

Владислав Алексеевич Мурцов – магистрант, кафедра интегрированных коммуникаций и рекламы Российского государственного гуманитарного университета; специалист по медиапланированию, Pattison Horswell Durden, Москва, Россия, Murtsov@yandex.ru.

Anna G. Golova – Ph.D. in social sciences, associate professor, 22.00.08, Department of integrated communications and advertising, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia, Golova.a@rggu.ru;

Vladislav A. Murtsov – master degree student, Department of integrated communications and advertising, Russian State University for the Humanities; media planning specialist, Pattison Horswell Durden, Moscow, Russia, Murtsov@yandex.ru.

Статья поступила в редакцию 16.03.2025; одобрена после рецензирования 18.04.2025; принята к публикации 28.04.2025.

The article was submitted 16.03.2025; approved after reviewing 18.04.2025; accepted for publication 28.04.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 140–148.
Economic Systems. 2025;18(2):140-148.



Научная статья
УДК 339

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-140-148

Особенности продвижения бренда одежды на российском рынке

Наталья Федоровна Солдатова^{1,2}✉, Мария Олеговна Краснокутская¹

¹ Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

² Государственный университет управления, Москва, Россия

✉ pankratova_n_f@mail.ru

Аннотация. В научной статье авторы представили результаты исследования изменений, которые произошли на рынке одежды Российской Федерации в контексте развития российских локальных брендов. Раскрыты современные тенденции рынка швейных и трикотажных изделий, последствия ухода зарубежных брендов из страны, что способствовало активизации деятельности российских и белорусских дизайнеров одежды. Это обеспечило значительный рост спроса на их продукцию, которая, зачастую, не только не уступает зарубежным аналогам по качеству, но даже превосходит их. Авторы разработали предложения по улучшению конкурентных позиций российских компаний на рынке одежды на примере СИН – розничной торговой сети женской, мужской и детской одежды и обуви.

Ключевые слова: российский fashion-рынок, локальное производство, устойчивое развитие, отечественные бренды, ожидания потребителей

Для цитирования: Солдатова Н.Ф., Краснокутская М.О. Особенности продвижения бренда одежды на российском рынке // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 140–148. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-140-148.

Original article

Features of clothing brand promotion in the Russian market

Natalia F. Soldatova^{1,2}✉, Maria O. Krasnokutskaya¹

¹ Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

² State University of Management, Moscow, Russia

✉ pankratova_n_f@mail.ru

© Солдатова Н.Ф., Краснокутская М.О., 2025

Abstract. In the scientific article, the authors presented the results of a study of the changes that have occurred in the clothing market of the Russian Federation in the context of the development of Russian local brands. The current trends of the sewing and knitting products market are revealed, and the departure of foreign brands from the country has forced Russian and Belarusian fashion designers to become more active. This has led to a significant increase in demand for their products, which are not only as good as their foreign counterparts in quality, but even surpass them. The authors have developed proposals to improve competitive positions using the example of the retail chain of women's, men's and children's clothing and shoes – SIN.

Keywords: Russian fashion market, local production, sustainable development, domestic brands, consumer expectations

For citation: Soldatova N.F., Krasnokutskaya M.O. Features of clothing brand promotion in the Russian market. *Economic Systems*. 2025;18(2):140-148. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-140-148.

Введение

В 2025 г. ситуация на рынке одежды заметно изменилась по сравнению с предыдущим двухлетним периодом. Уход зарубежных брендов одежды из России, таких как Zara, H & M и др., открыл новые возможности для российских товаропроизводителей. Для соответствия новым реалиям рынка компаниям необходимо, во-первых, изучить факторы, стимулирующие спрос россиян на одежду, во-вторых, выяснить особенности спроса среди различных категорий потребителей, в-третьих, учитывать специфику продвижения локального бренда на российский рынок. Нишу ушедших мировых брендов одежды постепенно замещают российские и азиатские бренды.

Основной проблемой отечественных компаний, функционирующих на рынке товаров легкой промышленности, является несоответствие модели управления маркетингом современным требованиям рынка, что приводит к низкой степени трансформации элементов управления компанией и слабой адаптивности элементов управления к стремительно меняющейся культуре потребителей и их ожиданиям. Проблема повышения адаптивности компании, функционирующей на российском fashion-рынке одежды и обуви, может быть решена как за счет оптимизации производства и логистики, что предполагает совершенствование новых горизонтальных связей в подсистеме управления маркетингом, так и за счет роста эффективности продвижения локального бренда на рынок [1].

Теоретические основы управления брендом компании нашли свое отражение в трудах таких известных ученых, как Ф. Котлер, К. Келлер, Ж.-Н. Капферер, С.В. Карпова, Г.Л. Азоев и др. В то же время вопросы методологии управления локальным брендом на рынке в условиях экономической неопределенности исследованы недостаточно. В необходимости переосмысления нуждаются также

аспекты управления создаваемой потребительской ценностью в эпоху экономических и геополитических перемен.

Цель данного исследования заключается в разработке методических аспектов продвижения отечественных брендов на российский fashion-рынок как составной части маркетингового управления компаниями.

Достижение поставленной цели требует решения многих задач. И прежде всего, необходимо:

- оценить новые тенденции, складывающиеся на рынке изделий легкой промышленности, а также исследовать факторы, формирующие спрос российского потребителя;
- выявить особенности потребления швейных и трикотажных товаров россиянами;
- обосновать роль и место российского производителя на отечественном fashion-рынке;
- спрогнозировать вектор развития российского рынка швейных и трикотажных изделий на перспективу;
- разработать рекомендации по продвижению отечественных брендов на российском fashion-рынке.

Основная часть

За два последних года российским локальным брендам удалось частично занять освободившиеся в результате ухода зарубежных брендов. При этом борьба за внимание российских потребителей в fashion-индустрии нарастает, и чтобы запомниться среди множества компаний, недостаточно только производить качественные товары по разумной цене. Важно более активно продвигать отечественные бренды производителей одежды, чтобы российские потребители стали ориентироваться на продукцию российских и белорусских дизайнеров [2].

После ухода таких брендов, как Zara, H & M и др., конкуренция снизилась [8], но отечественным компаниям приходится учитывать возросшие требования потребителей. Во-первых, они привыкли и оценили высокое качество брендированной продукции. В этих условиях очень важно для товаропроизводителей соответствовать высоким ожиданиям российских потребителей. Во-вторых, доступность по цене является важным фактором в процессе принятия решения о покупке. Азиатские компании, представленные на российском рынке, принимают во внимание этот критерий при формировании товарного предложения российскому клиенту. Поэтому российским брендам, функционирующим на отечественном рынке, необходимо не только учитывать высокие требования по качеству продукта, соответствие требованиям моды, уникальную привлекательность товаров, но и оптимизировать логистические издержки для установления приемлемых розничных цен.

Исследователи особенностей потребительского поведения россиян отмечают следующий аспект: жители крупных мегаполисов акцентируют свое внимание

не только на ценовом критерии, но и на соответствии изделия современным тенденциям моды. Потребители, проживающие в небольших городах и поселках, сельской местности, при выборе одежды ориентируются на доступность по цене, практичность и износостойкость изделия. Многочисленные опросы свидетельствуют, что люди не готовы переплачивать, поэтому собственники брендов находятся в постоянном поиске соотношения «цена – качество». Качество продукта является ключевым фактором, обеспечивающим успех в бизнесе. Локальное производство, размещенное в Российской Федерации, способно обеспечить соблюдение стандартов качества продукции, опыт белорусских коллег это подтверждает. Размещение производства на территории регионов позволяет российским брендам быстрее адаптироваться к предпочтениям россиян. Качество отечественных тканей и фурнитуры заметно выросло, что снижает зависимость отечественных брендов от импорта сырья и фурнитуры.

К 2025 г. наблюдается движение рынка одежды в сторону локального производства и обеспечения его устойчивого развития. Чтобы успешно продвигать бренд одежды на российском рынке, необходимо учитывать ряд факторов. Во-первых, нужно хорошо потребителя: его потребности, желания, отношение к моде, ценовые предпочтения и т. д., чтобы выяснить все мотивы покупательского поведения. Во-вторых, компаниям следует постоянно изучать и учитывать требования целевой аудитории к изделиям легкой промышленности.

Отечественный fashion-рынок динамично развивается, и те бренды, которые предлагают уникальные, качественные продукты по доступным ценам (формата супер-дискаунтер) обеспечат компаниям устойчивое развитие. За последние три года особенно четко проявился тренд на опережающий рост спроса на недорогие товары рынка одежды: он формирует три четверти продаж, и предложение таких товаров будет расти [3, с. 10].

Российский рынок одежды растет во всех сегментах (табл. 1). Как видно из табл. 1, за 2021–2024 гг. объем продажи одежды в РФ возрос на 15,9%, достигнув почти 3 трлн руб. При этом более высокими темпами росли продажи мужской и женской одежды. Следует отметить, что доля женской одежды превышает 50% общего объема реализации одежды в стране.

Таблица 1 – Динамика объема продажи одежды в Российской Федерации за 2021–2024 гг., млрд руб.

Наименование показателя	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.	2024 г. к 2021 г., %
Выручка, всего	2570,92	1593,62	2441,45	2979,16	115,88
В том числе:					
детская одежда	384,53	239,31	366,4	453,31	117,89
мужская одежда	784,61	485,90	755,20	937,35	119,95
женская одежда	1401,78	868,52	1320,0	1588,50	113,32

Источник: составлено авторами по данным [4].

При этом важно подчеркнуть, что развитие рынка одежды в России в значительной мере происходит из-за постоянного роста цен, который будет продолжаться и в перспективе [4].

Рассмотрим возможности, проблемы и особенности продвижения бренда одежды на российском рынке на примере бренда СИН. Этот бренд ассоциируется с брендом Sinsay, который предлагает целевой аудитории доступную и модную одежду для всей семьи. После ухода иностранных операторов с российского рынка в марте 2022 г. бренд был выкуплен китайской компанией FES Retail и ребрендирован, сохранив при этом основной ассортимент: женскую, мужскую и детскую одежду, обувь, аксессуары и товары для дома.

Маркетологи Tiburon Research провели исследование на платформе Fastuna и выяснили, что лидерами по популярности среди ушедших в 2022 г. и вновь открывшихся розничных торговых предприятий являются Maag (бывшая Zara) – 46% и СИН – 40%. Примерно 65% ответивших респондентов посещают магазины СИН или хотели бы их посещать. При этом около 8% из опрошенных отметили, что во вновь открытых магазинах качество и ассортимент представленной продукции полностью изменились. Абсолютное большинство опрошенных (87%) отмечают, что частота посещений магазинов не изменилась, несмотря на введенные санкции и уход компаний с российского рынка. Отношение целевой аудитории к новым брендам также не изменилось [5].

Несмотря на активное расширение розничной торговой сети, бренд СИН сталкивается с рядом серьезных проблем. Одной из главных в 2024 г. явилось отсутствие онлайн-продаж. Бренд тогда не имел собственного интернет-магазина, что в условиях, когда интернет-продажи одежды в Российской Федерации в 2024 г. составили 82,8%, а офлайн-продажи, соответственно, – 17,2%, явилось серьезной недоработкой маркетологов компании. В условиях, когда конкуренты активно развивают свои интернет-магазины и работают на маркетплейсах, отсутствие онлайн-продаж ограничивает доступ потребителей к товарам и информации о наличии. Единственный способ проверить ассортимент или наличие товара – лично посетить магазин, что не соответствует современным стандартам удобства.

По результатам опросов, одежду российских брендов приобретают на маркетплейсах: Ozon (76%), Wildberries (65%) и др. Около 70% респондентов приобретают одежду в торговых центрах и офлайн-магазинах, но одежду в премиум-сегменте в таких местах покупает только 42% опрошенных [5].

В настоящее время интернет-магазин одежды и аксессуаров СИН функционирует. Также представители бренда ведут официальный телеграм-канал, в котором целевой аудитории предоставляется информация о новинках, акциях и распродажах, проводятся различные конкурсы для взаимодействия с аудиторией в целях развития ее лояльности.

Еще одной проблемной зоной в управлении товарным ассортиментом СИН считается его ограниченность. Как правило, на территории торговой локации представлены сразу четыре разных департамента, включающих одежду, аксессуары и товары для дома и пр. Представителям бренда компании сложно организовать

наличие полного размерного ряда во всех департаментах, а также представить большое разнообразие моделей различных фасонов и цветов. Как следствие данной проблемы, часть потенциальных покупателей вынуждена искать альтернативные бренды, способные удовлетворить их запросы.

Кроме того, компания сталкивается с очередным вызовом – управление операционно-торговой деятельностью не успевает за быстрым изменением поведения потребителей, модными веяниями, продуктовыми инновациями и тенденциями российского рынка. Покупательская активность начинает видоизменяться: рост товарного предложения одежды привел к тому, что потребители стали более активно заниматься поиском оптимального предложения. В результате аналитики «Чек Индекса» отметили падение числа покупок в мае 2024 г. на 5% по сравнению с аналогичным периодом 2023 г. Продажи новых российских брендов выросли на 10–15 % в год, а число покупок в интернете – на 20–25%. Таким образом, потребители выбирают товар на нескольких площадках, стремясь совершить оптимальную покупку. Специалисты отрасли считают, что зарубежные и российские бренды формируют 50% товарного предложения [6].

В последние годы наиболее динамично развивающимся сегментом рынка одежды стала демократичная одежда, которая не делает акцентов на бренде, а концентрируется на критерии «демократичная цена – хорошее качество». Основную долю рынка одежды в среднем ценовом сегменте занимают российские бренды, а в демократичном – азиатские сети. Крепкие позиции локальных брендов базируются на развитии «потребительского патриотизма», который стал замечен в 2024 году, хотя в предыдущие пять лет такого тренда не было.

Заключение

Результаты обзора рынка одежды, проведенного в рамках проекта The Business of Fashion и McKinsey, подтверждают экспертные мнения российских маркетологов о том, что рынок, начиная с 2023 г., продолжает находиться в стадии «неопределенности». Впервые за предыдущие десятилетия сегмент рынка «люксовой одежды» снизился на 10% в 2024 г. [7]. При этом российские ретейлеры стали лидерами на рынке одежды, серьезно конкурируя с зарубежными брендами.

Особенно ярко проявилась тенденция ухода продаж в онлайн, причем у некоторых ретейлеров значительно. Это объясняется тем, что при онлайн-покупках одежда обходится практически в два раза дешевле, а российские потребители очень чувствительны к цене (часть российских потребителей тратит на приобретение одежды в среднем 25 000–30 000 рублей в год). Основной причиной сокращения продаж в России считается падение реальных доходов населения. Отечественные потребители, начиная с 2022 г., сократили расходы на одежду и обувь: 59% покупателей начали экономить, из них 49% перешли в более низкий ценовой сегмент, 34% стали покупать реже и 15% перестали покупать аксессуаров и дополнительные вещи [4]. Вместе с тем в современных условиях российские ретейлеры одежды продолжают развивать офлайн-точки продаж, улучшая сервис обслуживания.

По оценке компании McKinsey, объем мирового рынка одежды вырос на 7% в сегменте люксовых товаров при одновременном снижении продаж в остальных сегментах на 2%. В России наблюдается обратная ситуация – уменьшилась доля импульсных и премиальных покупок одежды при одновременном росте спроса в демократическом и среднем сегментах [7].

Отечественные fashion-сети наращивают трафик покупателей при одновременном снижении размера среднего чека. Онлайн-покупки делает каждый третий потребитель. Данные привычки связаны с возрастом: 91% интернет-пользователей от 16 до 24 лет покупали одежду в интернете. Среди интернет-пользователей от 55 до 64 лет количество онлайн-покупателей составило 78% [4].

Российские потребители одежды компании СИН основной фокус внимания обращают на удобство и комфорт (около 74% опрошенных), 65% – на соответствие модным тенденциям, для 65% большое значение имеют внешний вид и элегантность одежды, доступность цены предпочитают 31% опрошенных и четверть (25%) потребителей являются лояльными по отношению к бренду [5].

Гонка за красотой постепенно угасает и современные потребители стремятся к комфорту. Снижается популярность классической деловой одежды: костюмов, брюк и рубашек.

Организуя продвижение отечественных товаропроизводителей одежды и трикотажа на российском рынке, компании меняют стратегии, отходя от performance-маркетинга, ориентированного на рост продаж. Основной акцент теперь они делают на brand-маркетинг, который нацелен на повышение узнаваемости российских компаний. Российские бренды стремятся к улучшению связей с инфлюенсерами. Главной социальной сетью в России считается Tik Tok, что подтверждают опросы потребителей поколения «Z» [7]. Российские бренды, производящие продукцию категории «люкс», активно сотрудничают с тиктокерами [9].

Искусственный интеллект (AI) активно внедряется на рынок производителей одежды и трикотажа. Перспективы использования данной технологии весьма обширны: от внедрения приложений по работе с дополненной реальностью, до разработки продукта (макетов одежды и эскизов), применения в логистике и продажах, проведении маркетинговых исследований для брендов, поставщиков и производителей.

Список источников

1. Камалова Т.А., Атуева Э.Б. Использование маркетинга в розничной торговле // Индустриальная экономика. 2022. № 5. С. 294–299. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-marketinga-v-rozничnoy-torgovle> (дата обращения: 11.03.2025).
2. Маркетинг услуг : учебник и практикум для вузов / С.В. Карпова [и др.] ; под общей ред. С.В. Карповой, С.В. Мхитаряна. Москва : Юрайт, 2024. 222 с. (Высшее образование). URL: <https://urait.ru/bcode/556538> (дата обращения: 19.02.2025).

3. Федотов А.Н. Особенности организации маркетинга сетевого продуктового ритейла в условиях новых торговых форматов // *Baikal Research Journal*. 2021. Т. 12, № 1. DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(1).10. EDN LDDTEB. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-marketinga-setevogo-produktovogo-riteyla-v-usloviyah-novyh-torgovyh-formatov> (дата обращения: 19.02.2025).

4. Российский рынок одежды в 2024 году. URL: <https://research-center.ru/rossijskij-rynok-odezhdy-v-2024-godu/?ysclid=m9txedu7zl768925540> (дата обращения: 22.04.2025).

5. Маг и СИН стали самыми популярными брендами у россиян среди «переоткрывшихся». URL: <https://www.sostav.ru/publication/tiburon-research-67610.html> (дата обращения: 20.04.2025).

6. Дайджест газеты «Коммерсант» от 11 июня 2024 года. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6761477> (дата обращения: 21.04.2025).

7. Главные тренды модной индустрии в 2023 и 2024 году. URL: <https://theblueprint.ru/fashion/industry/the-state-of-fashion-024?ysclid=maf8k6g01w311288750> (дата обращения: 07.05.2025).

8. Сделано в РФ: особенности продвижения бренда одежды на российском рынке. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-rabotaet-rossijskij-fashion-rynok> (дата обращения: 11.04.2025).

9. Маркетинг для fashion-бренда: как продвигать локальные марки? URL: <https://britishdesign.ru/about/blog/271238/?ysclid=m9k4kynw8n449592568> (дата обращения: 11.04.2025).

References

1. Kamalova T.A., Atueva E.B. The use of marketing in retail trade. *Industrial economics*. 2022;(5):294-299. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-marketinga-v-rozничnoy-torgovle>. (In Russ.).

2. Marketing of services : textbook and workshop for universities / S.V. Karpova [et al.] ; ed. by S.V. Karpova, S.V. Mkhitaryan. Moscow : Yurait, 2024. 222 p. (Higher education). URL: <https://urait.ru/bcode/556538>. (In Russ.).

3. Fedotov A.N. Features of the organization of marketing of network grocery retail in the context of new trade formats. *Baikal Research Journal*. 2021;12(10). DOI 10.17150/2411-6262.2021.12(1).10. EDN LDDTEB. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsii-marketinga-setevogo-produktovogo-riteyla-v-usloviyah-novyh-torgovyh-formatov>. (In Russ.).

4. The Russian clothing market in 2024. URL: <https://research-center.ru/rossijskij-rynok-odezhdy-v-2024-godu/?ysclid=m9txedu7zl768925540>. (In Russ.).

5. Maag and SIN have become the most popular brands among Russians among the «rediscovered». URL: <https://www.sostav.ru/publication/tiburon-research-67610.html>. (In Russ.).

6. Digest of the newspaper «Kommersant» dated June 11, 2024. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/6761477>. (In Russ.).

7. The main trends of the fashion industry in 2023 and 2024. URL: <https://theblueprint.ru/fashion/industry/the-state-of-fashion-024?ysclid=maf8k6g01w311288750>. (In Russ.).

8. Made in Russia: features of clothing brand promotion in the Russian market. URL: <https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/kak-rabotaet-rossijskij-fashion-rynok>. (In Russ.).

9. Marketing for a fashion brand: how to promote local brands? URL: <https://britishdesign.ru/about/blog/271238/?ysclid=m9k4kynw8n449592568>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Наталья Федоровна Солдатова – кандидат экономических наук, доцент кафедры маркетинга Финансового университета при Правительстве РФ, доцент Института маркетинга, кафедры маркетинга Государственного университета управления, Москва, Россия, pankratova_n_f@mail.ru;

Мария Олеговна Краснокутская – бакалавр 4-го курса Финансового университета при Правительстве РФ, Москва, Россия, maria_0411@list.ru.

Natalia F. Soldatova – Ph.D. in economic sciences, associate professor of the Department logistics and marketing, Financial University under the Government of the Russian Federation, assistant professor, Marketing Institute, Marketing Department, State University of Management, Moscow, Russia, pankratova_n_f@mail.ru;

Maria O. Krasnokutskaya – bachelor of the 4th course, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, maria_0411@list.ru.

Статья поступила в редакцию 24.04.2025; одобрена после рецензирования 28.05.2025; принята к публикации 01.06.2025.

The article was submitted 24.04.2025; approved after reviewing 28.05.2025; accepted for publication 01.06.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 149–157.

Economic Systems. 2025;18(2):149-157.



Научная статья

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

УДК 339.1

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-149-157

Сегментирование рынка как важный инструмент разработки маркетинговой стратегии

Алексей Вячеславович Ратманский¹✉, Вера Кирилловна Романович¹

¹ Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

✉ brba1337@gmail.com

Аннотация. В данной статье рассматриваются ключевые аспекты сегментирования рынка. Дано определение сегментации рынка, раскрыты ее цели, предусматривающие повышение эффективности маркетинговых коммуникаций, оптимизацию продуктового предложения и др. Выявлены критерии сегментации (такие как демографические, психографические, поведенческие и географические), что позволяет более обоснованно осуществлять маркетинговые стратегии продвижения товаров и услуг с учетом уникальных характеристик каждого сегмента потребителей. Раскрыты методы сегментирования, включая как традиционные подходы, так и современные технологии, такие как анализ больших данных и машинное обучение.

Ключевые слова: сегментирование рынка, маркетинг, цель, рынок, методы сегментирования, анализ

Для цитирования: Ратманский А.В., Романович В.К. Сегментирование рынка как важный инструмент разработки маркетинговой стратегии // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 149–157. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-149-157.

Original article

Modern methods of developing an organization's financial strategy

Aleksey V. Ratmansky¹✉, Vera K. Romanovich¹

¹ Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

✉ brba1337@gmail.com

© Ратманский А.В., Романович В.К., 2025

Abstract. This article discusses the key aspects of market segmentation. The definition of market segmentation is given, its goals are disclosed, which include increasing the effectiveness of marketing communications, optimizing product offerings, etc. Segmentation criteria (such as demographic, psychographic, behavioral, and geographical) have been identified, which makes it possible to more reasonably implement marketing strategies for promoting goods and services, taking into account the unique characteristics of each consumer segment. Segmentation methods are disclosed, including both traditional approaches and modern technologies such as big data analysis and machine learning.

Keywords: market segmentation, marketing, purpose, market, segmentation methods, analysis

For citation: Ratmansky A.V., Romanovich V.K. Modern methods of developing an organization's financial strategy. *Economic Systems*. 2025;18(2):149-157. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-149-157.

Введение

Сегментирование рынка представляет собой одну из ключевых задач маркетинга, давая возможность компаниям более эффективно взаимодействовать с потребителями, адаптируя свои предложения и коммуникации к специфическим потребностям различных групп потребителей. В условиях современного рынка, характеризуемого высокой конкуренцией и разнообразием потребительских предпочтений, сегментирование становится не просто желательным, а необходимым инструментом для разработки обновленной маркетинговой стратегии. Введение в данную тему требует глубокого понимания как теоретических основ, так и практических аспектов сегментирования.

Основная часть

Определение сегментации рынка

Сегментация рынка – это важный процесс, который помогает компаниям определить и классифицировать группы потребителей по различным критериям, таким как предпочтения, поведение и потребности. Этот подход позволяет более точно адаптировать маркетинговые стратегии и предложения товаров для удовлетворения специфических запросов клиентов [1]. Важно отметить, что сегментация предоставляет возможность глубже понять, что движет покупательским поведением, и дает маркетологам инструменты для успешной работы на конкурентных рынках.

Процесс сегментирования начинается с определения целевой аудитории, после чего рынок делится на однородные группы, которые имеют схожие характеристики. Основными критериями для выбора сегментов являются измеримость, доступность информации о сегментах и потенциальная прибыль от них [2]. Анализ каждой группы позволяет определить, какие из них наиболее привлека-

тельны и создают наибольшую ценность для компании. Эффективное сегментирование помогает не только в разработке маркетингового предложения, но и в оптимизации ценовой политики и каналов дистрибуции, что значительно повышает шансы на успешные продажи [3].

В рамках сегментации применяется несколько методов, которые можно условно разделить на два подхода: аналитический, сосредоточенный на изучении данных о покупателях, и управленческий, делающий акцент на выбор подходящих сегментов для целенаправленной работы [4]. Такой подход позволяет не только улучшить маркетинговую стратегию, но и минимизировать риски, связанные с выходом на новые рынки или внедрением новых продуктов. Каждая группа покупателей требует индивидуального подхода к общению и предложению, что делает осознание важности сегментации еще более актуальным [5].

Следует отметить, что сегментация рынка не является статичной. Она требует регулярного анализа и пересмотра, так как меняются как предпочтения потребителей, так и условия конкурентной среды. Эффективное сегментирование рынка позволяет компаниям не просто существовать в условиях конкуренции, но и активно развиваться, предлагая уникальные решения и создавая высокую добавленную стоимость [1]. В результате компания имеет возможность не только предоставлять более целостный и подходящий продукт, но и создавать более тесные отношения с потребителями, что, в свою очередь, становится залогом их лояльности.

Проблемы, связанные с неправильной или недостаточной сегментацией рынка, могут привести к финансовым потерям и снижению конкурентоспособности. Поэтому каждая компания должна уделять этому процессу должное внимание и обеспечивать постоянное обновление данных о целевых сегментах и их предпочтениях [2]. Важно при этом адаптировать свои стратегии в ответ на изменения в потребительском поведении и рынке в целом, используя сегментацию как главный инструмент для улучшения понимания своих клиентов.

Цели сегментации рынка

Сегментация рынка имеет несколько ключевых целей, связанных с оптимизацией маркетинговых стратегий и повышением уровня удовлетворения потребностей потребителей. Одной из них является создание четких и измеримых групп потребителей, что позволяет компаниям точнее нацеливаться на свои предложения и разрабатывать специализированные продукты и услуги [2]. Такой подход способствует не только повышению эффективности использования маркетинговых ресурсов, но и снижению рисков, связанных с выводом новых товаров на рынок.

Следующая цель сегментации – улучшение понимания потребителей. Четкое разделение потребителей на сегменты по различным признакам, таким как поведение, демография и психография, открывает новые горизонты для анализа потребностей и предпочтений целевых групп. Это создает возможность для адекватной реакции на запросы рынка и формирует основу для разработки

более эффективных рекламных кампаний [6]. Организации, понимающие потребности разных сегментов, могут лучше адаптировать предложения, повышая лояльность клиентов и, как следствие, прибыль.

Еще одной важной целью сегментации является возможность создания уникальных предложений для различных групп клиентов. Каждый сегмент рынка может по-разному реагировать на один и тот же продукт, исходя из своих предпочтений, жизненных обстоятельств и ожиданий. Это разнообразие является собой плацдарм для компании, позволяя ей выделиться на фоне конкурентов и предложить что-то уникальное [1]. Важно отметить, что сегментация не ограничивается только созданием новых товаров; она также включает процесс адаптации существующих предложений к конкретным группам, что значительно повышает их привлекательность.

Помимо вышеперечисленных целей, следует учитывать и экономические факторы, связанные с сегментацией. Компании, эффективно сегментирующие рынок, могут оптимизировать свои затраты на маркетинг и повышать рентабельность инвестиций. Сегментация позволяет находить ключевых потребителей, чья покупательская способность и готовность к приобретению товара либо услуги может значительно варьироваться [7]. Это акцентирует внимание на возможности сосредоточиться на наиболее доходных сегментах, увеличивая общую эффективность бизнеса.

Также стоит упомянуть, что правильная сегментация рынка способствует инновациям. В процессе исследовательских работ по выявлению потребностей разных сегментов организация получает возможность генерировать идеи для новых продуктов и решений, что в перспективе позволяет быть на шаг впереди конкурентов [2]. Стремление к разнообразию в портфеле продуктов может привести к созданию уникальных предложений, более соответствующих требованиям рынка.

Критерии сегментации рынка

Рынок в целом можно рассматривать как множество групп потребителей с уникальными потребностями и предпочтениями, которые требуют индивидуального подхода со стороны компаний. Сегментация рынка выступает важным инструментом, позволяющим компаниям выделить эти группы и сосредоточить свои усилия на удовлетворении их специфических нужд. Важно помнить, что критерии сегментации могут варьироваться в зависимости от характера рынка, особенностей продукта и целей компании.

Географическая сегментация делит рынок на группы в зависимости от физического месторасположения потребителей. Этот подход уместен в тех случаях, когда географические различия влияют на предпочтения и потребление товаров или услуг.

Демографическая сегментация основана на характеристиках потребителей, таких как возраст, пол, уровень дохода, образование и семейное положение. Эти факторы формируют жизненные ценности и поведение потребителей, и ком-

пании, учитывающие их, более эффективно выстраивают свою маркетинговую стратегию. Четкое понимание того, как разные демографические группы реагируют на маркетинговые кампании, позволяет создавать релевантные рекламные меседжи и ассортимент товаров [1].

Психографическая сегментация сосредоточена на психологии, образе жизни и личных ценностях потребителей. Эта форма сегментации дает более глубокое понимание того, как эмоциональные и психологические факторы влияют на выбор клиентов. Например, на рынке luxury-продуктов создание идентичности бренда, которая сочетается с образом жизни целевой аудитории, может быть решающим для успеха [8].

Поведенческая сегментация анализирует поведение потребителей по отношению к конкретным продуктам и услугам. Она может включать в себя изучение таких аспектов, как уровень лояльности, частота покупок и реакция на акции и скидки. Данный подход позволяет компаниям выявлять ниши на рынке и разрабатывать специализированные программы лояльности, что усиливает связь с клиентами и повышает их удовлетворенность [9].

Для успешного сегментирования рынка также необходимо учитывать некоторые ключевые условия. В первую очередь сегменты должны быть измеримыми и доступными для анализа. Наличие актуальной и точной информации о размерах сегментов и их поведении существенно упрощает задачу маркетологов. Более того, важным параметром является практика реализации сегментации: существуют ли реальные возможности для адаптации продуктов и маркетинговых стратегий к выделенным группам потребителей [2].

Методы сегментирования

Сегментирование рынка представляет собой важный инструмент в маркетинговой стратегии, позволяющий компаниям более эффективно обращаться к целевым покупателям. Существует несколько методов сегментирования, которые могут быть применены в зависимости от целей и характеристик целевых аудиторий.

Первый метод – *геодемографическое сегментирование*. Этот подход рассматривает характеристики населения, включая географическое положение, возраст, пол и уровень дохода. Например, компании могут использовать геодемографические данные для определения регионов, где спрос на определенные товары выше, что позволяет сфокусироваться на ключевых клиентах и минимизировать затраты на маркетинговые кампании [10]. Геодемография помогает не только определить целевую аудиторию, но и адаптировать рекламные сообщения под культурные и социальные особенности различных регионов.

Второй метод – *психографическое сегментирование*. Здесь внимание уделяется образу жизни, интересам и ценностям потенциальных потребителей. Эффективность этого метода заключается в том, что он позволяет более глубоко понять мотивацию клиентов. Психографическое сегментирование часто используется в сочетании с другими методами, так как помогает создавать более

персонализированные предложения [11]. Например, компания может создать специальные акции для молодежной аудитории, опираясь на их интересы и хобби, что способствует повышению уровня вовлеченности и лояльности.

Поведенческое сегментирование также является распространенным методом. Этот подход фокусируется на поведении потребителей: их привычках, частоте покупок и реакции на различные рекламные сообщения. Анализ поведения потребителей позволяет выявить группы клиентов, которые ведут себя одинаково в отношении определенных товаров или услуг, тем самым подсказывая маркетологам, как лучше всего воспринимать каждую сегментированную группу [11]. Например, машины могут продаваться по-разному в зависимости от того, кто их покупатель: молодой специалист или семья с детьми.

Не менее важным является сегментирование на основе потребностей клиентов. Этот метод акцентирует внимание на уникальных потребностях и предпочтениях вне зависимости от других демографических факторов. Таким образом, компании могут разрабатывать предложения, которые лучше всего удовлетворят нужды своих клиентов [12]. Подход к сегментированию на основе потребностей способствует созданию более целевых продуктов, что важно в условиях высококонкурентных рынков.

Технологии сегментирования также значительно развились, и их классификация может основываться на степени формализации и принципах разбиения, что позволяет более точно определить подходы к сегментированию. Некоторые методы могут быть более структурированными и полагаются на сложные алгоритмы данных, тогда как другие – более гибкие и позволяют адаптироваться к изменениям в потребительских предпочтениях [13]. Разработка новых аналитических инструментов предоставляет широкий спектр возможностей для исследования потребительского поведения и последующей корректировки маркетинговой стратегии.

Определение подходящего метода сегментирования рынка во многом зависит от индустрии и целей компании. Компании, ориентированные на массовый рынок, могут использовать простые географические модели, в то время как фирмы, работающие в нишевых сегментах, должны применять более сложные подходы, такие как психографическое или поведенческое сегментирование, чтобы добиться успеха. Важными аспектами остаются постоянное обновление и анализ данных клиентов, поскольку предпочтения могут быстро меняться и сегменты могут становиться менее актуальными со временем.

Заключение

Цели сегментации рынка охватывают широкий спектр аспектов, связанных с маркетингом, управлением продуктом и стратегическим планированием. Успешная реализация сегментации дает возможность не только оптимизировать производственные и маркетинговые затраты, но и существенно повысить конкурентоспособность, улучшая понимание потребностей клиентов и предлагать товары и услуги, максимально соответствующие их ожиданиям.

В целом знание критериев сегментации и применение их на практике позволяет обоснованно подбирать таргетированные продукты и маркетинговые подходы, соответствующие специфическим требованиям каждой группы потребителей. Это не только повышает эффективность коммерческой деятельности компании, но и способствует более глубокому взаимодействию с клиентами, приводя к созданию долгосрочных и взаимовыгодных отношений.

Список источников

1. *Истомин П.О.* Сегментация рынка // Теория и практика современной науки. 2016. № 6–1 (12). С. 533–535. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentatsiya-rynka> (дата обращения: 09.04.2025).
2. *Зюзина Н.Н., Самойлова Л.И.* Сегментация рынка потребительских товаров // Экономика и социум. 2016. № 5–1 (24). С. 803–806. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentatsiya-rynka-potrebitelskih-tovarov> (дата обращения: 09.04.2025).
3. *Карасев А.П.* Две стороны понятия «сегментирование рынка» // Вестник университета. 2015. № 11. С. 119–122. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dve-storony-ponyatiya-segmentirovanie-rynka> (дата обращения: 19.04.2025).
4. *Зюзина Н.Н., Кузнецова Е.В., Гончарова Д.В.* Сегментация рынка и основные доводы в пользу ее проведения // Экономика и социум. 2015. № 3–1 (16). С. 667–670. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentatsiya-rynka-i-osnovnye-dovody-v-polzu-ee-provedeniya> (дата обращения: 19.04.2025).
5. *Лоскутова С.Н.* Сегментирование рынка: второстепенная задача или первая необходимость // Проблемы экономики и менеджмента. 2012. № 12 (16). С. 91–94. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentirovanie-rynka-vtorostepennaya-zadacha-ili-pervaya-neobkhodimost> (дата обращения: 09.04.2025).
6. *Борисова О.М.* Практическая реализация процесса сегментирования товарного рынка // Вестник сибирского института бизнеса и информационных технологий. 2015. № 4 (16). С. 16–24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prakticheskaya-realizatsiya-protsessa-segmentirovaniya-tovarnogo-rynka> (дата обращения: 12.04.2025).
7. *Ташлыкова Е.А.* Алгоритм сегментации от цели // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 5–3 (99). С. 121–126. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/algoritm-segmentatsii-ot-tseli> (дата обращения: 14.04.2025).
8. *Каганов В.Ш.* Основные критерии сегментации рынков корпоративного обучения // Статистика и экономика. 2012. № 6–2. С. 16–18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-kriterii-segmentatsii-rynkov-korporativnogo-obucheniya> (дата обращения: 09.04.2025).
9. *Советкин А.С.* Анализ и сегментация рынка для разработки целевых маркетинговых стратегий // Практический маркетинг. 2024. № 11. С. 44–47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-segmentatsiya-rynka-dlya-razrabotki-tselevykh-marketingovykh-strategiy> (дата обращения: 11.04.2025).
10. *Шереметьева Е.Н.* Назвался груздем, полезай: сегментирование в прямом маркетинге // Российское предпринимательство. 2005. № 3. С. 25–29. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentirovanie-v-priyomom-marketinge> (дата обращения: 11.04.2025).
11. *Зюзина Н.Н., Сурдуд А.И.* Сегментирование рынка и его проблемы // Экономика и социум. 2016. № 12–1 (31). С. 1196–1199. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentation-market-and-its-problems> (дата обращения: 11.04.2025).

12. Журавлева Л.Э., Звездичев Г.Ю., Левочкина Т.А. Особенности и необходимость проведения предприятиями маркетинговых исследований в условиях конкуренции // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 4. С. 32–35.

13. Борницкий А.Ю. Особенности сегментирования рынка на разных этапах развития концепции маркетинга // Индустриальная экономика. 2018. № 2. С. 11–14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-segmentirovaniya-rynka-na-raznyh-etapah-razvitiya-kontseptsii-marketinga> (дата обращения: 11.04.2025).

References

1. Istomin P.O. Market segmentation. *Theory and practice of modern science*. 2016; (6-1(12)):533-535. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentatsiya-rynka>.

2. Zyuzina N.N., Samoilova L.I. Segmentation of the consumer goods market. *Economics and society*. 2016;(5-1(24)):803-806. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentatsiya-rynka-potrebitelskih-tovarov>.

3. Karasev A.P. Two sides of the concept of «market segmentation». *Bulletin of the University*. 2015;(11):119-122. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/dve-storony-ponyatiya-segmentirovanie-rynka>.

4. Zyuzina N.N., Kuznetsova E.V., Goncharova D.V. Market segmentation and the main arguments in favor of its implementation. *Economics and society*. 2015;(3-1(16)):667-670. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentatsiya-rynka-i-osnovnye-dovody-v-polzu-ee-provedeniya>.

5. Loskutova S.N. Market segmentation: a secondary task or a primary necessity. *Problems of economics and management*. 2012;(12(16)):91-94. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentirovanie-rynka-vtorostepennaya-zadacha-ili-pervaya-neobhodimost>.

6. Borisova O.M. Practical implementation of the process of segmentation of the commodity market. *Bulletin of the Siberian Institute of Business and Information Technologies*. 2015;(4(16)):16-24. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prakticheskaya-realizatsiya-protsessa-segmentirovaniya-tovarnogo-rynka>.

7. Tashlykova E.A. Segmentation algorithm from the target. *Economics and Business: theory and practice*. 2023;(5-3(99)):121-126. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/algorithm-segmentatsii-ot-tseli>.

8. Kaganov V.Sh. Main criteria for segmentation of corporate training markets. *Statistics and economics*. 2012;(6-2):16-18. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-kriterii-segmentatsii-rynkov-korporativnogo-obucheniya>.

9. Sovetkin A.S. Market analysis and segmentation for the development of targeted marketing strategies. *Practical marketing*. 2024;(11):44-47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-i-segmentatsiya-rynka-dlya-razrabotki-tselevykh-marketingovykh-strategiy>.

10. Sheremetyeva E.N. He called himself gruzd, get in: segmentation in direct marketing. *Russian entrepreneurship*. 2005;(3):25-29. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentirovanie-v-pryamom-marketinge>.

11. Zyuzina N.N., Surdul A.I. Segmentation market and its problems. *Economics and society*. 2016;(12-1(31)):1196-1199. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/segmentation-market-and-its-problems>.

12. Zhuravleva L.E., Zvezdichev G.Yu., Lyovochkina T.A. Features and necessity of marketing research by enterprises in competitive conditions. *Economics and management in mechanical engineering*. 2023;(4):32-35.

13. Bornitskiy A.Y. Features of market segmentation at different stages of the development of the marketing concept. *Industrial Economics*. 2018;(2):11-14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-segmentirovaniya-rynka-na-raznyh-etapah-razvitiya-kontseptsii-marketinga>.

Информация об авторах / Information about the authors

Алексей Вячеславович Ратманский – магистр, 38.04.02 – менеджмент, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, brba1337@gmail.com;

Вера Кирилловна Романович – доктор экономических наук, профессор, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия.

Aleksey V. Ratmansky – master degree student, 38.04.02 – management, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, brba1337@gmail.com;

Vera K. Romanovich – doctor of economic sciences, professor, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia.

Статья поступила в редакцию 20.04.2025; одобрена после рецензирования 25.05.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 20.04.2025; approved after reviewing 25.05.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 158–164.
Economic Systems. 2025;18(2):158-164.



Научная статья
УДК 334.761

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-158-164

Особенности использования инструментов маркетинга в многоотраслевой деятельности потребительской кооперации

Михаил Александрович Никонов

Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия

✉ dans_2@mail.ru

Аннотация. В современном мире актуальность и важность маркетинга обусловлена необходимостью адаптации к изменениям рынка, жесткой конкуренцией на нем и трансформацией клиентского спроса. Маркетинговая стратегия и выбор инструментов маркетинга должны представлять непрерывный процесс, требующий постоянного анализа и адаптации к преобразованиям на рынке. В статье рассмотрены инструменты маркетинга и методы маркетинговых исследований, применяемые в потребительской кооперации, определена важность маркетинга взаимоотношений в потребительской кооперации как многоотраслевой системы, имеющей свою специфику деятельности.

Ключевые слова: маркетинг, потребительская кооперация, инструменты маркетинга, маркетинг взаимоотношений, концепция маркетинга

Для цитирования: Никонов М.А. Особенности использования инструментов маркетинга в многоотраслевой деятельности потребительской кооперации // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 158–164. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-158-164.

Original article

Features of using marketing tools in various activities of consumer cooperation

Mikhail A. Nikonov

Moscow University of Finance and Industry «Synergy», Moscow, Russia

✉ dans_2@mail.ru

© Никонов М.А., 2025

Abstract. In the modern world, the relevance and importance of marketing is determined by the need to adapt to market changes, fierce competition in it and the transformation of customer demand. The marketing strategy and the choice of marketing tools should be an ongoing process that requires constant analysis and adaptation to market transformations. The article examines the marketing tools used in consumer cooperation, the methods of marketing research used by the cooperative, and defines the importance of relationship marketing in consumer cooperation as a diversified system with its own specific activities.

Keywords: marketing, consumer cooperation, marketing tools, relationship marketing, marketing concept

For citation: Nikonov M.A. Features of using marketing tools in various activities of consumer cooperation. *Economic Systems*. 2025;18(2):158-164. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-158-164.

Введение

Потребительская кооперация представляет собой многоотраслевую систему, которая осуществляет в интересах пайщиков торговую, заготовительную, производственную и прочую деятельность.

Сегодня потребительская кооперация представляет собой важную социально-экономическую систему, выполняющую необходимую обществу социальную миссию по удовлетворению материальных и иных потребностей пайщиков и обслуживаемого (в основном сельского) населения.

Сохранению целостности системы способствует межотраслевая интеграция, т. е. возможность функционирования в рамках единого комплекса: закупка – переработка (производство) – сбыт (торговля).

С наступлением эры цифровой экономики, которая определяет фундаментальные изменения, происходящие в жизни потребителей и в экономической реальности из-за растущей важности информационных технологий, особенно сети Интернет, которая изменила способ получения и обработки информации, общения друг с другом и установления отношений, одновременно влияя на форму социальной сферы, маркетинг становится неотъемлемым элементом, обеспечивающим взаимодействие с потребителями на основе цифровых технологий, внедряя новые каналы и инструменты продвижения товаров и услуг.

Основная часть

Потребительская кооперация является частью современного рынка, и маркетинговые исследования ей необходимы для эффективной работы в новых условиях, поэтому важно развивать свою маркетинговую компетентность ускоренными темпами.

В основе современной концепции маркетинга лежат потребности человека в товарах, услугах, а в производстве – потребность в сырье, оборудовании, новых

технологиях. В свою очередь, маркетинг сегодня – это философия многих наук, которые связаны между собой и работают на конкретный продукт.

Современные аспекты маркетинговых коммуникаций в цифровом обществе показывают, как радикально меняется роль влияния среды. Гипермедийное пространство с глобальным охватом потребителя и производителя товаров и услуг не только является посредником в передаче информации, но и становится гибкой и открытой сферой, которая объединяет различные формы маркетинговой деятельности. Возможность немедленной обратной связи позволяет практически одновременно получить рекламное сообщение и совершить покупку.

Цифровая экономика привела к изменению модели коммуникации с клиентом в результате широкого использования новейших технологий в виде различных форм электронных коммуникаций. Это стало возможным благодаря применению компьютерных технологий и активному развитию интернета. Новые массмедиа включают вебсайты, электронную почту, интернет-сообщества, интернет-рекламу, электронные киоски, цифровые камеры, интеграцию данных телефона, среду виртуальной реальности и т. д.

Среди вышеупомянутых медиа стоит выделить интернет, который характеризуется необычайной открытостью коммуникации. Эта новая среда также является цифровой, электронной, интерактивной, мультимедийной, и социальной. Ориентируясь на множество пользователей, интернет предлагает беспрецедентные возможности для общения предприятий со своими клиентами. Эти предприятия получают гораздо более быстрый контакт с рынком и имеют больше шансов на построение и синхронизацию отношений с клиентами, используя инструменты, позволяющие значительно повысить качество коммуникационного процесса.

Социальные сети также заслуживают особого внимания. В основе их развития лежат так называемые интернет-сообщества, также известные как виртуальные сообщества, чье развитие и рост актуальности можно наблюдать в последние годы [1]. Интернет-сообщество – это социальная сеть, которая использует компьютеры или другие электронные устройства, подключенные к интернету, для поддержки интерактивного общения между его членами [2]. Социальные сети включают в себя: вики-сервисы (базы социальных знаний, например, Википедия), сайты социальных сетей, виртуальные миры, сервисы для обмена файлами (тексты, игры, музыка, файлы изображений, включая фотографии и фильмы), блоги или дискуссионные форумы.

С точки зрения общения очень важным элементом развития виртуального сообщества является способность взаимодействовать со своими членами, а также между ними и контентом веб-сайтов. Речь идет о публикации собственных комментариев, оценок, рекомендаций или ссылок. Традиционные формы рекламы из-за их повсеместности и повторяемости с точки зрения формы и содержания утратили свою эффективность. Потребители проявляют все меньшую и меньшую чувствительность к рекламе, транслируемой в средствах массовой информации, распространяемой на рекламных листовках или размещаемой на улицах [3].

Поэтому крайне важно искать инновационные маркетинговые методы и средства, которые будут привлекать внимание потребителей нестандартным способом.

Наивысшая эффективность маркетинговых коммуникационных действий связана с личными источниками информации о продуктах, особенно когда таким источником становится сам потребитель [4]. «Сарафанное радио» – это инструмент, который использует эту функцию и становится все более востребованным. Своей растущей популярностью данный вид маркетинга обязан двухфакторной связи. Прежде всего, было отмечено, что потребители более склонны верить рекомендациям других потребителей, чем традиционной рекламе. Во-вторых, развитие цифровых медиа создало идеальные условия для быстрого и дешевого общения с другими потребителями, которые взаимодействуют друг с другом через виртуальные сообщества. Остальное уже происходит само собой.

В традиционной маркетинговой модели процесс коммуникации заканчивается предоставлением получателю рекламного сообщения с помощью надлежащим образом выбранных рекламных средств. Маркетинг рекомендаций продлевает этот процесс, привлекая получателей к передаче сообщения другим людям [4]. Они, в свою очередь, будут делать то же самое в своей среде. Цифровые мультимедиа позволяют быстро связаться с получателями, используя текстовые сообщения, электронную почту, дискуссионные форумы, комментарии, блоги и микроблоги, веб-сайты, социальные сети, видеохостинг, совместные покупки и многое другое [5, 6].

Вместе с тем перечисленные выше технологии цифрового маркетинга в многоотраслевой деятельности потребительской кооперации используются явно недостаточно. В настоящее время здесь применяются преимущественно традиционные инструменты маркетинга (рис. 1).

Таким образом, кооперативные организации чаще всего применяют следующие инструменты маркетинга:

1. Реклама – широкий спектр форм рекламы, таких как печатная, радио- и телереклама, интернет-баннеры и контекстная реклама.

2. Стимулирование сбыта – предложения, побуждающие клиентов к покупке, например скидки, акции и купоны.

3. Прямой маркетинг – общение с клиентами с использованием различных каналов связи напрямую, например электронная почта, смс, телефонный звонок и т. д.

4. Связи с общественностью представляют собой создание положительного имиджа с помощью рекламных кампаний в СМИ, участия в акциях, выставках и т. д.

5. Личные продажи – это личные встречи с потенциальными клиентами, непосредственная презентация товара потенциальному покупателю.

6. Спонсорство и партнерство – финансовая помощь мероприятию, предприятию в обмен на рекламу в нем и доступ к его покупательской аудитории.

7. Интернет-маркетинг – это продвижение товаров, услуг и бренда в цифровой среде: сайты и социальные сети, продвижение в поиске и контекстную рекламу, e-mail-рассылки и т. д.

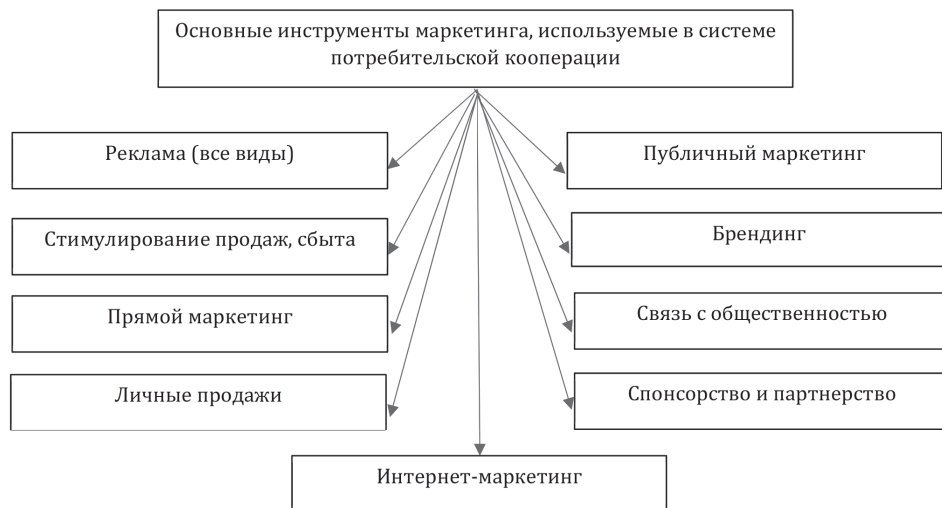


Рисунок 1 – Основные инструменты маркетинга, используемые в системе потребительской кооперации

Источник: составлено автором.

К сожалению, этот инструмент маркетинга используется явно недостаточно. Важно подчеркнуть, что, исходя из специфики потребительской кооперации как многоотраслевой системы, задачи маркетинга должны быть многопрофильными:

1. Проведение комплексных и маркетинговых исследований рынка.
2. Планирование ассортимента товаров с учетом выявленных потребностей рынка.
3. Налаживание хозяйственных связей и формирование системы договорных отношений купли-продажи.
4. Воздействие на рынок сбыта путем проведения рекламных кампаний, выставок и ярмарок.
5. Организация эффективной системы сбыта.
6. Оптимизация управления товародвижением и запасами товаров.
7. Поиск новых рынков и стимулирование сбыта.
8. Выработка системы послепродажного сервисного обслуживания потребителей, регулирование цен [7, 8].

Заключение

На наш взгляд, современный подход к маркетингу в потребительской кооперации должен определять маркетинг взаимоотношений, направленный на построение долгосрочных отношений с клиентами, сделать их взаимовыгодными:

когда каждая сторона будет получать пользу от сотрудничества и стремиться сохранить и развивать отношения. Это позволит обеспечить рентабельную работу не за счет сбыта и изучения нужд и потребностей, а за счет привлечения новых покупателей и удержания старых клиентов.

Отличительными особенностями такого маркетинга являются:

1. Разработка методов построения долгосрочных отношений с клиентами.
2. Повышение лояльности клиентов и удержание их.
3. Обязательный учет при анализе рынка факторов психологического характера.
4. Приоритетный мониторинг элементов поведения покупателей.
5. Изучение принципов принятия решения о покупке.

Формирование системы маркетинга взаимоотношений является длительным процессом. Продолжительность и перспективность взаимоотношений в кооперативе являются основной ценностью инструментов маркетинга. Отношения должны строиться так, чтобы клиент чувствовал себя центром внимания. Он должен осознавать, что его мнение слышат и по его отзывам ведется работа. Принадлежность к системе удерживает потребителя, который считает себя звеном этой цепочки и подсознательно не хочет из нее выпасть.

Список источников

1. Краснаярова О.В. «Масса оф-лайн» и «Масса он-лайн» // Вопросы теории и практики журналистики. 2022. № 2. С. 83–93.
2. <http://ru.wikipedia.org/wiki> (дата обращения: 05.04.2025).
3. Данилина М.В., Дейнекин Т.В. Комплексный подход к маркетинговым коммуникациям в сети Интернет // Компетентность. 2023. № 1 (122). С. 40–45.
4. Шуплецов А.Ф., Харитонов П.В. Моделирование оптимальной стратегии развития предпринимательской деятельности промышленной компании на основе эффективного использования потенциала нематериальных ресурсов // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). URL: <http://brj-bguer.ru/reader/article.aspx?id=18651> (дата обращения: 15.04.2025).
5. Шпортунов Д.В., Миронов А.А., Бураков В.В. Влияние аналитических сервисов на эффективность работы предприятия с маркетинговыми инструментами: анализ результатов и оптимизация бизнес-процессов // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 1. С. 39–43.
6. Ильяшенко С.Б., Депутатова Е.Ю., Дашков Л.П. Современные технологии развития электронной коммерции и их применение в розничной торговле // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 2 (65). С. 34–46.
7. Маркетинг взаимоотношений с клиентами – особенности, примеры, инструменты. URL: <https://atlanty.ru/media/marketing-vzaimootnoshenij> (дата обращения: 05.04.2025).
8. Денисова И.Н. Особенности маркетинга взаимоотношений в деятельности потребительской кооперации. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-marketinga-vzaimootnosheniy-v-deyatelnosti-potrebitelskoy-kooperatsii/viewer> (дата обращения: 05.04.2025).

References

1. Krasnoyarova O.V. «Mass of-line» and «Mass on-line». *Questions of theory and practice of journalism*. 2022;(2):83-93. (In Russ.).
2. <http://ru.wikipedia.org/wiki>. (In Russ.).
3. Danilina M.V., Deinekin T.V. An integrated approach to marketing communications on the Internet. *Competence*. 2023;(1(122)):40-45. (In Russ.).
4. Shupletsov A.F., Kharitonova P.V. Modeling an optimal strategy for the development of entrepreneurial activity of an industrial company based on the effective use of the potential of intangible resources. *Izvestiya Irkutsk State Economic Academy (Baikal State University of Economics and Law)*. URL: <http://brj-bguep.ru/reader/article.aspx?id=18651>. (In Russ.).
5. Shportun D.V., Mironov A.A., Burlakov V.V. The impact of analytical services on the efficiency of an enterprise with marketplaces: analysis of results and optimization of business processes. *Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(1):39-43. (In Russ.).
6. Ilyashenko S.B., Deputatova E.Yu., Dashkov L.P. Modern technologies for the development of electronic commerce and their application in retail trade. *Economic systems*. 2024;17(2(65)):34-46. (In Russ.).
7. Customer relationship marketing – features, examples, tools. URL: <https://atlanty.ru/media/marketing-vzaimootnoshenij>. (In Russ.).
8. Denisova I.N. Features of relationship marketing in consumer cooperation activities. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-marketinga-vzaimootnosheniy-v-deyatelnosti-potrebitelskoy-kooperatsii/viewer>. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Михаил Александрович Никонов – аспирант, Московский финансово-промышленный университет «Синергия», Москва, Россия, dans_2@mail.ru.

Mikhail A. Nikonov – PhD student, Moscow University of Finance and Industry «Synergy», Moscow, Russia, dans_2@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 20.04.2025; одобрена после рецензирования 23.05.2025; принята к публикации 28.05.2024.

The article was submitted 20.04.2025; approved after reviewing 23.05.2025; accepted for publication 28.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 165–180.
Economic Systems. 2025;18(2):165-180.



Научная статья
УДК 330.101
DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-165-180

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

Формирование специальной методологии обеспечения экономической безопасности в условиях глобальных вызовов

Андрей Иванович Ладынин

МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия

✉ andrey.ladynin@hotmail.com

Аннотация. Современные вызовы XXI века требуют актуализации существующих подходов к обеспечению экономической безопасности. Эволюционные механизмы экономики – производные гуманистического антропоцентричного взгляда на мироустройство – формируют новые тенденции в мировой экономике. В связи с этим развитие теоретико-методологического базиса обеспечения экономической безопасности представляет собой одно из фундаментальных направлений развития современной науки.

В статье рассмотрены концептуальные направления актуальных подходов к обеспечению экономической безопасности и обосновывается необходимость разработки специальных методологий, способных обеспечить комплексный анализ и предвосхищение угроз на разных уровнях иерархии экономической системы – от макроэкономического до корпоративного. Сформулированы принципы методологического обеспечения в экономике, включающие программно-целевой подход, создание специализированных институтов стратегического планирования и необходимость адаптации. Рассмотрена концепция специальных методологий как комплекса теоретических положений и практикоориентированных подходов к обеспечению экономической безопасности и сформулированы ее основные функции – диагностическая, прогностическая, проектно-аналитическая и коммуникационная.

Представлен инструментарий специальной методологии, включающий технологический форсайт для анализа инновационных трендов, системный анализ для выявления каскадных эффектов в экономике, а также методы экономико-математического моделирования для прогнозирования и управления развитием. Показано, что специальная методология представляет не вспомогательный аналитический инструмент, а один из центральных элементов системы обеспечения экономической безопасности в современных условиях, позволяющий перейти от реактивного реагирования к упреждающему стратегированию благодаря синергии междисциплинарных подходов.

Ключевые слова: экономическая безопасность, управление рисками, стратегическое планирование, системный анализ, методология управления, технологический суверенитет, форсайт-исследования, сценарное моделирование, устойчивое развитие, институциональная экономика

Для цитирования: Ладынин А.И. Формирование специальной методологии обеспечения экономической безопасности в условиях глобальных вызовов // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 165–180. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-165-180.

Original article

Formation of a special methodology for ensuring economic security in the context of global challenges

Andrey I. Ladynin

MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia

✉ andrey.ladynin@hotmail.com

Abstract. The challenges of the 21st century necessitate an update to existing approaches for economic security ensuring. The evolutionary mechanisms of the economy, derived from a humanistic, anthropocentric worldview, are shaping new trends in the global economy. In this context, theoretical and methodological foundation for economic security ensuring represents modern scientific research fundamental direction.

The article examines conceptual directions approaches to economic security ensuring and substantiates the need for specialized methodologies development, capable of providing comprehensive analysis and threats forecasting economic systems of various hierarchy, from macroeconomic to corporate. Methodological support principles in economics are formulated, including program-targeted approach, strategic planning institutions establishment and adaptability necessity. Specialized methodologies concept explored as a theoretical and practical economic security framework, with its core functions identified: diagnostic, prognostic, project-analytical, and communicative.

The methodological toolkit is presented, encompassing technological foresight for analyzing innovation trends, systems analysis for economy's cascade effects identification and econometric modeling methods for forecasting and management decisions development. It is demonstrated that specialized methodology is not merely an auxiliary analytical tool but modern conditions' economic security framework central element. It enables a shift from reactive responses to proactive strategic planning through interdisciplinary approaches synergy.

Keywords: economic security, risk management, strategic planning, systems analysis, management methodology, technological sovereignty, foresight research, scenario modeling, sustainable development, institutional economics

For citation: Ladynin A.I. Formation of a special methodology for ensuring economic security in the context of global challenges. *Economic Systems*. 2025;18(2):165-180. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-165-180.

Введение

Современные реалии XXI века ставят вопросы о трансформации парадигмы экономической безопасности, расширяя спектр вызовов далеко за пределы традиционных макроэкономических угроз. Наряду с инфляцией, безработицей и бюджетным дефицитом, все большую значимость приобретают принципиально новые риски – от киберугроз и глобальных пандемий до климатических изменений и геополитической турбулентности. Эти риски требуют комплексного переосмысления подходов к обеспечению функционирования экономических систем. При этом существующие механизмы нередко демонстрируют фрагментарность, ограничиваясь узкоотраслевыми решениями без должного учета системных взаимосвязей, что особенно критично в условиях глобальных кризисов с их трансграничным и междисциплинарным характером распространения последствий. В этом контексте особую актуальность приобретает разработка комплекса специальных методологий для обеспечения экономической безопасности, способного интегрировать многоуровневый анализ угроз с практическими механизмами их нейтрализации. Такой комплекс, опираясь на фундаментальные философско-методологические основания, должен не только обеспечивать диагностику рисков и стратегическое прогнозирование, но и формировать действенные инструменты поддержания устойчивости экономики, учитывая при этом императивы национальных потребностей и баланс интересов государства, бизнеса и общества.

Основная часть

Методология как императив экономического развития

Методология экономической безопасности представляет комплексную систему, где каждая функция – познавательная, стратегическая, управленческая, прогностическая, интегрирующая и адаптационная – органично вплетена в общую ткань защитного механизма. Познавательная составляющая образует интеллектуальную основу всей системы, проникая в природу экономических угроз – от завуалированных коррупционных схем до изощренных кибератак и глубинных причин рыночных потрясений. Аналитический фундамент позволяет не просто фиксировать опасности, но и вскрывать их системные взаимосвязи, выявляя первопричины и скрытые закономерности развития кризисных явлений.

Стратегическая функция трансформирует полученные знания в долгосрочные программы защиты, создавая многоуровневую систему экономической защищенности. На макроуровне это выражается в разработке комплексных мер

противодействия санкционному давлению, на микроуровне – в создании корпоративных стандартов. Особое значение приобретает выстраивание защитных механизмов для критически важных объектов экономической инфраструктуры: национальных платежных систем, стратегических предприятий, институтов развития.

Органичным продолжением стратегического планирования становится управленческая составляющая, которая наполняет концепции конкретными инструментами оперативного реагирования. В арсенале этой функции должны присутствовать современные мониторинги, способные в режиме реального времени отслеживать угрозы, многоуровневые антикризисные планы и гибкие механизмы регулирования финансовых потоков, позволяющие оперативно реагировать на изменяющиеся условия.

Особая роль принадлежит прогностической функции методологии, что выводит систему безопасности на качественно новый уровень. Используя передовые аналитические инструменты – от многоагентного моделирования до технологий искусственного интеллекта, – эта функция позволяет не только фиксировать существующие вызовы, но и предвосхищать угрозы, будь то климатические риски или новые формы экономического давления.

Современные вызовы требуют комплексного междисциплинарного подхода, что находит отражение в интегрирующей функции методологии. Стирая границы между экономикой, правом, информационными технологиями и геополитикой, она создает единую систему знаний, где противодействие легализации незаконных доходов сочетает финансовый аудит с кибербезопасностью, а защита интеллектуальной собственности объединяет юридические и технологические решения.

Завершающим элементом представленного набора функциональных составляющих методологии обеспечения экономической безопасности является ее адаптационная форма, придающая всей системе необходимую гибкость. В условиях, когда пандемии, технологические революции и геополитические потрясения становятся новой нормой, способность к трансформации и обновлению превращается в критически важное качество системы экономической безопасности, позволяя ей эффективно реагировать на вызовы, выраженные неопределенностью и изменчивостью современного мира. Таким образом, методология экономической безопасности представляет собой динамичную систему взаимодополняющих функций, каждая из которых вносит свой вклад в создание системы защиты экономики от существующих и прогнозируемых вызовов и угроз.

Роль специальной методологии в экономике подчеркивается итогами исторических событий, среди которых необходимо отметить переход от аграрной к индустриальной экономике в СССР, реализацию плана Маршалла в послевоенной Европе, подъем экономики Китая во второй половине двадцатого столетия [1].

В 1920–1930-х гг. СССР совершил беспрецедентный по масштабу рывок – от преимущественно аграрного строя к индустриальной экономике [2]. Это сопро-

вождалось строительством десятков тысяч промышленных предприятий, электрификацией, развитием тяжелой промышленности, транспорта, инженерной инфраструктуры. Этот переход не был стихийным – он опирался на жестко централизованную систему стратегического планирования, реализуемую через пятилетние планы. Основу этой системы составляли:

- программно-целевой подход (еще до его формализации в науке);
- единая иерархическая методология оценки потребностей, ресурсов и производственных связей;
- институционализация проектных институтов и аналитических центров (Госплан, ЦСУ, различные вовлеченные НИИ);
- работа с гипотезами, сценариями, моделями роста и уязвимостей.

Несмотря на трагические издержки, индустриализация позволила СССР создать инфраструктурный, интеллектуальный и оборонно-промышленный каркас, обеспечивший в будущем победу во Второй мировой войне и лидерство в ряде технологических сфер. Это был пример жесткой, но целостной методологической модели, где структура, цели и механизмы были подчинены единой логике развития и управления.

Другим примером является план Маршалла и восстановление экономики Западной Европы [3]. После Второй мировой войны экономика Германии и других европейских стран была разрушена [4]. США запустили план восстановления, известный как план Маршалла, направив в Европу более 13 млрд долл. (около 160 млрд долл. в пересчете на современные деньги). План был не просто финансовым «вливанием», а институционально и методологически структурированной программой, включавшей:

- экспертную диагностику состояния отраслей и логистических узлов;
- проектирование структуры внешней помощи в соответствии с потребностями каждой страны;
- создание координационных механизмов (например, Организации европейского экономического сотрудничества, OECD);
- введение систем стратегического планирования и управленческой культуры в странах-получателях.

В ФРГ на базе плана Маршалла, но также и благодаря усилиям методологически ориентированных экономистов, в частности Людвиг Эрхарда, было реализовано «Рейнское чудо» (*Wirtschaftswunder*), вследствие чего экономика за десятилетия выросла кратно, восстановилась промышленность, появились институты, свойственные развитому рынку. План Маршалла стал примером мягкой, но институционально обязательной к исполнению и реализации методологии устойчивого развития, в которой соединялись международная помощь, национальное планирование и институциональная модернизация.

Третьим знаковым примером является экономический подъем КНР с конца 1970-х гг. XX столетия [5]. После реформ Дэн Сяопина Китай из бедной аграрной страны стал второй экономикой мира. Масштабный комплекс реформ охватил аграрный сектор, промышленность, финансы, образование, внешнюю торговлю.

Предлагаемые решения не копировали чужие модели, а основывались на гибком и адаптивном методологическом курсе, который включал:

- принцип «перехода с ощупыванием камней при переправе», выражавшийся в реализации пилотных экспериментов и масштабировании только после успешных тестов;
- построение многоуровневых сценарных стратегий развития провинций и отраслей;
- создание сети научно-аналитических и методологических центров при Госсовете КНР [6];
- механизмы ретроспективного анализа, метарефлексии и постоянного обновления стратегических ориентиров.

В результате в КНР был обеспечен долгосрочный устойчивый рост, превративший аграрную страну в мирового технологического и промышленного лидера [7]. При этом методология оставалась адаптивной, сочетая планирование и рыночные механизмы. Китайская модель явила пример динамической и контекстно-чувствительной специальной методологии, работающей на стыке политики, науки, экономики и культуры. Во всех трех случаях успех был обеспечен не только волей или ресурсами, но наличием осмысленной, структурированной методологии.

Сравнивая эти три модели, можно выделить их общие методологические принципы:

1. Четкое определение стратегических целей и приоритетов.
2. Создание специализированных институтов планирования и реализации.
3. Разработка многоуровневых механизмов контроля и корректировки.
4. Учет специфики национальных условий и исторического контекста.
5. Сочетание долгосрочного планирования с оперативным управлением.

При этом каждая из моделей демонстрирует уникальный подход к решению экономических задач – от жесткой централизации в СССР до системы гибких экспериментов в Китае. Эти исторические примеры подтверждают, что успешные экономические преобразования требуют не только политической воли и ресурсов, но и тщательно продуманной методологической основы, адаптированной к конкретным условиям и вызовам времени. Рассмотренные исторические примеры наглядно демонстрируют, что именно методология выступает тем несущим конструктом, который определяет траекторию экономического развития. Однако в условиях современной глобализированной экономики роль методологического подхода приобретает качественно новые характеристики [8, 9].

Специальная методология в структуре современной экономики

Экономическая безопасность представляет собой многоуровневую систему, включающую в себя институциональный, регионально-отраслевой уровни и уровень организаций. На макроуровне в фокусе находятся национальные и глобальные угрозы: валютные колебания, санкционное давление, международные торговые конфликты, трансграничные риски. На мезоуровне – отраслевые

уязвимости, система логистики, региональные диспропорции. Микроуровень охватывает корпоративную безопасность, устойчивость бизнес-моделей, защищенность материально-технических, интеллектуальных и финансовых ресурсов от атак. Такая стратификация требует гибкой, но системной методологии, способной адаптироваться к различным задачам и вырабатывать универсальные, но операционализируемые критерии оценки рисков.

Современные риски имеют не только экономическую, но и институционально-социальную природу. Структурные угрозы включают деиндустриализацию, монозависимость от сырьевых секторов, дисбаланс импорта-экспорта [10]. Институциональные угрозы касаются слабости правовых механизмов регулирования, коррупционных практик, неэффективного администрирования, технологические риски – разрывов кооперационных связей, зависимости от импорта в критических отраслях. Социальные угрозы выражены обострением неравенства, снижением уровня жизни, дезинтеграционными настроениями.

Сегодня методология экономического управления перестала быть исключительно инструментом реализации государственных программ, превратившись в сложный многоуровневый механизм координации различных субъектов экономической деятельности. В цифровую эпоху, когда экономические процессы приобретают сетевой характер, а традиционные отраслевые границы размываются, именно функционал методологии способен обеспечить:

- системную интеграцию разнородных экономических агентов (государств, корпораций, малого бизнеса, международных институтов);
- баланс между планированием и рыночной самоорганизацией через гибридные модели управления;
- адаптацию экономических систем к вызовам технологических революций (ИИ, блокчейн, «зеленый» переход);
- управление в условиях высокой неопределенности глобальных рынков.

Такой методологический каркас способен сформировать новую архитектуру экономических отношений, где традиционные подходы к планированию сочетаются с agile-методиками, а анализ больших данных дополняется экспертной аналитикой, но все подчинено единой цели – обеспечению экономической безопасности. Современная экономика – живая адаптивная система, где методология связывает возможности и факторы влияния с желаемыми результатами посредством конкретных механизмов, обеспечивая развитие в условиях перманентных изменений. Такой подход изменяет структуру экономики, трансформируя ее из механистической совокупности отраслей в динамичную экосистему, где методологические принципы определяют не только параметры роста, но и характеристики экономических взаимосвязей.

Без методологического каркаса процесс обеспечения экономической безопасности вырождается в реактивную политику, основание которой – запаздывающая реакция на внешние вызовы. Вызовы технологического развития требуют создания принципиально новой методологической базы, способной обеспечить комплекс мер по обеспечению экономической безопасности научно-

технологической сферы. Существующие подходы, заимствованные без должной адаптации из смежных областей знания, оказываются недостаточно эффективными перед лицом стремительных изменений и возрастающей сложности технологических систем. Когда границы между типами угроз размываются, особое значение приобретает интегральный методологический инструментарий, позволяющий учитывать их взаимовлияние.

Например, технологическая зависимость может обернуться не только падением производства, но и социальным протестом, вызванным ростом цен и безработицей. Обеспечение экономической безопасности в научно-технологической сфере требует комплексного и опережающего анализа, выходящего за рамки стандартного учета ресурсов или оценок текущего состояния. Прогнозирование рисков, системная трансформация экономики на фоне санкций, обуславливающая задачу сохранения уровня технологического развития, конкуренция за потребителя при учете ограниченности ресурсов, разрыв устоявшихся цепочек поставок – в подобных условиях особую значимость приобретает специальная методология, способная связать в единую систему проблемы с решениями на базе стратегической автономии.

Такая специальная методология позволит органично учесть нелинейность прогресса, связанность различных технологических направлений и возможности производственно-технологических цепочек. Требуется не просто сохранение развития на текущем уровне, но и формирование опережающих реакций на зарождающиеся вызовы, превращая экономическую безопасность научно-технологической сферы из механизма обеспечения текущего уровня развития экономики в инструмент стратегического влияния и фактор глобального конкурентного преимущества.

Составляющие специальной методологии

Центральной частью специальной методологии является адаптация существующих, разработка и внедрение новых научных подходов – от экономического анализа до системной инженерии, от технологического прогнозирования до управления сложными адаптивными системами. Такой междисциплинарный синтез позволяет выработать целостное понимание технологических ландшафтов и их уязвимостей, выходящее за рамки узкоотраслевого видения. Критически важным аспектом является практическая направленность методологии, ее способность предоставить конкретные инструменты управления. Речь идет о разработке универсальных принципов оценки рисков, стандартизированных процедур сбора и анализа данных, четких алгоритмов принятия решений и механизмов оперативной корректировки стратегий. Все эти элементы должны работать как части единого организма, обеспечивая непрерывный цикл: от формализации проблемы к анализу и прогнозированию, поиску решения и учету обратной связи. Методология не может быть застывшей конструкцией – она должна обладать встроенными механизмами саморазвития, позволяющими адаптироваться к изменениям технологической среды и появлению новых видов угроз. Только такая динамичная,

комплексная и практически ориентированная методологическая система способна обеспечить технологический суверенитет и устойчивое развитие в условиях глобальной конкуренции и существующих геополитических рисков.

Таким образом, экономическая безопасность научно-технологической сферы – это результат консенсусной работы институтов развития, государства и бизнеса, обеспечивающий стратегическое проектирование, рефлексию и согласованность действий. Специальная методология в этом контексте служит не набором техник, а средством когнитивного и управленческого структурирования сложной, многослойной системы, в которой наука, технологии и безопасность оказываются глубоко взаимосвязаны. При этом у специальной методологии существует ряд соответствующих специальных функций, обеспечивающих транзит от идеи к реализации, имплементирующий теоретико-методологический базис на практике. Среди них наиболее значимыми являются:

1. Диагностическая функция, обеспечивающая выявление слабых звеньев в экономических системах. Диагностическая функция специальной методологии направлена на выявление точек уязвимости в социально-экономической системе. Речь идет не только о «слабых» отраслях, но и о структурных дисбалансах, институциональных пробелах, недостатке технологической автономии. Например, системный анализ может показать, что реальный риск для энергетической безопасности кроется не в недостатке ресурсов, а значительно глубже – в зависимости от зарубежных компонентов для их переработки. Эффективная диагностика невозможна без комплексной междисциплинарной базы, включающей эконометрику, политологию, инженерные знания, а также стратегический форсайт. Она позволяет перейти от реагирования на кризис к управлению на опережение.

2. Прогностическая функция, ответственная за моделирование сценариев риска, упреждающие прогнозы, служащая императивом адаптации управления. Современные системы управления рисками опираются на сценарный подход. Прогностическая функция методологии обеспечивает возможность моделирования возможных траекторий развития угроз. Применяются методы имитационного, агентного и системно-динамического моделирования, позволяющие учитывать взаимодействия между различными субъектами и процессами научной деятельности в системе экономической безопасности. Ярким примером реализации рисков в сфере научно-технологического развития является разрыв международной научной кооперации – как вследствие политических решений, так и в силу санкционного давления. Такой разрыв может иметь долгосрочные последствия не только для научных коллективов, но и для технологического развития, промышленной модернизации и экспортного потенциала.

3. Проектно-аналитическая функция, обеспечивающая формирование решений в рамках парадигмы обеспечения национальных интересов. Методология служит не только для анализа, но и для проектирования новых управленческих решений, включая:

- оптимизацию системы госрезервов;
- развитие импортонезависимых логистических маршрутов;

- формирование локализованных технологических цепочек;
- реструктуризацию уязвимых отраслей.

Такие решения должны основываться на неслучайных, научно-обоснованных подходах. Именно методология связывает анализ с практикой, позволяя избежать популистских, поверхностных или неэффективных политик.

4. Коммуникационная функция, соответствующая согласованию целей, критериев и форм действия между разными субъектами (наука, государство, бизнес). В условиях многоуровневого управления и межведомственного взаимодействия, особенно в кризисных ситуациях, ключевым становится вопрос согласования целей, индикаторов и целей. Методология обеспечивает единую систему коммуникации для науки, власти и бизнеса, позволяя выстраивать диалог на основе единых понятий, критериев эффективности и допустимого уровня риска.

Таким образом, специальные функции методологии – диагностическая, прогностическая, проектно-аналитическая и коммуникационная – формируют полноценный цикл управления рисками и возможностями в сфере экономической безопасности. Каждая из них не существует изолированно, а взаимодействует с другими, создавая систему, способную не просто реагировать на вызовы, а предвосхищать их, формировать устойчивые стратегические решения и обеспечивать когнитивную согласованность между различными уровнями управления. Особая значимость этих функций проявляется в условиях высокой неопределенности и усложнения структуры глобальных и национальных угроз. Именно специальная методология позволяет перевести абстрактные идеи о безопасности в конкретные управленческие практики, сделать переход от фрагментарного к системному.

Инструментарий специальной методологии

Инструментарий специальной методологии обеспечения экономической безопасности включает в себя как классические управленческие и аналитические техники, так и более сложные, междисциплинарные методы, способные обрабатывать многослойные данные и учитывать сценарную неопределенность. Среди них выделим:

- технологический форсайт как метод предвидения технологических тенденций, направленный на определение наиболее вероятных и значимых направлений развития науки и техники [11];
- системный анализ, представляющий центральный компонент специальной методологии, анализирующий экономику как сложную, иерархическую систему, в которой каждый элемент зависит от других [12];
- экономико-математическое моделирование, включая машинное обучение, как инструмент анализа и прогнозирования экономических процессов в условиях неопределенности и риска;
- экспертные панели, обеспечивающие консенсусные оценки относительно вероятности наступления различных рисков, степени их критичности, приемлемости альтернативных сценариев развития;

– агентное моделирование, основанное на анализе поведения множества независимых субъектов, их взаимодействия, позволяющее оценить эмерджентные эффекты [13].

Таким образом, методология – это не вспомогательный элемент, а фундаментальный ресурс стратегического мышления и действия в экономике, науке, инфраструктуре и управлении. В этом контексте функции методологии становятся не академическим упражнением, а рабочими инструментами обеспечения национальной и экономической безопасности, интегрируя теоретические концепции и практические подходы, образуют основу для формирования эффективных инструментов и механизмов, необходимых для устойчивого управления рисками и угрозами.

Использование различных методов и инструментов, таких как технологический форсайт, экспертные панели, системный анализ, экономико-математическое и агентное моделирование, становится неотъемлемой частью системы обеспечения экономической безопасности. Каждый из этих методов вносит свой вклад в развитие научно обоснованных стратегий, направленных на минимизацию рисков и подготовку к будущим вызовам [14]. В табл. 1 приведено онтологическое обобщение специальных методологий для обеспечения составляющих экономической безопасности.

Представленная таблица демонстрирует многообразие подходов специальных методологий к обеспечению составляющих экономической безопасности, каждая из которых требует специфического набора функций, инструментов и методов. Разработка и формализация таких методологий – не абстрактная научная задача, а одно из условий суверенного развития государства в условиях действия внутренних и внешних факторов. Особое внимание заслуживает научно-технологическая сфера, где риски не только связаны с отставанием в критических технологиях, но и провоцируют отставание во всех отраслях развития страны [15]. Здесь методологический инструментарий становится не просто актуальным, а необходимым условием обеспечения экономической безопасности, позволяющим, при формализованном целеполагании, не только предвидеть угрозы, но и формировать долгосрочные независимые стратегии научно-технического развития [16, 17].

В прочих сферах методологии также служат опорой для принятия управленческих решений, позволяя адаптировать политику к реальным и прогнозируемым рискам. В условиях глобальных рисков и нарастающей турбулентности выстраивание научно-выверенной системы анализа и прогнозирования в каждой из них становится приоритетом национальной экономики. Методология здесь – не абстрактная теория, а основа стратегической автономии экономики страны. Таким образом, применимость специальных методологий в сфере экономической безопасности выходит за рамки теоретических исследований и находит практическое воплощение в различных отраслях экономики.

Таблица 1 – Функции и инструменты специальных методологий в составляющих экономической безопасности

Категория	Составляющая	Содержание	Применение
Функция	Диагностическая	Выявление уязвимостей, структурных дисбалансов, недостатка автономии	Анализ сырьевой зависимости, институциональных пробелов, технологической уязвимости
	Прогностическая	Моделирование рисков, сценариев, предсказание последствий	Прогноз технологических санкций, имитационное моделирование
	Проектно-аналитическая	Разработка управленческих решений и стратегий	Оптимизация госрезервов, создание локализованных цепочек, реструктуризация отраслей
	Коммуникативная	Согласование целей между государством, бизнесом, наукой	Объединение критериев эффективности, согласование рисков, стратегическое взаимодействие
Инструменты	Технологический форсайт	Анализ тенденций НТР, выявление критических зависимостей	Выбор приоритетных стратегий развития, прогнозирование развития
	Системный анализ	Идентификация взаимосвязей и мультипликативных эффектов	Идентификация точек каскадных сбоев, оценка пороговых значений, прогнозирование
	Экономико-математическое моделирование	Построение сценариев, количественный анализ рисков	Прогноз устойчивости отраслей, выявление скрытых уязвимостей
	Экспертные панели	Консенсусное оценивание рисков и сценариев при дефиците данных	Анализ новых или слабоизученных угроз (например, в сфере ИИ или биотехнологий)
	Агентное моделирование	Моделирование поведения агентов (компаний, домохозяйств, госорганов) в условиях изменений	Оценка последствий санкций, анализ динамики перемещения капитала, моделирование нестабильности рынков

Окончание табл. 1

Категория	Составляющая	Содержание	Применение
Области применения	Экономическая безопасность научно-технологической сферы	Обеспечение технологического суверенитета, управление критическим импортом, защита интеллектуальной собственности, прогноз научно-технических рисков	Обеспечение национальной конкурентоспособности: диагностика технологических разрывов, форсайт в ИТС, защита интеллектуальной собственности, локализация цепочек создания добавленной стоимости, стратегирование научно-технологического лидерства
	Продовольственная безопасность	Обеспечение устойчивого производства, логистики и хранения продуктов питания	Мониторинг импорта продовольствия, контроль продовольственных запасов, анализ зависимости от агротехнологий
	Энергетическая безопасность	Устойчивость энергосистем, диверсификация источников энергии, снижение зависимости от внешних поставок	Сценарный анализ поставок энергоресурсов, переход к ВИЭ, контроль и развитие энергетической инфраструктуры
	Финансовая безопасность	Стабильность валютной системы, регулирование долговой нагрузки, защита от спекулятивного капитала	Моделирование финансовых кризисов, стресс-тестирование банковской системы, оценка санкционных эффектов. Обеспечение цифровизации финансового сектора
	Экологическая безопасность	Предупреждение природных и техногенных рисков, разработка моделей устойчивости экономики к изменениям климата	Сценарный анализ катастроф, мониторинг выбросов, разработка моделей устойчивого природопользования
	Социальная безопасность	Снижение уровня неравенства, обеспечение занятости, минимизация социальных рисков	Анализ последствий безработицы, оценка миграционных потоков, моделирование социального напряжения на фоне технологических изменений

Источник: составлено автором.

Заключение

В условиях усиливающейся глобальной нестабильности и многослойности рисков методология перестает быть факультативным инструментом теоретических изысканий и вспомогательным средством анализа – она превращается в необходимое управленческое ядро, соединяющее знание, стратегию и действие в условиях высокой неопределенности. Как состояние системы, отражающее устойчивость ключевых институтов, согласованность интересов государства, общества и бизнеса, способность к адаптации и упреждающему реагированию на угрозы, экономическая безопасность достигается посредством реализации комплекса специализированных методологий. Это касается понятийного аппарата, системы целеполагания, инструментов и средств: моделей, сценариев, систем оценки уязвимостей, стратегического планирования и прогностических подходов. Именно системная методологическая работа позволяет субъектам экономической безопасности не только отслеживать возникающие вызовы и своевременно реагировать на угрозы, но и являться опорой суверенного развития страны. Специальная методология формирует понятийную и категориальную рамку анализа, организует систему управления – от философских принципов до практических решений, обеспечивая когнитивную и стратегическую согласованность между наукой, бизнесом, государством и обществом. По сути, специальная методология служит мостом между неопределенностью и управленческой стратегией. Она превращает реагирование в упреждение, а реактивную политику – в стратегию устойчивости.

Таким образом, представляется обоснованной необходимость создания и формализации устойчивых методологических контуров безопасности как императива развития социально-экономической системы всех уровней: от национальной экономики до организации. Методология способна обеспечить гибкость через сценарное мышление и мультидисциплинарность, устойчивость через идентификацию точек отказа и уязвимостей, согласованность благодаря единым целям, понятиям, критериям и аналитическим инструментам, способность к развитию через рефлексию и адаптацию подходов, в зависимости от контекста. В перспективе развитие методологической культуры – элемент национальной конкурентоспособности, в которой системный подход является нормой, а методология – нативным элементом управленческой экосистемы.

Список источников

1. Белоусов Р.А. Экономическая история России: XX век. Москва : ИСЭПИ, 2017.
2. Колесников И.Н., Мельников В.В. Индустриализация в Советском Союзе: экономические аспекты // Социальная политика и социология. 2016. Т. 15, № 3(116). С. 39–45. DOI 10.17922/2071-3665-2016-15-3-39-45. EDN WKEBXJ.
3. Mazower M. Dark Continent: Europe's Twentieth Century. N.Y. : Knopf, 1998.
4. Eichengreen B. The European Economy Since 1945. Princeton University Press, 2008.
5. Naughton B. The Chinese Economy: Transitions and Growth. MIT Press, 2018.
6. Журбей Е.В. «Мозговые центры» и внешняя политика Китайской Народной Республики: история вопроса // Ойкумена. Регионоведческие исследования. 2011. № 2 (17). С. 164–174. EDN OYWSQZ.

7. World Bank and the Development Research Center of the State Council, P. R. China. 2013. *China 2030: Building a Modern, Harmonious, and Creative Society*. Washington, DC : World Bank. DOI: 10.1596/978-0-8213-9545-5. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0.
8. Rodrik D. *The Globalization Paradox*. Oxford University Press, 2011.
9. *Globalization in Transition: The Future of Trade and Value Chains*. McKinsey Global Institute, 2019. 112 p.
10. Measuring distortions in international markets: The semiconductor value chain // OECD Trade Policy Papers. 2019. No. 234. URL: https://www.oecd.org/en/publications/measuring-distortions-in-international-markets_8fe4491d-en.html (дата обращения: 12.04.2025).
11. Технологический форсайт: методы и практики / Л.М. Гохберг [и др.]. Москва : НИУ ВШЭ, 2020.
12. Медоуз Д. *Азбука системного мышления* / пер. с англ. Д. Романовского ; науч. ред. А. Савкина. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2018.
13. Tesfatsion L. Agent-based computational economics // Scholarpedia. 2007. URL: <https://scispace.com/papers/agent-based-computational-economics-x7uxgyqiib> (дата обращения: 12.04.2025).
14. The Global Risks Report 2024. // World Economic Forum. 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf (дата обращения: 17.04.2025).
15. Ладынин А.И. Научно-техническое развитие в структуре экономической и национальной безопасности: от исторического опыта к современным вызовам // *Экономическая безопасность*. 2024. Т. 7, № 12. С. 3007–3022. DOI 10.18334/ecsec.7.12.122303.
16. Управление научно-техническим развитием: горизонты цифровой экономики / М.Ю. Архипова [и др.] ; под ред. Р.М. Нижегородцева. Москва : НИПКЦ Восход-А, 2020. DOI 10.30826/93055-470-0.
17. Сиваев Е.А. Научно-технологический суверенитет как научная категория с точки зрения теории конкуренции: роль и значимость // *Экономика и управление в машиностроении*. 2024. № 1. С. 52–58.

References

1. Belousov R.A. *Economic history of Russia: XX century*. Moscow : ISEPI, 2017. (In Russ.).
2. Kolesnikov I.N., Melnikov V.V. Industrialization in the Soviet Union: economic aspects. *Social policy and Sociology*. 2016;15(3(116)):39-45. DOI 10.17922/2071-3665-2016-15-3-39-45. EDN WKEBXJ. (In Russ.).
3. Mazower M. *Dark Continent: Europe's Twentieth Century*. N.Y. : Knopf, 1998.
4. Eichengreen B. *The European Economy Since 1945*. Princeton University Press, 2008.
5. Naughton B. *The Chinese Economy: Transitions and Growth*. MIT Press, 2018.
6. Zhurbey E.V. «Think tanks» and the foreign policy of the People's Republic of China: a history of the issue. *Regional studies*. 2011;(2(17)):164-174. EDN OYWSQZ. (In Russ.).
7. World Bank and the Development Research Center of the State Council, P. R. China. 2013. *China 2030: Building a Modern, Harmonious, and Creative Society*. Washington, DC : World Bank. DOI: 10.1596/978-0-8213-9545-5. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0.
8. Rodrik D. *The Globalization Paradox*. Oxford University Press, 2011.
9. *Globalization in Transition: The Future of Trade and Value Chains*. McKinsey Global Institute. 2019. 112 p.
10. Measuring distortions in international markets: The semiconductor value chain. OECD Trade Policy Papers. 2019. No. 234. URL: https://www.oecd.org/en/publications/measuring-distortions-in-international-markets_8fe4491d-en.html.

11. Technological foresight: methods and practices / L.M. Gokhberg [et al.]. Moscow : HSE, 2020. (In Russ.).
12. Meadows D. The Abc of systems thinking / per. with Engl. by D. Romanovsky ; scientific ed. by A. Savkin. Moscow : Mann, Ivanov and Ferber, 2018. (In Russ.).
13. Tesfatsion L. Agent-based computational economics. Scholarpedia. 2007. URL: <https://scispace.com/papers/agent-based-computational-economics-x7uxgyqiib>.
14. The Global Risks Report 2024. World Economic Forum. 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_The_Global_Risks_Report_2024.pdf.
15. Ladynin A.I. Scientific and technical development in the structure of economic and national security: from historical experience to modern challenges. *Economic security*. 2024;7(12):3007-3022. DOI 10.18334/ecsec.7.12.122303. (In Russ.).
16. Management of scientific and technical development: horizons of the digital economy / M.Y. Arkhipova [et al.] ; ed. by R.M. Nizhegorodtsev. Moscow : NIPCC Voskhod-A, 2020. DOI 10.30826/93055-470-0. (In Russ.).
17. Sivaev E.A. Scientific and technological sovereignty as a scientific category from the point of view of competition theory: role and significance. *Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(1):52-58. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Андрей Иванович Ладынин – кандидат экономических наук, доцент (информационно-измерительные и управляющие системы), 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством, доцент кафедры информатики Института кибербезопасности и цифровых технологий, МИРЭА – Российский технологический университет, Москва, Россия, ORCID: 0000-0001-7659-2581, Scopus Author ID: 57202347343, ResearcherID: HJP-8030-2023, andrey.ladynin@hotmail.com.

Andrey I. Ladynin – Ph.D. in economic sciences, associate professor (measuring and control systems), 08.00.05 – economics and management of the national economy), associate professor informatics Department, Cybersecurity and Digital Technologies Institute, MIREA – Russian Technological University, Moscow, Russia, ORCID: 0000-0001-7659-2581, Scopus Author ID: 57202347343, Researcher ID: HJP-8030-2023, andrey.ladynin@hotmail.com.

Статья поступила в редакцию 04.05.2025; одобрена после рецензирования 02.06.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 04.05.2025; approved after reviewing 02.06.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 181–190.
Economic Systems. 2025;18(2):181-190.



Научная статья
УДК 332.02

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-181-190

Методические инструменты для оценки уровня экономической безопасности строительных субъектов бизнеса в контексте современных трендов развития жилищного сектора

Дмитрий Валерьевич Макеев

Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

✉ makeev7.96@mail.ru

Аннотация. В статье показана роль строительного сектора в экономике России. Систематизированы факторы, влияющие на состояние экономической безопасности компаний в современных условиях ведения хозяйственной деятельности. Проведен сравнительный анализ инструментов, которые могут быть применимы для комплексной характеристики экономической безопасности строительных субъектов, специализирующихся в сфере жилищного строительства. Предложены индикативные показатели, характеризующие специфику состояния системы экономической безопасности в этой сфере деятельности и дающие возможность объективной оценки явных и скрытых угроз.

Ключевые слова: жилищное строительство, угрозы экономической безопасности, устойчивое развитие, факторы сбалансированного развития, экономическая безопасность

Для цитирования: *Макеев Д.В. Методические инструменты для оценки уровня экономической безопасности строительных субъектов бизнеса в контексте современных трендов развития жилищного сектора // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 181-190. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-181-190.*

Original article

Methodological tools for assessing the level of economic security of construction business entities in the context of modern trends in the development of the housing sector

Dmitry V. Makeev

Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

✉ makeev7.96@mail.ru

Abstract. The article shows the role of the construction sector in the Russian economy. The factors influencing the state of economic security of companies in modern business conditions are systematized. A comparative analysis of tools that can be applied to comprehensively characterize the economic safety of construction entities specializing in housing construction has been carried out. Indicative indicators are proposed that characterize the specifics of the state of the economic security system in this field of activity and enable an objective assessment of overt and hidden threats.

Keywords: housing construction, threats to economic security, sustainable development, factors of balanced development, economic security

For citation: Makeev D.V. Methodological tools for assessing the level of economic security of construction business entities in the context of modern trends in the development of the housing sector. *Economic Systems*. 2025;18(2):181-190. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-181-190.

Введение

Строительный сектор играет ключевую роль в экономике любой страны, оказывая влияние на множество аспектов ее развития и функционирования, так как составляет значительную долю ВВП государства. Структурно строительный сектор экономики включает в себя не только строительство жилых и коммерческих объектов, но и объекты инфраструктуры (дороги, мосты, железные дороги, аэропорты), что напрямую влияет на стратегические экономические показатели развития.

Деятельность строительных субъектов бизнеса тесно связана со многими другими отраслями, такими как производство строительных материалов, проектирование, архитектура, инженерные услуги, а также сфера услуг (транспортировка, логистика). Развитие строительного сектора способствует росту всех этих отраслей, создавая мультипликативный эффект в экономике. В целом строительство инфраструктуры, такой как дороги, мосты, жилье, больницы и школы, способствует повышению качества жизни населения, а хорошо развитая инфраструктура

необходима для обеспечения эффективного функционирования экономики, привлечения инвестиций и повышения конкурентоспособности региона [1, 2].

Основная функция жилищного строительства – это обеспечение населения достойным и доступным жильем. В условиях роста населения и урбанизации потребность в новых жилых объектах продолжает оставаться высокой, что является важным фактором для улучшения уровня жизни граждан и создания комфортной жизненной среды [3].

Учитывая важную социально-экономическую роль жилищного сектора, особое внимание должно быть обращено на обеспечение экономической безопасности предприятий, занимающихся жилищным строительством, разработку методического инструментария для объективной оценки ее уровня.

Основная часть

Важно подчеркнуть, что экономическая безопасность в строительной сфере зависит от множества современных факторов, которые могут существенно влиять на их устойчивость и эффективность работы предприятия отрасли [4]. Поэтому целесообразно их обобщить в целях последующего более детального анализа, установления причинно-следственных зависимостей и разработки адекватных мер реагирования, чтобы снизить катастрофичность последствий (табл. 1).

Таблица 1 – Группы факторов, определяющих текущее состояние экономической безопасности предприятий строительной сферы, и их характеристика

Группа факторов	Разновидности	Характерные особенности
Экономические факторы	Инфляция и стоимость ресурсов	Изменения в уровнях цен на строительные материалы, рабочую силу и энергетические ресурсы приводят к увеличению издержек. Рост инфляции может также негативно сказаться на спросе на жилье, так как население становится менее способным к покупке недвижимости
	Процентные ставки	Увеличение процентных ставок по кредитам и ипотечным займам значительно затрудняет финансирование как для компаний, так и для потребителей. Это может замедлить темпы жилищного строительства и снизить спрос на новые квартиры и дома
	Инвестиционная активность	Локальные и зарубежные инвестиции в жилищное строительство непосредственно влияют на финансовую устойчивость компаний. Привлечение инвестиций в проектирование и строительство новых объектов может способствовать развитию бизнеса и его экономической безопасности

Группа факторов	Разновидности	Характерные особенности
Правовые и нормативные факторы	Законодательство	Постоянные изменения в законодательстве, касающемся налогообложения, градостроительства и экологических норм, могут создавать дополнительные риски для предприятий. Невозможность своевременно адаптироваться к новым требованиям может привести к штрафам и приостановлению деятельности
	Регулирование рынка	Государственные программы по поддержке жилищного строительства (например, субсидирование ипотечных кредитов) могут стать как поддержкой, так и источником рисков, если они изменяются или прекращаются
Социальные факторы	Демографические изменения	Изменение экономической ситуации в стране, а также миграционные процессы влияют на спрос на жилье. Низкая рождаемость, а также отток молодежи в поисках лучших условий жизни могут привести к снижению интереса к покупке жилья и, как следствие, к экономическим потерям для строительных компаний
	Социальные тенденции	Изменение потребительских предпочтений, например переход к более экологичным и энергоэффективным зданиям, также влияет на стратегии компаний. Игнорирование этих тенденций может уменьшить конкурентоспособность производителей
Технологические факторы	Инновации и цифровизация	Внедрение новых технологий в проектирование и строительство (например, BIM-технологии, модульное строительство) может повысить эффективность и сократить затраты. Однако компании, не использующие современные технологии, рискуют отстать от конкурентов
	Автоматизация процессов	Использование автоматизированных систем управления строительством и мониторинга состояния объектов позволяет повысить качество выполнения работ и снизить риски, связанные с человеческим фактором
Экологические факторы	Экологические требования	Ужесточение экологических норм и стандартов требует от предприятий дополнительных затрат на соответствие требованиям. И вместе с тем правильная реализация экологически чистых технологий может стать конкурентным преимуществом и повысить устойчивость компании на рынке

Окончание табл. 1

Группа факторов	Разновидности	Характерные особенности
	Изменение климата	Риски, связанные с изменением климата (наводнения, пожары, разрушения), требуют от компаний разработки стратегия по минимизации потенциальных убытков от природных катаклизмов
Политические факторы	Геополитическая ситуация	Политическая нестабильность и международные санкции могут негативно сказаться на экономической безопасности предприятий. Это касается как внешних поставок ресурсов, так и инвестиций
	Государственная поддержка	Наличие государственных программ поддержки строительства и жилищных субсидий способствует росту экономики отрасли. Однако резкое изменение политической ситуации может привести к сокращению таких мер

Источник: составлено автором.

Современные факторы, влияющие на экономическую безопасность предприятий жилищного строительства, требуют от этих компаний высокой адаптивности и проактивного подхода в управлении рисками [3]. Успешными будут те компании, которые сумеют эффективно интегрировать современные технологии, адаптироваться к меняющимся условиям рынка и учесть влияние социальных и экономических тенденций [4, 5].

Обеспечение экономической безопасности строительной организации требует применения разнообразных инструментов и методов, что дает возможности комплексно изучить факторы, как позитивно оказывающие влияние на их деятельность, так и выступающие угрозами экономической безопасности. Быстрота реакции на негативные проявления турбулентных событий зависит от качественных инструментов, качества информационной базы, которая служит фундаментом как для выявления негативных тенденций, так и для прогнозирования трендов новых угроз экономической безопасности [6, 7].

По нашему мнению, для получения адекватных данных, которые впоследствии могут быть применимы для проектирования стратегических изменений, направленных на обеспечение стабильности системы экономической безопасности предприятий, осуществляющих деятельность в секторе жилищного строительства, элементы инструментария целесообразно разделить на несколько категорий, каждая из которых охватывает определенные аспекты управления безопасностью.

Раскроем основные элементы инструментария, используемого для диагностики новых и текущих угроз экономической безопасности строительного предпри-

ятия, специализирующегося на жилищном строительстве, выделив в нем следующие группы и подгруппы.

1. Аналитические инструменты:

1.1. Финансовый анализ.

Методы анализа финансовых отчетов, включая коэффициенты ликвидности, прибыльности и рентабельности. Это позволяет выявить финансовые риски и недостатки в управлении.

1.2. Анализ рисков.

Использование SWOT-анализа, сценарного анализа и других методов для оценки внутренних и внешних рисков. Это помогает в выработке стратегий минимизации рисков [8].

2. Организационные инструменты:

2.1. Организационные процедуры.

Разработка внутренних регламентов и инструкций, касающихся всех аспектов деятельности организации: от принятия решений до взаимодействия с партнерами и поставщиками.

2.2. Организационная структура.

Формирование структуры управления, которая включает в себя отделы, ответственные за финансовую безопасность, юридическую защиту и аудит [9].

3. Технологические инструменты:

3.1. Информационные системы.

Внедрение систем управления проектами (например, BIM — Building Information Modeling), CRM-систем для управления клиентскими договорами и ERP-систем для учета и контроля финансов [10].

3.2. Кибербезопасность.

Использование программного обеспечения для защиты данных и создания сетевой безопасности, осуществление регулярного обновления систем и антивирусных программ для защиты от киберугроз.

4. Юридические инструменты:

4.1. Договорная работа.

Разработка шаблонов договоров, включающих надежные механизмы защиты интересов организации и минимизацию юридических рисков (например, страхование рисков, арбитражные оговорки).

4.2. COMPLIANCE-мониторинг.

Внедрение системы COMPLIANCE-контроля (соблюдение законодательства и внутренней политики), что включает регулярные проверки и аудиты.

5. Управление человеческими ресурсами:

5.1. Мотивация и обучение.

Разработка программ обучения и мотивации сотрудников, чтобы повысить их квалификацию и вовлеченность в процесс обеспечения экономической безопасности.

5.2. Система оценки эффективности.

Внедрение системы оценки работы сотрудников по ключевым показателям (KPI), что позволяет своевременно выявлять проблемные области и улучшать общую эффективность бизнеса.

6. Коммуникационные инструменты:

6.1. Внутренние коммуникации.

Регулярные совещания, отчеты и другие форматы общения, которые помогают поддерживать прозрачность и оперативность в организации.

6.2. Внешние связи.

Установление партнерских отношений с другими компаниями, ассоциациями и государственными органами для обмена информацией и лучшими практиками в области безопасности.

7. Мониторинг и отчетность:

7.1. Системы мониторинга.

Внедрение систем для отслеживания ключевых показателей выполнения проектов и финансового состояния. Это может включать в себя программное обеспечение для анализа данных и контроля выполнения плана.

7.2. Регулярная отчетность.

Периодическая подготовка отчетов для руководства и акционеров о состоянии безопасности, финансовых показателях и рисках.

Эти элементы инструментария помогают строительной организации не только защищать свои интересы, но и обеспечивать устойчивое развитие и конкурентоспособность на рынке.

Заключение

Развитие системы экономической безопасности строительного предприятия, специализирующегося на жилищном строительстве, в условиях постоянного мониторинга новых вызовов требует комплексного подхода, включающего как стратегические, так и оперативные меры. Проведенный анализ позволил выявить ключевые возможности и направления для улучшения системы экономической безопасности предприятий отрасли в условиях динамично меняющейся среды, которые сводятся к следующему.

1. Внедрение современных технологий.

Системы управления данными: использование программного обеспечения для управления проектами и ресурсами (например, BIM-технологии) позволяет более эффективно планировать и контролировать все этапы строительства. Это снижает риски по задержкам и перерасходу средств.

Мониторинг рисков в реальном времени: внедрение IoT-устройств и систем анализа данных поможет отслеживать состояние объектов, использование ресурсов, а также эффективность работы подрядчиков.

2. Использование гибких бизнес-моделей.

Адаптация к изменениям на рынке: создание гибкой бизнес-модели, которая позволит оперативно реагировать на рыночные изменения, например, путем учета спроса и предложения на рынке жилья.

Диверсификация портфеля проектов: реализация не только жилых, но и коммерческих проектов может снизить зависимость предприятия от колебаний в жилищном строительстве.

3. Укрепление финансовой устойчивости.

Финансовое планирование: создание детализированных планов с учетом возможных рисков и непредвиденных расходов. Это включает в себя создание резервного фонда для быстрого реагирования на возникающие проблемы.

Оптимизация финансирования: использование различных источников финансирования, включая привлеченные инвестиции, государственные дотации и льготные кредиты, поможет снизить финансовую нагрузку на предприятие.

4. Управление человеческими ресурсами.

Обучение и развитие персонала: инвестирование в обучение сотрудников по вопросам безопасности, управления проектами и внедрения новейших технологий повысит уровень квалификации и снизит риски, связанные с человеческим фактором.

Создание благоприятного социального климата: сильная корпоративная культура и внимание к социальным аспектам труда будут способствовать формированию команды, способной эффективно работать в условиях неопределенности.

5. Мониторинг и анализ внешних факторов.

Анализ макроэкономических показателей: регулярный мониторинг экономической ситуации, уровня инфляции, изменений в налоговой политике и других факторов, влияющих на рынок недвижимости, позволит быстро адаптироваться к новым вызовам.

Изучение конкурентной среды: анализ действий конкурентов и тенденций на рынке поможет выработать стратегию, способствующую улучшению позиций предприятия и минимизации рисков.

6. Устойчивое развитие и экология.

Внедрение экологически чистых технологий: использование устойчивых строительных практик и современных материалов не только снижает экологические риски, но и повышает привлекательность для потребителей, стремящихся к экосознательному выбору.

Социальная ответственность: продвижение принципов социальной ответственности позволит улучшить репутацию компании и привлечь новых клиентов.

7. Правовая безопасность.

Юридическая поддержка: наличие квалифицированной юридической команды, а также постоянный мониторинг изменений в законодательстве позволяют оперативно адаптироваться к новым законодательным требованиям и минимизировать правовые риски.

Список источников

1. Демидов Е.А. Строительный рынок России: особенности и тенденции развития // Экономика и предпринимательство. 2019. № 3. С. 77–83.
2. Мефедов А. 2024 год для строительной отрасли. Тренды. Вызовы. Риски. URL: <https://www.tradicia-k.ru/articles/2024-god-dlya-stroitelnoy-otrasli-dot-trendy-dot-vyzovy-dot-riski> (дата обращения: 03.04.2025).
3. Жилищное строительство: стратегический взгляд на отрасль. URL: www.ra-national.ru (дата обращения: 03.04.2025).
4. Методика комплексного анализа и оценки уровня экономической безопасности предприятия / Д.А. Коробейников [и др.] // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2021. Т. 15, № 3. С. 73–85.
5. Оборин М.С. Формирование модели рынка строительных услуг как одного из факторов повышения экономической безопасности региона // Экономика строительства и природопользования. 2019. № 2 (71). С. 12–20.
6. Теория и практика обеспечения экономической безопасности сложных хозяйственных систем / С.В. Банк [и др.]. Курс : Деловая книга, 2024.
7. Кулагина Н.А., Алексеенко В.В. Экономическое моделирование процессов трансформации интеллектуального потенциала субъектов инвестиционно-строительного комплекса // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2018. № 3. С. 119–124.
8. Экономическая безопасность : учебник. 3-е изд., перераб. и доп. / Н.Д. Эриашвили [и др.]. Москва, 2020.
9. Левизов А.С., Олещенко С.И. Внедрение цифровых технологий в кадровую политику производственного предприятия // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 3. С. 14–17.
10. Плясова С.В., Сероштан С.М. Финансовые технологии в глобальном мире: основные тренды развития // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 1 (64). С. 85–98.
11. Медведев А.А. Основные категории и понятия в оценке экономической безопасности инновационного производства в особой экономической зоне // Вестник Московского университета МВД России. 2012. № 5. С. 264–268.
12. Суглобов А.Е., Древинг С.Р. Социально-экономические аспекты экономической безопасности и кластеризация экономики // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. 2009. Т. 5, № 10 (43). С. 66–74.

References

1. Demidov E.A. The Russian construction market: features and development trends. *Economics and entrepreneurship*. 2019;(3):77-83. (In Russ.).
2. Mefedov A. 2024 for the construction industry. Trends. Challenges. Risks. URL: <https://www.tradicia-k.ru/articles/2024-god-dlya-stroitelnoy-otrasli-dot-trendy-dot-vyzovy-dot-riski>. (In Russ.).
3. Housing construction: a strategic view of the industry. URL: www.ra-national.ru. (In Russ.).
4. Methodology of complex analysis and assessment of the level of economic security of an enterprise / D.A. Korobeynikov [et al.]. *Bulletin of SUSU. Series: Economics and Management*. 2021;15(3):73-85. (In Russ.).
5. Oborin M.S. Formation of a model of the construction services market as one of the factors of increasing the economic security of the region. *Economics of construction and environmental management*. 2019;(2(71)):12-20. (In Russ.).

6. Theory and practice of ensuring economic security of complex economic systems / S.V. Bank [et al.]. Kursk : Business Book, 2024. (In Russ.).
7. Kulagina N.A., Alekseenko V.V. Economic modeling of the processes of transformation of the intellectual potential of subjects of the investment and construction complex. *Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Economics*. 2018;(3):119-124.
8. Economic security : textbook. 3rd ed., revised and additional / N.D. Eriashvili [et al.]. Moscow, 2020. (In Russ.).
9. Levizov A.S., Oleshchenko S.I. Introduction of digital technologies into the personnel policy of a manufacturing enterprise. *Economics and Management in machine building*. 2024;(3):14-17. (In Russ.).
10. Plyasova S.V., Seroshtan S.M. Financial technologies in the global world: the main development trends. *Economic Systems*. 2024;17(1(64)):85-98. (In Russ.).
11. Medvedev A.A. Basic categories and concepts in assessing the economic security of innovative production in the special economic zone. *Bulletin of the Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of Russia*. 2012;(5):264-268. (In Russ.).
12. Suglovov A.E., Dreving S.R. Socio-economic aspects of economic security and the clusterization of the economy. *National interests: priorities and security*. 2009;5(10(43)):66-74. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Дмитрий Валерьевич Макеев – аспирант, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, makeev7.96@mail.ru.

Dmitry V. Makeev – Ph.D. student, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, makeev7.96@mail.ru

Статья поступила в редакцию 14.04.2025; одобрена после рецензирования 30.05.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 14.04.2025; approved after reviewing 30.05.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.



Стратегии открытых инноваций в нефтегазовом секторе: от глобального опыта к российским реалиям

Дарья Владимировна Лебедева¹✉, Андрей Дмитриевич Каширин¹

¹ Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия

✉ lena_leb-61@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию практик открытых инноваций в нефтегазовой отрасли. Рассматриваются ключевые формы взаимодействия с внешними партнерами, включая корпоративное венчурное инвестирование, научно-техническое сотрудничество с высшими учебными заведениями и научно-исследовательскими структурами, а также институционализация партнерских моделей. Подчеркивается, что в условиях усиливающейся конкурентной борьбы и ограниченного доступа к внешним источникам технологий использование механизмов открытых инноваций приобретает стратегическое значение для повышения технологической устойчивости отрасли.

Проведен сравнительный анализ зарубежного и отечественного опыта, позволяющий выявить различия в уровне зрелости, институциональном оформлении и степени интеграции внешних инновационных ресурсов в корпоративную среду компаний. Зарубежные модели характеризуются высокой степенью стратегической сопряженности с научной повесткой, широким использованием венчурных механизмов и устойчивыми альянсами с внешними инновационными партнерами. В то время как российская практика демонстрирует отдельные успешные инициативы, в целом она отличается ограниченностью охвата инструментария и наличием структурных проблем в институциональной среде. На основе анализа предложены направления адаптации международной практики открытых инноваций в нефтегазовой отрасли к российским условиям. В их числе – развитие венчур-билдинга как инструмента долгосрочной поддержки новых бизнесов, формирование равноправного партнерства с научными учреждениями, а также создание организационных структур для управления открытыми инновациями. Представленные выводы могут быть использованы при разработке корпоративных стратегий и государственной политики в сфере инновационного развития нефтегазовой отрасли, а также при совершенствовании управленческих практик и инновационных процессов непосредственно в компаниях отрасли.

Ключевые слова: открытые инновации, нефтегазовая отрасль, венчурное инвестирование, научное сотрудничество, инновационное развитие, инновационная экосистема, управление инновациями, международная конкуренция, стартапы, стратегии компаний

Для цитирования: Лебедева Д.В., Каширин А.Д. Стратегии открытых инноваций в нефтегазовом секторе: от глобального опыта к российским реалиям // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 191–201. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-191-201.

Original article

Open innovation strategies in the oil and gas sector: from global experience to Russian practice

Daria V. Lebedeva¹✉, Andrey D. Kashirin¹

¹ Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia

✉ lena_leb-61@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the study of open innovation practices in the oil and gas industry. Key forms of interaction with external partners are examined, including corporate venture investing, scientific and technical cooperation with universities and research institutions, as well as the institutionalization of partnership models. It is emphasized that under conditions of increasing global competition and limited access to external technology sources, the use of open innovation mechanisms acquires strategic significance for enhancing the technological resilience of the industry.

A comparative analysis of foreign and domestic experience is conducted, allowing identification of differences in the level of maturity, institutional framework, and degree of integration of external innovation resources into the corporate environment. Foreign models are characterized by a high degree of strategic alignment with the scientific agenda, extensive use of venture mechanisms, and stable alliances with external developers. Meanwhile, Russian practice demonstrates individual successful initiatives but overall is marked by limited coverage and a weak institutional base.

Based on the analysis, directions for adapting effective solutions to Russian conditions are proposed. These include the development of venture building as a tool for long-term support of new businesses, formation of equal partnerships with scientific institutions, and the creation of organizational structures for managing open innovations. The presented conclusions can be used in the development of corporate strategies and state policies in the field of innovation development of the oil and gas industry.

Keywords: open innovation, oil and gas industry, venture investing, scientific cooperation, innovation development, innovation ecosystem, innovation management, international competition, startups, corporate strategies

For citation: Lebedeva D.V., Kashirin A.D. Open innovation strategies in the oil and gas sector: from global experience to Russian practice. *Economic Systems*. 2025;18(2):191-201. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-191-201.

Введение

В условиях трансформации глобального энергетического рынка, усиления конкуренции со стороны международных компаний и необходимости технологического обновления нефтегазовой отрасли России вопрос эффективного внедрения инноваций приобретает критическую значимость. Одним из наиболее перспективных направлений становится использование инструментов открытых инноваций, которые уже продемонстрировали высокую результативность в практике таких зарубежных компаний, как Shell, BP, ExxonMobil и Cenovus. В то же время в российской практике подобные подходы только начинают развиваться, что требует анализа их применимости и адаптации.

На фоне нарастающих внешнеэкономических ограничений и технологических барьеров отечественные компании сталкиваются с необходимостью диверсификации источников инноваций с фокусом на внешний рынок. В этом контексте обращение к зарубежному опыту открытых инноваций становится не только целесообразным, но и стратегически важным шагом. Сравнительный анализ зарубежных и российских практик, направленный на выявление адаптируемых моделей и инструментов, позволяет предложить обоснованные рекомендации по развитию инновационной экосистемы в нефтегазовом комплексе России.

В рамках данной цели в ходе исследования определены конкретные механизмы взаимодействия с внешними инновационными источниками (включая венчур-билдинг, стратегические альянсы с научными учреждениями, цифровые платформы открытых инноваций), которые ранее не были комплексно рассмотрены с позиций их применимости в российских реалиях. Предложены направления трансформации корпоративных стратегий российских нефтегазовых компаний с учетом мирового опыта, что формирует основу для построения устойчивых инновационных экосистем отрасли в условиях технологического суверенитета.

Основная часть

Зарубежная практика

Среди зарубежных компаний наиболее богатым опытом в области открытых инноваций обладает британская компания Shell. Ключевым элементом стратегии компании является Project Reshape и корпоративное венчурное подразделение компании Shell Ventures. Согласно официальным данным компании, фонд предоставляет помощь организациям с прорывными решениями в рамках альтернативной энергетики, цифровых решений для бизнеса, транспортных инфраструктур и т. д. Стартапам предлагается как профессиональная помощь по отдельным

вопросам, так и финансовая поддержка от 2 млн долл. Shell поддерживает инновационные проекты на протяжении всего жизненного цикла, при этом формирует синдикаты с другими венчурными фондами и корпоративными венчурными командами для обеспечения дополнительных средств для стартапов [1].

Вслед за Shell венчурным финансированием стала активно интересоваться и компания BP, что привело к созданию BP Launchpad и BP Ventures. Launchpad – это венчур-билдер. Компания подчеркивает, что она занимается «выращиванием» технологических бизнесов не только для повышения эффективности текущего бизнеса, но и для его диверсификации, тестирования новых бизнес-моделей, рынков и типов партнерств [2].

Задача же фонда BP Ventures заключается в поддержке молодых ученых и их проектов, с фокусом на их эффективность и потенциальную пользу. Фонд ориентирован на поддержку проектов, у которых есть потенциал реализовать прорывные, дисruptивные технологии. В приоритете проекты, позволяющие реализовать и продвинуть планы компании. Тем не менее поддержка может рассматриваться и в случаях, где результаты проекта потенциально будут являться основной для разработки прорывных технологий в будущем. BP дополнительно отмечает, что компания предоставляет финансовую поддержку для реализации инновационных проектов, а также предоставляет инноваторам непосредственным доступ к международной сети компании BP, тем самым предоставляя дополнительные связи для дальнейшего получения средств, роста компании и продвижения разработок на рынке [3]. Это соответствует выводам А.В. Лобова, который подчеркивает, что участие нефтегазовых компаний в инновационных проектах способствует ускорению их внутренней трансформации и повышению управляемости инновационного цикла [4].

ExxonMobil – американский конкурент Shell – в свою очередь выстраивает системное и многопрофильное сотрудничество с ведущими научно-исследовательскими учреждениями, особенно в области разработки альтернативных источников энергии и повышения эффективности традиционных энергетических технологий. Одним из ключевых партнеров компании с 2014 г. является Энергетическая инициатива Массачусетского технологического института (MIT Energy Initiative, MITEI), в рамках которой ExxonMobil выступает членом-основателем и стратегическим партнером.

Сотрудничество с MITEI не ограничивается исключительно финансированием. ExxonMobil принимает участие в формировании научной повестки, определяя приоритетные направления исследований, такие как улавливание и хранение углерода, водородные технологии, топливные элементы и развитие низкоуглеродных источников энергии. Компании и университету удастся выстраивать взаимовыгодный диалог: ExxonMobil предоставляет доступ к своим инженерным данным и инфраструктуре, тогда как исследовательские группы MIT предлагают прикладные решения, способные масштабироваться до уровня промышленного применения.

Кроме того, ExxonMobil оказывает поддержку образовательным и исследовательским инициативам: выделяются гранты для аспирантов и молодых ученых, поддерживаются индивидуальные исследовательские проекты, проводится совместное руководство диссертациями и организуются стажировки для студентов MIT в подразделениях компании. Такая модель партнерства способствует не только генерации новых технологических решений, но и подготовке квалифицированных кадров для энергетической отрасли будущего.

В Канаде нефтегазовые компании активно применяют подход открытых инноваций. Так, Cenovus – один из крупнейших представителей канадского нефтегазового сегмента – сотрудничает с академическими институтами, другими компаниями и организациями в рамках решения ключевых технологических вопросов отрасли. Роль и взаимоотношения Cenovus с данными организациями многогранны. Данная компания имеет опыт проведения совместных исследований как с государственными агентствами, так и научно-исследовательскими институтами. Данного рода деятельность также дополняется инвестиционно-исследовательской деятельностью в рамках различных энергетических альянсов.

Альтернативным источником получения идей для исследований и разработок в компании Cenovus выступает ее специализированная онлайн-платформа, ориентированная на привлечение внешних технологических инициатив. Этот инструмент позволяет внешним участникам – независимым разработчикам, исследователям, стартапам и другим заинтересованным сторонам – направлять неконфиденциальные предложения, касающиеся технологических решений, потенциально применимых в нефтегазовой отрасли. Основное назначение платформы заключается в расширении доступа компании к инновационным идеям, не требующим предварительных соглашений о конфиденциальности, тем самым снижаются барьеры на этапе первичной коммуникации с авторами технологий.

Такая модель отражает стремление Cenovus к использованию принципов открытых инноваций и цифровизации процессов технологического скаутинга. Платформа позволяет быстро и эффективно отбирать идеи, обладающие потенциалом для пилотного тестирования и масштабирования, а также служит дополнительным каналом взаимодействия с компаниями, занимающимися инновационной деятельностью. Подобный формат открытого отбора решений может быть интересен для адаптации в российских условиях – с учетом необходимости создания безопасной и прозрачной системы защиты интеллектуальных прав авторов предложений [5].

И.Р. Хайрутдинов также подчеркивает, что переход нефтехимической отрасли к инновационной модели невозможен без системного подхода и изменения прежней ресурсной парадигмы, что подразумевает необходимость координации усилий на отраслевом уровне [6].

Российская практика

На российском рынке открытые инновации долгое время оставались относительно недооцененными. Согласно анализу консалтинговой компании BRIGHT,

еще до введения антироссийских санкций в 2021 г. объем сделок на венчурном рынке, являющийся ключевым индикатором состояния отрасли, составлял лишь 0,2–0,3 млрд долл. в год при затратах на НИОКР в 15 млрд долл. [2].

Однако рынок открытых инноваций по настоящий день активно поддерживается и растет за счет ведущих промышленных компаний, таких как «Северсталь», «Росатом» и «Газпром нефть». Эти организации внедряют различные программы и инициативы, направленные на стимулирование инновационной деятельности и сотрудничество с технологическими стартапами.

«Северсталь» реализует корпоративный венчурный фонд Severstal Ventures, который инвестирует в стартапы, разрабатывающие новые производственные технологии и материалы [7]. Фонд предоставляет не только финансовую поддержку, но и консультации по бизнес-стратегии, маркетингу и развитию проектов. Кроме того, компания запустила платформу Severstal Open Innovation, где публикуются актуальные задачи от производственных подразделений. Инновационным компаниям предоставляется возможность предложить свои решения и протестировать технологии на промышленных площадках [8].

«Росатом» создал подразделение «Иннохаб», которое занимается акселерацией проектов как внутри структуры предприятия, так и в рамках внешних запросов. «Иннохаб» предоставляет инвестиции стартапам в обмен на долю в будущем бизнесе, а также предлагает помощь собственных экспертов по вопросам управления проектом, техническим проблемам и выводу продукта на рынок [9].

«Газпром нефть» инициировала акселерационную программу Industrix, направленную на развитие технологических стартапов в области поиска, разведки и добычи углеводородов, индустрии 4.0, капитального строительства и альтернативной энергетики. Участники программы получают экспертную поддержку, доступ к объектам компании для тестирования технологий и возможность привлечения инвестиций от ведущих венчурных фондов [10].

Подобные формы взаимодействия с внешней инновационной средой, по мнению Е.А. Потаповой, позволяют компаниям снижать технологические риски и повышать обоснованность инвестиционных решений в НИОКР за счет ранней верификации решений и оценки их применимости [11].

В 2021 г. «Газпром нефть» также запустила акселерационную программу для поддержки технологических стартапов и решений в области поиска и добычи углеводородов, «Индустрии 4.0», капитального строительства и альтернативной энергетики. План программы предусматривает привлечение разработчиков и проектов более чем по 70 направлениям в целях выбора наиболее перспективных проектов. Наиболее выдающиеся стартапы получают экспертную помощь со стороны «Газпрома». Согласно данным компании, проект к 2023 г. собрал около тысячи стартапов со всей России и из стран ближнего зарубежья [12].

Научно-технический центр «Газпрома» также активно развивает механизмы научно-образовательной кооперации с ведущими техническими вузами и научно-исследовательскими институтами. В частности, прочное партнерство

выстроено с Санкт-Петербургским политехническим университетом Петра Великого (СПбПУ).

На базе данного сотрудничества НТЦ «Газпром нефти» реализует комплексные программы подготовки специалистов, включающие не только профильное обучение, но и участие студентов в реальных прикладных научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах (НИОКР), проводимых в интересах нефтегазовой промышленности. Такой формат способствует раннему погружению обучающихся в практическую среду и формированию у них навыков проектной и междисциплинарной работы [13].

«Роснефть» активно развивает сотрудничество с образовательными учреждениями в рамках стратегии по поддержке и продвижению технологического развития в нефтегазовой отрасли. В частности, компания реализует инициативы, направленные на укрепление связей между наукой, образованием и производством, что способствует подготовке высококвалифицированных специалистов, способных эффективно работать с современными цифровыми инструментами и технологиями.

Е.Б. Макарова подчеркивает, что результативность подобных инициатив зависит от согласованности действий на уровне образовательной, исследовательской и корпоративной политики, а также от наличия формализованных механизмов трансфера технологий и знаний между участниками [14].

Одним из значимых шагов в этом направлении стало безвозмездное предоставление 4500 академических лицензий нового специализированного программного обеспечения 24 ведущим высшим учебным заведениям России. Эти лицензии предназначены для использования в учебных и научных целях, что позволяет студентам и преподавателям осваивать передовые цифровые решения, применяемые в нефтегазовой отрасли. Данная инициатива направлена на формирование современной образовательной среды, соответствующей актуальным требованиям рынка и задачам технологической трансформации отрасли [15].

Анализ и интеграция зарубежного опыта

Таким образом, сравнение подходов российских и зарубежных нефтегазовых компаний к взаимодействию с внешними партнерами в области инновационного развития показывает значительное различие как в характере этих моделей, так и в глубине интеграции внешних ресурсов в корпоративные стратегии.

В зарубежной практике, особенно у таких компаний, как Shell, BP, ExxonMobil и Sinopec, взаимодействие с партнерами встроено в долгосрочные стратегии инновационного развития. Это проявляется в активной работе с корпоративными венчурными фондами, создании специализированных структур для выращивания новых бизнесов, формировании стратегических альянсов с университетами и использовании цифровых платформ для привлечения внешних идей. В этих моделях акцент делается не только на финансировании перспективных решений, но и на создании целостной экосистемы, в которой стартапы, научные учреждения и сама корпорация работают как взаимодополняющие элементы единого инновационного контура.

В российском контексте подходы к взаимодействию с внешними партнерами хотя и развиваются, все еще ограничены рамками поддержки отдельных технологических решений или конкретных проектов. Крупные игроки, такие как «Газпром нефть», «Росатом», «Северсталь» и «Роснефть», демонстрируют растущий интерес к инструментам открытых инноваций – акселерационные программы, сотрудничество с университетами, формирование венчурных структур. Однако в большинстве случаев это остается на уровне инициатив, интегрированных в текущую операционную деятельность, а не как элементы глубокой трансформации бизнес-модели или стратегии роста.

Таким образом, в зарубежных моделях можно наблюдать институционализированное, долгосрочное и стратегическое взаимодействие с внешней инновационной средой. В России же данный процесс находится в стадии становления, характеризуется фрагментарностью и пока в меньшей степени влияет на формирование новых рынков и направлений деятельности компаний. Эти отличия становятся отправной точкой для обсуждения возможных направлений адаптации и развития подходов в отечественной нефтегазовой отрасли.

В первую очередь, несмотря на наличие опыта работы с венчурными фондами и акселераторами, в России слабо развита практика конкретно венчур-билдинга – подход, при котором компании непосредственно занимаются созданием («выращиванием») новых бизнесов с нуля. Данные бизнесы получают долгосрочную поддержку со стороны компании-создателя. Речь идет о финансовом, а также стратегическом и операционном сопровождении.

Реализовать данный подход в первую очередь могут самые крупные компании, наподобие «Газпрома» и «Роснефти». Они уже располагают достаточным уровнем средств, знаний и экспертизы для введения новых инновационных бизнесов на рынок. Само собой, для полноценного венчур-билдинга будет необходимо создание специализированных структур и команд внутри компании, а также проведение изменений в управленческой структуре компании с учетом данной новой инициативы.

Но в дополнение к внутреннему развитию будущих бизнесов необходимо также совместно исследовать и анализировать внешние источники инноваций. В данном случае довольно интересен подход Cenovus, при котором компания использует онлайн-ресурс для сбора инновационных предложений от пользователей. На основе данной идеи можно создать цифровую платформу, на которой компании смогут публиковать запросы на инновационные решения, предоставляемые в свободной форме (академия, стартапы, малый бизнес).

Реализация подобной идеи теоретически возможна, нефтегазовый рынок активно инвестирует в исследования, связанные с цифровыми технологиями и решениями. Основной проблемой является тема защиты интеллектуальных прав пользователей – в данном случае необходима совместная работа правитель-

ства, компаний и представителей научно-исследовательского сообщества над данным вопросом.

В рамках работы с вузами актуален пересмотр характера отношений между нефтегазовыми компаниями и научно-исследовательскими институтами как «равных партнеров» на примере опыта MIT Energy Initiative. В данном случае подразумевается формирование научной повестки компаниями совместно с вузами не просто как заказчика, а как стратегического партнера с доступом к внутренним данным. Продвижение подобных альянсов потребует изменения модели взаимодействия и доверия между вузами и компаниями.

Среди зарубежных практик, которые будет сложнее всего интегрировать в деятельность российских нефтегазовых компаний, стоит в первую очередь отметить перспективы интеграции с международными НИОКР-альянсами (MITEL, SINTEF), а также участие в транснациональных венчурных фондах. Ключевым препятствием являются антироссийские санкции, ограничивающие доступ российских компаний и организаций к зарубежным источникам финансов, а также возможностям международной кооперации. Однако перспективным является установление новых или укрепление имеющихся связей с представителями из дружественных стран России, с их собственными особенностями в подходах к инновационному развитию и исследованиям.

Заключение

В настоящих реалиях рынка эффективное управление инновационным развитием становится ключевым фактором устойчивости и конкурентоспособности нефтегазовых компаний. Зарубежный опыт, представленный практиками таких компаний, как Shell, BP, ExxonMobil и Cenovus, демонстрирует высокий уровень институциональной зрелости и стратегической интеграции внешних инновационных ресурсов в корпоративные бизнес-модели, что позволяет им формировать устойчивые инновационные экосистемы для развития компаний.

Российские компании, несмотря на существующие ограничения, также демонстрируют растущий интерес к инструментам открытых инноваций, акселерационным программам и программам сотрудничества с научно-образовательными учреждениями. Однако по сравнению с зарубежными аналогами отечественная практика характеризуется меньшей степенью интеграции инновационной деятельности в стратегию развития, а взаимодействие с внешними партнерами в некоторых случаях носит эпизодический характер.

В данном контексте зарубежный опыт предоставляет ряд решений для обеспечения инновационного развития российских нефтегазовых компаний: от развития механизмов венчур-билдинга до формирования цифровых платформ для привлечения внешних разработок. Эти и другие меры позволяют создать устойчивую основу для технологического лидерства и успешной адаптации к вызовам будущего.

Список источников

1. Shell Ventures // Shell. URL: <https://www.shell.com/what-we-do/technology-and-innovation/innovate-with-shell/shell-ventures.html> (дата обращения: 29.03.2025).
2. Новое программное обеспечение от «Роснефти» представлено другим компаниям отрасли // Коммерсантъ. 2024. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5051383> (дата обращения: 29.03.2025).
3. BP Ventures // BP. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/who-we-are/our-organization/strategy-and-sustainability/bp-ventures.html> (дата обращения: 19.03.2025).
4. Лобов Д.А. Стратегическое управление инновационной деятельностью российских предприятий нефтегазовой отрасли в условиях глобального энергетического перехода : дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2022.
5. Cenovus Energy. Technology Submissions // Cenovus. URL: <https://www.cenovus.com/Sustainability/Innovation-and-technology/Technology-submissions> (дата обращения: 19.03.2025).
6. Хайрутдинов И.Р. Статистический анализ и перспективная оценка развития нефтехимической промышленности России : дис. ... канд. экон. наук. Санкт-Петербург, 2024.
7. Ventures-платформа компании «Северсталь» // Talari. URL: <https://talari.ru/investors/severstal-ventures> (дата обращения: 28.03.2025).
8. Новость об участии крупных компаний в акселерационных программах // Хабр. 2019. URL: <https://habr.com/ru/news/469517> (дата обращения: 28.03.2025).
9. Инновационный кластер ГК «Росатом» // Росатом. URL: <https://ih.rosatom.ru> (дата обращения: 29.03.2025).
10. Акселератор «IndustriX» от «Газпром нефти» объявил о поиске стартапов // Neftegaz.RU. 2023. URL: <https://neftegaz.ru/news/companies/784631-akselerator-gazprom-nefti-industriX-obyavil-o-poiske-startapov-na-urovne-idey> (дата обращения: 19.03.2025).
11. Потапова Е.А. Инструменты финансирования инновационного развития нефтегазового комплекса : дис. ... канд. экон. наук. Казань, 2021.
12. Фонд «Сколково» и «Газпром нефть» создают акселератор для стартапов в нефтедобыче // Sk.ru. 2023. URL: <https://sk.ru/news/fond-skolkovo-i-gazprom-neft-sozdaet-akselerator-dlya-startapov-v-oblasti-razvedki-i-dobychi> (дата обращения: 28.03.2025).
13. ФЭА: Российские компании ищут инновации через акселераторы // ФЭА. URL: <https://fea.ru/news/7801> (дата обращения: 01.04.2025).
14. Макарова Е.Б. Формирование сбалансированной системы управления проектами в нефтегазовой промышленности : дис. ... канд. экон. наук. Москва, 2021.
15. «Роснефть» презентовала нефтегазовым компаниям новое программное обеспечение // ComNews. 2024. URL: <https://www.comnews.ru/content/232818/2024-04-22/2024-w17/1010/rosneft-prezentovala-neftegazovym-kompaniyam-novoe-programmnoe-obespechenie> (дата обращения: 01.04.2025).

References

1. Shell Ventures. Shell. URL: <https://www.shell.com/what-we-do/technology-and-innovation/innovate-with-shell/shell-ventures.html>.
2. New software from Rosneft presented to other companies in the industry. Kommersant. 2024. URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5051383>. (In Russ.).
3. BP Ventures. BP. URL: <https://www.bp.com/en/global/corporate/who-we-are/our-organization/strategy-and-sustainability/bp-ventures.html>.

4. Lobov D.A. Strategic management of innovative activities of Russian oil and gas enterprises in the context of the global energy transition: dis. ... Cand. of economics. Moscow, 2022. (In Russ.).
5. Cenovus Energy. Technology Submissions. Cenovus. URL: <https://www.cenovus.com/Sustainability/Innovation-and-technology/Technology-submissions>. (In Russ.).
6. Khairutdinov I.R. Statistical analysis and prospective assessment of the development of the petrochemical industry of Russia: dis. ... Cand. of Economics. – St. Petersburg, 2024. (In Russ.).
7. Ventures platform of Severstal. Talari. URL: <https://talari.ru/investors/severstal-ventures>. (In Russ.).
8. News about the participation of large companies in acceleration programs. Habr. 2019. URL: <https://habr.com/ru/news/469517>. (In Russ.).
9. Innovative cluster of Rosatom State Corporation. Rosatom. URL: <https://ih.rosatom.ru>. (In Russ.).
10. Gazprom Neft's Industrix Accelerator Announces Search for Startups. Neftegaz.RU. 2023. URL: <https://neftegaz.ru/news/companies/784631-akselerator-gazprom-nefti-industrixy-obvyavil-o-piske-startapov-na-urovne-idey>. (In Russ.).
11. Potapova E.A. Instruments for Financing Innovative Development of the Oil and Gas Complex: dis. ... Cand. of economics. Kazan, 2021. (In Russ.).
12. Skolkovo Foundation and Gazprom Neft Create Accelerator for Startups in Oil Production. Sk.ru. 2023. URL: <https://sk.ru/news/fond-skolkovo-i-gazprom-neft-sozdaet-akselerator-dlya-startapov-v-oblasti-razvedki-i-dobychi>. (In Russ.).
13. FEA: Russian companies seek innovation through accelerators. FEA. URL: <https://fea.ru/news/7801>. (In Russ.).
14. Makarova E.B. Formation of a balanced project management system in the oil and gas industry: dis. ... Cand. of economics. Moscow, 2021. (In Russ.).
15. Rosneft presented new software to oil and gas companies. ComNews. 2024. URL: <https://www.comnews.ru/content/232818/2024-04-22/2024-w17/1010/rosneft-prezentovala-neftegazovym-kompaniyam-novoe-programmnoe-obespechenie>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Дарья Владимировна Лебедева – Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия lenna_leb-61@mail.ru;

Андрей Дмитриевич Каширин – Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия 1142230005@pfur.ru.

Daria V. Lebedeva – Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia lenna_leb-61@mail.ru;

Andrey D. Kashirin – Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba, Moscow, Russia 1142230005@pfur.ru.

Статья поступила в редакцию 05.04.2025; одобрена после рецензирования 10.05.2025; принята к публикации 25.05.2025.

The article was submitted 05.04.2025; approved after reviewing 10.05.2025; accepted for publication 25.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.



Анализ эффективности инновационной деятельности в России в 2020–2024 годах

Вера Александровна Красавина¹, Борис Леонидович Скрынченко¹✉

¹ Институт государственного администрирования, Москва, Россия

✉ sbl-66@mail.ru

Аннотация. Статья посвящена анализу эффективности инновационной деятельности в России за период 2020–2024 годов. Исследование охватывает ключевые аспекты развития научно-технологического потенциала страны, включая инвестиции в исследования и разработки (R & D), патентную активность, экспорт высокотехнологичной продукции, а также уровень внедрения инноваций в реальный сектор экономики. Особое внимание уделяется факторам, влияющим на эффективность инновационной системы, таким как государственная поддержка, цифровизация, санкционное давление и региональные диспропорции.

В статье проведен сравнительный анализ позиций России и мировых лидеров в области инноваций, таких как Китай, Германия, Финляндия и США. На основе полученных данных выделены основные достижения и проблемы, с которыми сталкивается российская инновационная система. Среди положительных тенденций отмечается рост инвестиций в исследования и разработки, увеличение числа патентных заявок и развитие IT-сектора. В то же время существуют серьезные проблемы, связанные с ограниченной международной интеграцией, недостатком частных инвестиций и неравномерным распределением инновационной активности между регионами.

Заключительная часть статьи содержит перспективные направления повышения эффективности инновационной деятельности в России. Предложены меры по созданию благоприятного инвестиционного климата для частного капитала, развитию международного сотрудничества, формированию системы мотивации для молодых специалистов и расширению сети региональных инновационных центров. Авторы подчеркивают необходимость комплексного подхода к решению выявленных проблем для обеспечения устойчивого технологического развития страны в условиях современных глобальных вызовов.

Ключевые слова: инновационная деятельность, эффективность, инвестиции в исследования и разработки, патентная активность, международное сотрудничество, цифровизация, перспективы развития

Для цитирования: Красавина В.А., Скрынченко Б.Л. Анализ эффективности инновационной деятельности в России в 2020–2024 годах // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 202–212. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-202-212.

Финансирование: печатается в рамках Программы поисковых и прикладных исследований Института государственного администрирования.

Original article

Analysis of the effectiveness of innovation activity in Russia in 2020–2024

Vera A. Krasavina¹, Boris L. Skrynchenko¹✉

¹ Institute of Public Administration, Moscow, Russia

✉ sbl-66@mail.ru

Abstract. The article is devoted to the analysis of the effectiveness of innovation activity in Russia for the period 2020–2024. The study covers key aspects of the development of the country's scientific and technological potential, including investments in research and development (R & D), patent activity, exports of high-tech products, as well as the level of innovation in the real sector of the economy. Special attention is paid to factors affecting the effectiveness of the innovation system, such as government support, digitalization, sanctions pressure and regional imbalances.

The article provides a comparative analysis of Russia's positions with world leaders in the field of innovation, such as China, Germany, Finland and the USA. Based on the data obtained, the main achievements and problems faced by the Russian innovation system are highlighted. Among the positive trends, there is an increase in investment in research and development, an increase in the number of patent applications and the development of the IT sector. At the same time, there are serious problems associated with limited international integration, lack of private investment and uneven distribution of innovation activity between regions.

The final part of the article contains promising areas for improving the efficiency of innovation in Russia. Measures are proposed to create a favorable investment climate for private capital, develop international cooperation, form a motivation system for young professionals, and expand the network of regional innovation centers. The authors emphasize the need for an integrated approach to solving the identified problems in order to ensure the country's sustainable technological development in the face of modern global challenges.

Keywords: innovation, efficiency, investment in research and development, patent activity, international cooperation, digitalization, development prospects

For citation: Krasavina V.A., Skrynchenko B.L. Analysis of the effectiveness of innovation activity in Russia in 2020–2024. *Economic Systems*. 2025;18(2):202-212. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-202-212.

Funding: it is published as part of the Program of Exploratory and Applied Research at the Institute of Public Administration.

Введение

Инновационная деятельность представляет собой ключевой фактор экономического роста и социального развития в современном мире. В условиях глобализации и цифровой трансформации способность страны генерировать, внедрять и коммерциализировать новые технологии становится определяющим фактором ее конкурентоспособности на международной арене. Россия, обладающая значительным научно-техническим потенциалом и богатыми природными ресурсами, стремится занять лидирующие позиции в области инноваций. Однако эффективность реализации этих намерений требует детального анализа.

Период с 2020 по 2024 г. стал особенно важным для оценки состояния и перспектив развития инновационной системы России. Этот временной отрезок охватывает как масштабные вызовы (например, пандемию COVID-19 и усиление санкционного давления), так и значительные внутренние изменения, такие как ускорение цифровизации, развитие импортозамещения и формирование новых технологических кластеров. Эти события существенно повлияли на характер и результаты инновационной деятельности в стране.

Основной целью данной статьи является комплексный анализ эффективности инновационной деятельности в России за указанный период. Исследование основано на официальной статистике, данных международных организаций, таких как Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС) и Организация экономического сотрудничества и развития (ОЭСР), а также на экспертных оценках специалистов в области науки и технологий. Особое внимание уделяется ключевым показателям инновационной активности, факторам, влияющим на ее эффективность, сравнительному анализу с другими странами и перспективам дальнейшего развития.

Основная часть

Ключевые показатели инновационной активности

Инвестиции в исследования и разработки (R & D)

Инвестиции в исследования и разработки (R & D) являются одним из ключевых показателей инновационной активности страны. За период с 2020 по 2024 г. доля расходов на R & D в ВВП России увеличилась с 1,1 до 1,3% [1]. Хотя это незначительное повышение, оно отражает усилия государства по стимулированию научных исследований. Однако этот показатель остается ниже среднемирового (2,5%) и значительно уступает лидерам в области инноваций, таким как Южная Корея (4,6%), Израиль (5,4%) и Швеция (3,5%) [2].

Структура финансирования исследований и разработок в России традиционно характеризуется доминированием государственного сектора. Около 60% всех расходов на исследования и разработки покрываются за счет бюджета, что связано с высокой долей военно-промышленного комплекса и космической отрасли, где основным заказчиком выступает государство. Доля частных инвестиций составляет около 40%, что значительно ниже, чем в развитых странах (например, в США более 70% расходов на исследования и разработки финансируются частными компаниями) [3].

Основные направления финансирования R & D включают:

1. *Военную промышленность и оборонные технологии* (около 40%). Это направление традиционно получает значительную поддержку, особенно в условиях геополитической напряженности. Примером успешных проектов могут служить разработки в области гиперзвуковых технологий, такие как ракета «Циркон».

2. *IT-сектор и программное обеспечение* (20%). Российские компании, такие как «Яндекс», Mail.ru Group и «Лаборатория Касперского», демонстрируют устойчивый рост, несмотря на санкционное давление. Например, «Яндекс» активно развивает искусственный интеллект и машинное обучение, что позволяет ему конкурировать на международном уровне.

3. *Биотехнологии и фармацевтика* (10%). Развитие этих направлений стало особенно актуальным в условиях пандемии COVID-19. Например, российская вакцина «Спутник V» стала одной из первых зарегистрированных вакцин против коронавируса.

4. *Энергетика и нефтегазовая отрасль* (15%). Исследования в этой сфере направлены на повышение эффективности добычи и переработки углеводородов, а также на развитие альтернативных источников энергии, в частности водородной энергетики [4].

Патентная активность

Число поданных патентных заявок в России демонстрирует положительную динамику: с 40 тыс. в 2020 г. до 50 тыс. в 2024 г. Однако анализ качества патентов показывает, что большинство из них относятся к низкотехнологичным сферам, таким как строительство, легкая промышленность и сельское хозяйство. Высокотехнологичные патенты составляют менее 20% от общего числа [5].

Международная патентная активность остается низкой. За период с 2020 по 2024 г. количество международных патентов, поданных через систему ВОИС, увеличилось всего на 10–15%. Это указывает на недостаточную ориентацию на глобальные рынки [6].

Лидерами по количеству патентов остаются крупные государственные корпорации («Роскосмос», «Росатом») и IT-компании (например, «Яндекс», Mail.ru Group). Малые и средние предприятия занимают лишь небольшую долю в патентной активности.

Примером успешного патентования может служить разработка российских компаний в области кибербезопасности. Например, «Лаборатория Касперско-

го» регулярно патентует новые методы защиты данных, что позволяет ей удерживать лидирующие позиции на мировом рынке антивирусных решений [6].

Экспорт высокотехнологичной продукции

Доля высокотехнологичной продукции в экспорте России традиционно занимает небольшую долю в общей структуре внешней торговли. За период с 2020 по 2024 г. наблюдался следующий рост: с 7% в 2020 г. до 9% в 2024 г. [5].

Основные направления экспорта включают:

- *авиацию и космическую отрасль*: самолеты Sukhoi Superjet, ракетные двигатели и спутники остаются основными статьями экспорта. Например, сотрудничество с Индией и Китаем в области космических технологий способствует увеличению объемов экспорта [7];

- *IT-продукты*: программное обеспечение, включая антивирусы (Kaspersky Lab), системы управления базами данных и решения для цифровой безопасности. Российские IT-компании активно продвигают свои продукты на рынках стран БРИКС и АТЭС [8];

- *фармацевтику*: некоторые лекарственные препараты и биотехнологические продукты также начали выходить на международные рынки. Например, вакцина «Спутник V» была зарегистрирована более чем в 70 странах мира [8].

Проблемы экспорта высокотехнологичной продукции включают:

- санкционные ограничения, снижающие доступ к зарубежным рынкам. Например, ограничения на экспорт электроники и полупроводников существенно затруднили развитие российской микроэлектронной промышленности;

- недостаточную конкурентоспособность российских продуктов на фоне западных аналогов. Например, многие российские производители сталкиваются с проблемой более низкого качества продукции по сравнению с европейскими или американскими конкурентами;

- слабую маркетинговую стратегию многих российских компаний. Отсутствие четкой стратегии продвижения товаров на международные рынки снижает потенциал экспорта.

Уровень внедрения инноваций в реальный сектор экономики

Внедрение инноваций в реальный сектор экономики остается проблемой для России. По данным Росстата, только около 30% российских предприятий сообщают о внедрении новых технологий или модернизации производственных процессов. Для сравнения, в Европейском союзе этот показатель составляет около 50% [9].

Отраслевая структура внедрения инноваций выглядит следующим образом:

- *IT-сектор*: наиболее успешная область внедрения инноваций, где многие компании активно используют современные технологии, такие как искусственный интеллект, облачные вычисления и большие данные. Например, «Яндекс» внедряет ИИ в поисковые системы и сервисы доставки;

- *тяжелая промышленность*: внедрение инноваций происходит медленнее из-за высоких затрат на модернизацию оборудования и ограниченного доступа

к передовым технологиям. Например, металлургические предприятия столкнулись с трудностями при импортозамещении оборудования для производства высококачественной стали;

- *сельское хозяйство*: здесь наблюдаются определенные успехи благодаря развитию агротехнологий и автоматизации процессов. Например, использование дронов для мониторинга полей и точного земледелия становится все более распространенным;

Основные препятствия для внедрения инноваций включают:

- отсутствие долгосрочных кредитов для модернизации. Многие предприятия сталкиваются с трудностями при привлечении финансирования для реализации инновационных проектов;

- низкий уровень технологической подготовки работников. Недостаточная квалификация персонала часто становится препятствием для внедрения новых технологий;

- необходимость адаптации зарубежных технологий к местным условиям. Например, российские производители часто сталкиваются с необходимостью доработки импортного оборудования для работы в сложных климатических условиях.

Факторы, влияющие на эффективность инновационной деятельности

Положительные факторы

Государственная поддержка

Государство играет ключевую роль в развитии инновационной системы России, реализуя различные программы и меры поддержки:

- программы импортозамещения: после усиления санкционного давления в 2020-х гг. государство активизировало усилия по замещению зарубежных технологий отечественными разработками. Это привело к усилению внимания к IT-сектору, производству электроники, фармацевтике и другой высокотехнологичной продукции [10];

- технопарки и особые экономические зоны (ОЭЗ): создание инновационных кластеров, таких как «Сколково», «Иннополис» и других региональных технопарков, способствовало концентрации научных и производственных ресурсов. Эти площадки предоставляют льготное налогообложение, доступ к финансированию и инфраструктурную поддержку для стартапов и малых предприятий;

- федеральные проекты: программы в рамках национальных проектов, таких как «Цифровая экономика» и «Наука и университеты», направлены на модернизацию инфраструктуры, развитие человеческого капитала и повышение конкурентоспособности российской науки.

Цифровизация

Цифровизация стала одним из главных драйверов инновационного развития в России:

- пандемия как толчок: пандемия 2020 года ускорила процесс цифровой трансформации во всех сферах жизни. Многие компании были вынуждены внедрять

удаленные рабочие процессы, что способствовало развитию облачных технологий, видеоконференцсвязи и других цифровых решений;

– развитие IT-сектора: Россия сохраняет свои позиции в области программного обеспечения, кибербезопасности и искусственного интеллекта. IT-компании, такие как «Яндекс», Mail.ru Group и «Лаборатория Касперского», продолжают разрабатывать новые продукты и услуги, которые находят применение не только внутри страны, но и на международном уровне [11].

Молодые кадры

Образование в сфере STEM (наука, технологии, инженерия, математика) становится все более популярным среди молодого поколения:

- увеличение числа студентов: в последние годы наблюдается рост числа студентов, выбирающих направления, связанные с инженерным делом, информатикой и биотехнологиями. Это создает потенциал для будущих научных достижений [2];
- стажировки и конкурсы: внедрение программ стажировок, олимпиад и конкурсов для молодых ученых помогает выявлять талантливых специалистов и поддерживать их профессиональное развитие.

Негативные факторы

Санкционное давление

Санкции со стороны западных стран оказывают серьезное влияние на возможности России в области инноваций:

– ограничение доступа к технологиям: санкции ограничили доступ к передовым технологиям, компонентам и оборудованию, необходимым для реализации масштабных научно-технических проектов. Например, полупроводниковая промышленность столкнулась с дефицитом микросхем, что затруднило развитие электроники и телекоммуникационных систем;

– сокращение международного сотрудничества: многие международные научные программы, в которых ранее участвовала Россия, были приостановлены или пересмотрены. Это ограничило обмен знаниями и опытом с мировыми лидерами в области науки и технологий.

Недостаток частных инвестиций

Частный сектор остается недостаточно вовлеченным в инновационную деятельность:

- высокие административные барьеры: сложная система регулирования и лицензирования делает участие в долгосрочных инновационных проектах менее привлекательным для частных инвесторов;
- неопределенность экономической политики: нестабильность курса рубля, колебания цен на энергоносители и изменчивость налогового законодательства создают дополнительные риски для бизнеса, снижая готовность к инвестированию в наукоемкие проекты.

Региональные диспропорции

Инновационная активность в России крайне неравномерно распределена по территории:

– концентрация в крупных городах: большая часть инновационной деятельности сосредоточена в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге и других крупных городах. Регионы, особенно Дальний Восток и Северный Кавказ, испытывают значительные трудности в развитии собственных технологических баз [10];

– отсутствие инфраструктуры: в отдаленных регионах часто отсутствует необходимая инфраструктура для поддержки инновационных проектов, включая современные лаборатории, исследовательские центры и образовательные учреждения.

Сравнительный анализ с другими странами

Китай: масштабное государственное финансирование и глобальная интеграция

Китай активно инвестирует в научные исследования и разработки (R & D), направляя на эти цели более 2,5% ВВП. Государство финансирует крупные проекты в таких областях, как искусственный интеллект (ИИ), квантовые технологии и биотехнологии [8].

Международное сотрудничество также играет важную роль. Китай продолжает тесно взаимодействовать с зарубежными партнерами, привлекая передовые технологии и опыт. Частный сектор, представленный такими компаниями, как Huawei, Alibaba и Tencent, является мировым лидером в своих отраслях и обеспечивает значительную долю инноваций в стране.

По сравнению с Россией Китай демонстрирует гораздо более высокий уровень частных инвестиций и международной интеграции. Россия же сталкивается с ограничениями из-за санкционного давления, что снижает ее возможности для участия в глобальных технологических проектах.

Германия: промышленные инновации и сотрудничество науки и бизнеса

Германия является пионером в развитии цифровых технологий в производстве, внедряя концепцию «умных заводов» и автоматизацию процессов. Высокое качество образования и тесная связь университетов с промышленностью позволяют готовить специалистов, соответствующих современным требованиям рынка [8].

Развитие инновационных кластеров, таких как Бавария и Баден-Вюртемберг, способствует созданию благоприятной среды для технологического прогресса. В России уровень взаимодействия между наукой и бизнесом остается низким, что снижает практическую применимость многих разработок.

США: лидерство в глобальной инновационной системе

Большая часть расходов на исследования и разработки в США покрывается за счет частного капитала (более 70%), что обеспечивает высокую эффективность использования средств. Американские университеты, такие как Массачусет-

ский технологический институт, Стэндфордский и Гарвардский университеты, являются мировыми лидерами в подготовке научных кадров и проведении фундаментальных исследований [8].

Американские компании доминируют в таких областях, как информационные технологии, биотехнологии и космические исследования. Россия сильно отстает от США по уровню частного финансирования инноваций и качеству подготовки научных кадров.

Заключение

Анализ эффективности инновационной деятельности в России за период 2020–2024 гг. показывает, что страна достигла определенных успехов в развитии научно-технологического потенциала, но столкнулась с серьезными вызовами, требующими системного подхода.

Основные достижения включают рост инвестиций в исследования и разработки (R & D), увеличение числа патентных заявок и развитие цифровизации экономики. IT-сектор демонстрирует устойчивый рост, несмотря на санкционное давление, а создание инновационных кластеров способствует концентрации научных и производственных ресурсов [12].

Однако существуют серьезные проблемы: санкционные ограничения усложнили доступ к передовым технологиям, доля частных инвестиций в исследования и разработки остается низкой (40%), а региональные диспропорции сдерживают развитие инноваций в отдаленных регионах. Кроме того, проблема «утечки мозгов» остается актуальной, что снижает потенциал научного сообщества [13].

Сравнительный анализ с мировыми лидерами (Китаем, Германией, США) показывает отставание России по уровню расходов на исследования и разработки, роли частного сектора и международной интеграции. Для повышения эффективности инновационной системы необходимо:

- 1) создать благоприятный инвестиционный климат для частного капитала;
- 2) расширить международное сотрудничество, особенно со странами БРИКС и АТЭС;
- 3) развивать региональные инновационные центры и внедрять передовые технологии.

Инновационная деятельность является стратегическим приоритетом для развития современной экономики. Россия обладает уникальными преимуществами, такими как высокий уровень образования и богатые природные ресурсы, но для качественного скачка требуется последовательная реализация предложенных мер. Только сочетание государственной поддержки, частных инвестиций и ориентации на человеческий капитал обеспечит устойчивое развитие инновационной системы и укрепит позиции России в глобальной экономике XXI века.

Список источников

1. Статистический сборник «Наука, инновации и технологии». 2020–2024 гг. / Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Москва, 2024.
2. News and media // European Commission. URL: https://commission.europa.eu/news-and-media_en (дата обращения: 13.03.2025).
3. Годовой отчет 2024 // Группа Всемирного банка. URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/about/annual-report> (дата обращения: 13.03.2025).
4. Цифровая трансформация российской экономики. 2023 г. // Российский фонд фундаментальных исследований (РФФИ). URL: <https://www.rfbr.ru/guidelines> (дата обращения: 13.03.2025).
5. Исследование «Инвестиции в инновации: вызовы для частного сектора», 2022–2024 гг. // Российский союз промышленников и предпринимателей (РСПП). URL: <https://rspp.ru/activity/analytics> (дата обращения: 13.03.2025).
6. Глобальный инновационный индекс (Global Innovation Index). 2020–2024 гг. // Всемирная организация интеллектуальной собственности (ВОИС). URL: <https://www.wipo.int/ru/web/global-innovation-index> (дата обращения: 13.03.2025).
7. Технологический сектор России: ключевые игроки и тренды. 2023 г. // Forbes. URL: <https://www.forbes.ru> (дата обращения: 13.03.2025).
8. PricewaterhouseCoopers : official website. URL: <https://www.pwc.com/gx/en.html> (дата обращения: 13.03.2025).
9. Управление инновациями: современные подходы и практики. 2022 г. // Высшая школа экономики. URL: <https://www.hse.ru> (дата обращения: 13.03.2025).
10. Стратегические документы в сфере инновационного развития // Министерство экономического развития РФ. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d01/strategicheskie_dokumenty_v_sfere_innovacionnogo_razvitiya (дата обращения: 13.03.2025).
11. Organization for Economic Co-operation and Development : official website. URL: <https://www.oecd.org> (дата обращения: 13.03.2025).
12. Сырцов Д.Н., Колош А.В. Устойчивое развитие, технологический суверенитет и повышение инновационного потенциала промышленности // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 6. С. 25–30.
13. Белова Л.Г. Состояние и перспективы привлечения иностранных высококвалифицированных специалистов в российскую экономику в современных условиях // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 1 (64). С. 122–131.

References

1. Statistical collection «Science, innovations and technologies». 2020–2024. Federal State Statistics Service (Rosstat). Moscow, 2024. (In Russ.).
2. News and media. European Commission. URL: https://commission.europa.eu/news-and-media_en.
3. Annual Report 2024. World Bank Group. URL: <https://www.vsemirnyjbank.org/ru/about/annual-report>. (In Russ.).
4. Digital transformation of the Russian economy. 2023. Russian Foundation for Basic Research (RFBR). URL: <https://www.rfbr.ru/guidelines>. (In Russ.).
5. Research «Investments in Innovation: Challenges for the private sector», 2022–2024 // Russian Union of Industrialists and Entrepreneurs (RSPP). URL: <https://rspp.ru/activity/analytics>. (In Russ.).

6. Global Innovation Index. 2020–2024. The World Intellectual Property Organization (WIPO). URL: <https://www.wipo.int/ru/web/global-innovation-index>. (In Russ.).
7. Russian technology sector: key players and trends. 2023. Forbes. URL: <https://www.forbes.ru>. (In Russ.).
8. PricewaterhouseCoopers : official website. URL: <https://www.pwc.com/gx/en.html>.
9. Innovation management: modern approaches and practices. 2022. Higher School of Economics. URL: <https://www.hse.ru>. (In Russ.).
10. Strategic documents in the field of innovative development. Ministry of Economic Development of the Russian Federation. URL: https://www.economy.gov.ru/material/departments/d01/strategicheskie_dokumenty_v_sfere_innovacionnogo_razvitiya. (In Russ.).
11. Organization for Economic Co-operation and Development : official website. URL: <https://www.oecd.org>.
12. Syrtsov D.N., Kolosh A.V. Sustainable development, technological sovereignty and increasing the innovative potential of industry. *Economics and management in mechanical engineering*. 2023;(6):25-30. (In Russ.).
13. Belova L.G. The state and prospects of attracting foreign highly qualified specialists to the Russian economy in modern conditions. *Economic Systems*. 2024;17(1(64)):122-131. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Вера Александровна Красавина – кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и менеджмента Института государственного администрирования, Москва, Россия, verunjasha@yandex.ru;

Борис Леонидович Скрынченко – кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного администрирования Института государственного администрирования, Москва, Россия, sbl-66@mail.ru.

Vera A. Krasavina – Ph.D. in economic sciences, associate professor of the Department of economics and management, Institute of Public Administration, Moscow, Russia, verunjasha@yandex.ru;

Boris L. Skrynchenko – Ph.D. in economic sciences, professor, head of the Department of public administration Institute of Public Administration, Moscow, Russia, sbl-66@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 12.04.2025; одобрена после рецензирования 15.05.2025; принята к публикации 25.05.2025.

The article was submitted 12.04.2025; approved after reviewing 15.05.2025; accepted for publication 25.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.



Оценка взаимосвязи факторов, влияющих на социально-экономическое развитие региона

Тимофей Михайлович Воронов

Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

✉ dans_2@mail.ru

Аннотация. В настоящее время большое внимание уделяется социально-экономическому развитию региона. Данная статья посвящена классификации и оценке взаимосвязи факторов, оказывающих влияние на развитие региона. Определены задачи, решение которых предполагает социально-экономическое развитие. Обоснована важность исследований факторов как основных движущих сил, влияющих на развитие региона, без которых невозможно добиться высоких социально-экономических показателей. Проанализированы факторы, влияющие на социальное и экономическое развитие Московской области.

Ключевые слова: регион, социально-экономическое развитие, ресурсы, экономический рост, социальная стабильность, факторы, экономика, Московская область

Для цитирования: Воронов Т.М. Оценка взаимосвязи факторов, влияющих на социально-экономическое развитие региона // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 213–222. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-213-222.

Original article

Assessment of the interrelation of factors influencing the socio-economic development of the region

Timofey M. Voronov

Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

✉ dans_2@mail.ru

© Воронов Т.М., 2025

Abstract. Currently, much attention is being paid to the socio-economic development of the region. This article is devoted to the classification and assessment of the interrelationship of factors influencing the development of the region. The tasks, the solution of which involves socio-economic development, have been identified. The importance of studying factors as the main driving forces influencing the development of the region, without which it is impossible to achieve high socio-economic indicators, is substantiated. The factors influencing the social and economic development of the Moscow region are analyzed.

Keywords: region, socio-economic development, resources, economic growth, social stability, factors, economy, Moscow region

For citation: Voronov T.M. Assessment of the interrelation of factors influencing the socio-economic development of the region. *Economic Systems*. 2025;18(2):213-222 (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-213-222.

Введение

Важной задачей на современном этапе развития России является формирование стратегии повышения эффективности государственного управления социально-экономическим развитием региона.

Регион представляет собой административно-территориальную единицу, субъект Российской Федерации, обладающий признаками единства и целостности, комплексности хозяйства, специализации, наличия административных органов управления [1, с. 1263]. В социально-экономическом развитии регион определяется как социально-экономическая система политических и социально-экономических отношений, объединяющих природные, финансовые, производственные, человеческие и иные ресурсы, располагающиеся на региональной территории. Развитие региона – это многомерный и многоаспектный процесс, который обычно рассматривается с точки зрения совокупности различных социальных и экономических целей [2].

Основная часть

Социально-экономическое развитие региона представляет собой процесс, который направлен на повышение уровня жизни населения региона. Он предусматривает расширенное воспроизводство, постепенное качественное и структурное положительное изменение экономики, производительных сил, факторов роста и развития, образования, науки, культуры, человеческих ресурсов, уровня и качества жизни населения. Сбалансированное и стабильное развитие регионов необходимо для устойчивого и конкурентоспособного развития российской экономики в целом.

Социально-экономическое развитие региона осуществляется государственной властью – основным институтом, который защищает права всех слоев населения.

Важно понимать, что регионы России сильно дифференцированы по условиям и факторам развития. Поэтому каждый регион должен иметь в дополнение к общим и свои особые механизмы, способные создавать возможности развития и благополучия.

Социально-экономическое развитие региона предполагает решение ряда важных задач:

1. Повышение уровня жизни населения. Включает продовольственную безопасность, рост доходов, улучшение жилищных условий, высокий уровень образования и здравоохранения, повышение продолжительности жизни, создание высокотехнологичных рабочих мест, развитие спорта и здорового образа жизни. Повышение уровня жизни формирует благоприятные условия для жизни населения.

2. Сокращение бедности и неравенства – уменьшение разрыва в доходах и возможностях между различными социальными группами, что способствует социальной стабильности и справедливости. Для решения этой задачи разрабатывается и реализуется государственная и региональная политика, которая включает финансовые, налоговые, организационные и иные мероприятия, которые направлены на формирование благоприятной среды для развития потенциала личности. Перераспределяются доходы для оказания поддержки наиболее уязвимым слоям населения за счет тех, кто способен к самообеспечению.

3. Создание рабочих мест и снижение безработицы. Важной задачей является создание условий для полной занятости населения через поддержку бизнеса, развитие новых секторов экономики и профессиональную переподготовку кадров.

4. Устойчивый экономический рост. Представляет собой развитие экономики на основе модернизации производства, инноваций и эффективного использования природных и человеческих ресурсов. Устойчивый рост экономики региона должен быть стабильным на протяжении длительного периода времени и обеспечивать устойчивое увеличение производства и доходов населения, не вызывая дисбалансов или негативных последствий для экономики в целом.

5. Социальная справедливость и равенство возможностей – условия, при которых каждый человек в регионе имеет равный доступ к услугам образования, медицины и социального обеспечения, независимо от социального статуса или места проживания.

6. Экологическая устойчивость региона – баланс между экономическим ростом и защитой окружающей среды, что будет способствовать долгосрочному развитию региона без нанесения ущерба экосистемам и будущим поколениям.

Решение задач социально-экономического развития региона имеет и промежуточные, но не менее важные задачи, такие как привлечение инвестиционных средств в регион, расширение производственных мощностей действующих предприятий, поддержка начинающих предпринимателей, развитие городской инфраструктуры, укрепление промышленного потенциала региона, развитие сферы услуг.

Ключевое значение всегда отводилось объективной оценке влияющих на процесс определения и реализации эффективных факторов социально-

экономического развития регионов. Факторы в данном контексте представляют собой совокупность целесообразного использования различных условий, ресурсов и их свойств.

Методологические подходы к определению факторов развития на протяжении многолетней истории складывались вместе с формированием теории регионального развития. Важнейшей предпосылкой их появления явились труды представителей классической школы политической экономики. Так, в теории абсолютных и сравнительных преимуществ данные факторы рассматриваются применительно к конкретной территории, а также в контексте межрегиональных взаимоотношений и торговли [3].

Современная классификация факторов развития региона в трудах ученых предусматривает их деление по критерию пространственности на внутренние и внешние. Такое деление связано с тем, что источником внутренних факторов, как правило, является внутренняя среда, источником внешних – внешняя среда, представленная подсистемами с их элементами.

По мнению Н.В. Невейкиной, факторы, источником которых является внешняя среда, являются неограниченными. В свою очередь, факторы, источником которых является внутренняя среда, могут быть как ограниченными (если природа их возникновения лежит в закрытом или частично закрытом пространстве), так и неограниченными (если источником их возникновения является открытое пространство, которое обменивается с внешней средой по «открытым каналам») [4].

К факторам внутренней среды, по мнению О.Н. Симахиной, следует отнести: производственно-ресурсный и кадровый потенциалы; структуру регионально-го рынка; региональный бюджет; реализуемую стратегию развития региона [5].

Несколько иной взгляд на классификацию факторов социально-экономического регионального развития представлен в работе А.И. Гаврилова, который выделяет три ведущих фактора: рыночный, конкурентный и производственный (рис. 1) [6].

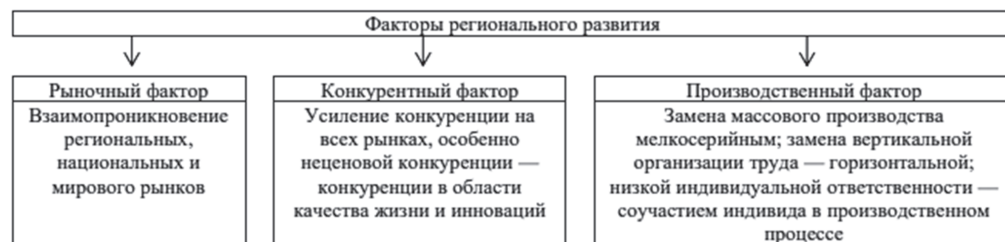
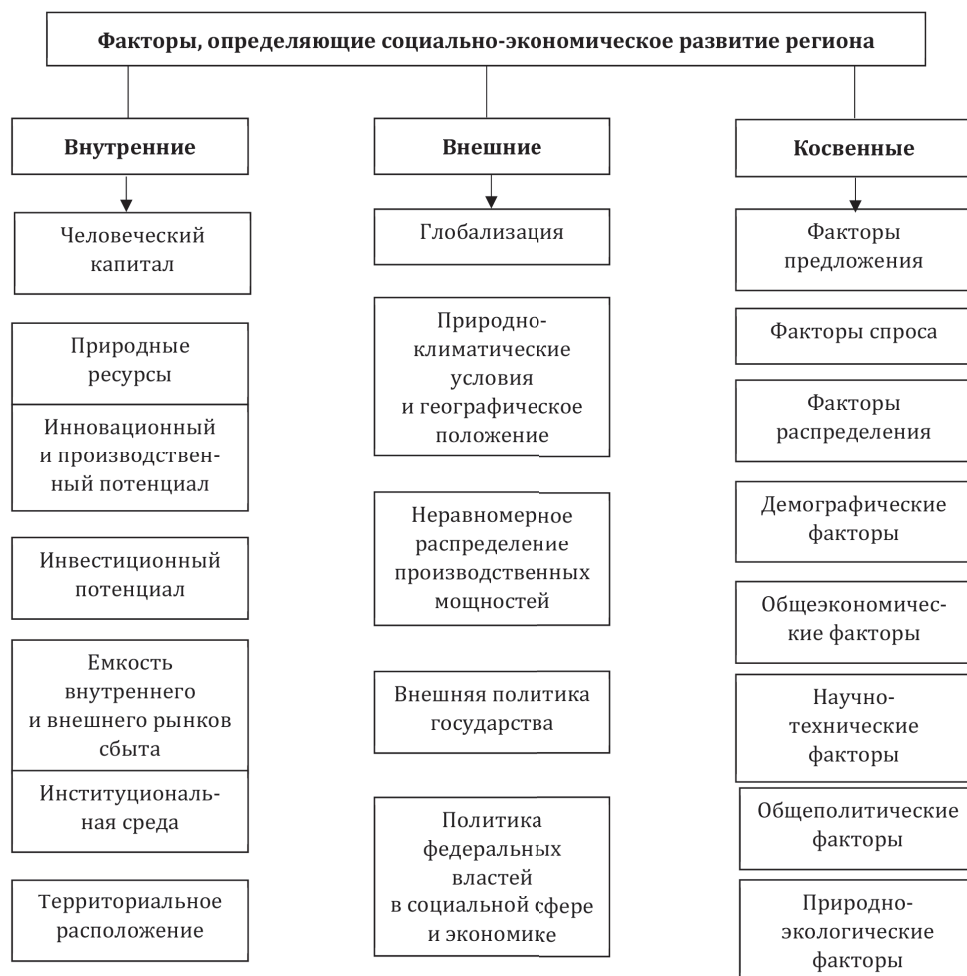


Рисунок 1 – Факторы социально-экономического развития региона по А.И. Гаврилову [6]

На наш взгляд, помимо внешних и внутренних факторов необходимо выделить косвенные факторы (рис. 2).

**Рисунок 2** – Факторы, определяющие социально-экономическое развитие региона

Источник: составлено автором.

Внешние, внутренние и косвенные факторы социально-экономической системы тесно взаимосвязаны с уровнем устойчивого развития региона и оказывают положительное или отрицательное воздействие на экономическую деятельность и социальную устойчивость. Изучение этих факторов имеет принципиальное значение, поскольку важно понять, какое именно влияние они оказывают на развитие и стабильность региона.

Внутренние факторы социально-экономического развития региона – это обстоятельства, которые складываются внутри региона. На них могут влиять региональные органы власти. К внутренним факторам относятся: человеческий

капитал, природные ресурсы, инновационный и производственный капитал, инвестиционный потенциал региона, емкость внутренних и внешних рынков сбыта, институциональная среда, территориальное расположение региона.

К *внешним факторам* можно отнести: мировую глобализацию, природно-климатические условия и географическое положение, внешнюю политику государства, политику федеральных властей в социальной сфере и экономике, неравномерное распределение производственных мощностей. Внешние факторы не зависят от региональных властей.

К *косвенным факторам*, влияющим на развитие региона, можно причислить: демографические, общеэкономические, научно-технические, общеполитические, природно-экологические факторы, факторы предложения, спроса и распределения.

Для достижения долгосрочного стабильного развития региона обеспеченность ресурсами (человеческими, природными) и социальная устойчивость (уровень доверия к власти) должны быть прямо взаимосвязаны: чем выше ресурсная обеспеченность, тем выше социальная стабильность региона.

Таким образом, исходя из изученных аспектов, можно сделать вывод, что внутренние, внешние и косвенные факторы оказывают комплексное воздействие на социально-экономическую систему. Исследование этих факторов необходимо для разработки эффективных стратегий развития региона.

Рассмотрим влияние факторов социально-экономического развития региона на примере Московской области.

Основным преимуществом Московской области является ее географическое положение, близость к Москве – главному политическому и экономическому центру, а также развитая инфраструктура.

В 2018 г. постановлением правительства Московской области от 28.12.2018 №1023/45 была принята Стратегия социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года. Стратегия определяет приоритеты, цели и задачи органов государственной власти Московской области в сфере государственного управления социально-экономическим развитием и направлена на обеспечение устойчивого и сбалансированного социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года.

Стратегия характеризуется следующими ключевыми положениями:

- эффективная экономическая среда, которая формирует конкурентные условия экономической деятельности;
- развитая социальная сфера, которая обеспечивает высокие социальные стандарты качества жизни и безопасность жизнедеятельности;
- сбалансированное пространственное развитие территорий, обеспечивающее минимизацию территориальных диспропорций;
- умное государственное управление, в основе которого – открытость и доступность государственных органов, высокая вовлеченность институтов гражданского общества и жителей в решение актуальных вопросов социально-экономического развития Московской области;

• цифровое Подмосковье, которое характеризуется ускорением цифровизации экономики и социальной сферы; развитием «умных» технологий; созданием дата-центров, применением новейших технологий обработки и хранения данных; развитием технологии беспроводной связи и формированием условий для создания «умных городов» [7].

В современных условиях общемировой тенденцией развития экономики является выход человеческого капитала на первое место среди долгосрочных факторов социально-экономического развития в сравнении с природно-ресурсным и финансовым капиталом. Критерием развития региона становится не только его экономическая устойчивость, но и качество жизни населения, объем и качество функционирующего человеческого капитала [8–10]. Под человеческим капиталом принято понимать способности, знания, навыки и умения людей, позволяющие создавать личное и общественное, социальное и экономическое благосостояние [11]. На человеческий капитал оказывают прямое воздействие косвенные факторы социально-экономического развития региона. Демографическая политика и образование формируют непосредственно человеческий капитал. Здравоохранение, культура, спорт, рынок труда, политика занятости и социальная защита создают условия для накопления человеческого капитала в регионе. Человеческий капитал воспроизводится социальной сферой в целом, а его качество зависит от уровня развития данной сферы.

Таким образом, просматривается прямая взаимосвязь между социальным и экономическим развитием региона, между внутренними и косвенными факторами, которые также взаимосвязаны с внешними.

Оценивая факторы, влияющие на уровень социально-экономического развития Московской области, можно выделить их положительное и отрицательное воздействие на регион (табл. 1).

Таблица 1 – Оценка положительного и отрицательного влияния факторов социально-экономического развития Московской области

Положительное влияние	Отрицательное влияние
Выгодное экономико-географическое положение	Высокий уровень инвестиционных издержек
Большой рынок сбыта	Высокая степень дифференциации муниципальных образований
Близость к ключевым транспортным узлам	Высокая стоимость рабочей силы
Развитый научно-производственный комплекс, высокий научный и интеллектуальный потенциал	Большие нагрузки на транспортную и энергетическую инфраструктуру, пробки
Высокоразвитое промышленное производство	Реализация значительной части спроса внутри региона
Уровень и качество жизни выше, чем в других регионах	Зависимость от трудовых мигрантов

Положительное влияние	Отрицательное влияние
Развитая социальная инфраструктура	Отсутствие источников сырья и значительных запасов полезных ископаемых
Развитый рынок жилья	Отток квалифицированных кадров в Москву
Богатое культурно-историческое наследие	Экологические проблемы
Развитие туризма	Недостаток социальных объектов

Источник: составлено автором.

Заключение

Проанализировав положительное и отрицательное влияние факторов социально-экономического развития Московской области, можно сделать следующие выводы.

В целом регион демонстрирует положительную динамику роста как в социальной, так и в экономической сферах. Московская область, как и любой другой регион, не может иметь преимущество по всем факторам. Однако у нее есть свой определенный набор преимуществ, которые делают регион социально и экономически развитым. Необходимо сохранить и повысить уровень социально-экономического развития области. Для этого важно постоянно совершенствовать группу факторов, оказывающих как позитивное, так и отрицательное влияние на это развитие.

Список источников

1. Большой энциклопедический словарь / под ред. А. М. Прохорова. Москва : Большая сов. энцикл. ; Санкт-Петербург : Норинт, 1993.
2. Дудаев М.Н. Исследование влияния факторов внешней и внутренней среды на устойчивое социально-экономическое развитие региона // Естественно-гуманитарные исследования. 2023. № 6 (50). С. 193–198. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vliyaniya-faktorov-vneshney-i-vnutrenney-sredy-na-ustoychivoe-sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-regiona/viewer> (дата обращения: 10.04.2025).
3. Наумов И.В. Седельников В.М., Аверина Л.М. Эволюция теорий пространственного развития: принципиальные особенности и современные задачи исследований // Журнал экономической теории. 2020. Т. 17, № 2. С. 383–398. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teoriy-prostranstvennogo-razvitiyaprintsipialnye-osobennosti-i-sovremennye-zadachi-issledovaniy> (дата обращения: 15.04.2025).
4. Невейкина Н.В. Факторы развития региона // Ученые записки Орловского государственного университета. 2014. № 1 (57). С. 78–85. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22298326> (дата обращения: 14.04.2025).
5. Симахина О.Н. Концептуальный подход к оценке категории «региональный ресурсный потенциал» // Россия: тенденции и перспективы развития : ежегодник : материалы

XX Национальной научной конференции с международным участием. Вып. 16. Ч. 1. Москва : Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2021. С. 1098–1099. EDN MEMFCF. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnyy-podhod-k-otsenkekategorii-regionalnyy-resursnyy-potentsial-1> (дата обращения: 14.04.2025).

6. Гаврилов А.И. Инновационные решения в обеспечении продовольственной безопасности регионов России // Прикладные исследования в поле регионального стратегического дискурса современной России : сборник научных статей науч.-практ. конф., посвященной Дню российской науки. Нижний Новгород : Нижегородский институт управления – филиал РАНХиГС, 2018. С. 53–67. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37629876> (дата обращения: 13.04.2025).

7. О Стратегии социально-экономического развития Московской области на период до 2030 года : постановление правительства Московской области от 28.12.2018 № 1023/45. URL: <https://docs.cntd.ru/document/552209785?section=text> (дата обращения: 14.04.2025).

8. Каминский В.С. О факторах социально-экономического развития региона. URL: <https://human.snauka.ru/2018/09/25197> (дата обращения: 13.04.2025).

9. Пальмов С.В., Болдова Е.И., Полоскова А.П. Социально-экономическое развитие регионов России // Innovative economy: Information, analysis, prognoses 2024. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-regio-nov-rossii-2/viewer> (дата обращения: 13.04.2025).

10. Минаев Ю.Н. Анализ факторов, влияющих на уровень социально-экономического развития региона. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-vliyayuschih-na-uroven-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regiona/viewer> (дата обращения: 13.04.2025).

11. <https://ru.wikipedia.org> (дата обращения: 14.04.2025).

References

1. The Great Encyclopedic Dictionary / ed. by A.M. Prokhorov. Moscow : Bolshaya sov. Encyclopedia; St. Petersburg : Norint, 1993. (In Russ.).

2. Dudaev M.N. Investigation of the influence of external and internal environmental factors on the sustainable socio-economic development of the region. *Natural sciences and humanities research*. 2023;(6(50)):193-198. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/issledovanie-vliyaniya-faktorov-vneshney-i-vnutrenney-sredy-na-ustoychivoe-sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-regiona/viewer>. (In Russ.).

3. Naumov I.V., Sedelnikov V.M., Averina L.M. The evolution of theories of spatial development: fundamental features and modern research objectives. *Journal of Economic Theory*. 2020;17(2):383-398. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/evolyutsiya-teoriy-prostranstvennogo-razvitiyaprintsipialnye-osobennosti-i-sovremennye-zadachi-issledovaniy>. (In Russ.).

4. Neveikina N.V. Factors of regional development. *Scientific notes of the Orel State University*. 2014;(1(57)):78-85. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22298326>. (In Russ.).

5. Simakhina O.N. A conceptual approach to assessing the category «regional resource potential». Russia: trends and prospects of development : yearbook : proceedings of the XX National Scientific Conference with International participation. Vol. 16. P. 1. Moscow : Institute of Scientific Information on Social Sciences of the Russian Academy of Sciences, 2021. P. 1098–1099. EDN MEMFCF. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptualnyy-podhod-k-otsenkekategorii-regionalnyy-resursnyy-potentsial-1>. (In Russ.).

6. Gavrilov A.I. Innovative solutions in ensuring food security of Russian regions. Applied research in the field of regional strategic discourse of modern Russia : collection of scientific

articles of the scientific and practical conference dedicated to the Day of Russian Science. Nizhny Novgorod : Nizhny Novgorod Institute of Management – RANHiGS Branch, 2018. P. 53–67. URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=37629876>. (In Russ.).

7. On the Strategy of socio-economic development of the Moscow region for the period up to 2030 : Decree of the Government of the Moscow Region dated December 28, 2018 No. 1023/45. URL: <https://docs.cntd.ru/document/552209785?section=text>. (In Russ.).

8. Kaminsky V.S. On the factors of socio-economic development of the region. URL: <https://human.snauka.ru/2018/09/25197>. (In Russ.).

9. Palmov S.V., Boldova E.I., Poloskova A.P. Socio-economic development of the regions of Russia. *Innovative economy: Information, analysis, forecasts*. 2024. № 6. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sotsialno-ekonomicheskoe-razvitie-regio-nov-rossii-2/viewer>. (In Russ.).

10. Minaev Yu.N. Analysis of factors influencing the level of socio-economic development of the region. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-faktorov-vliyayuschih-na-uroven-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya-regiona/viewer>. (In Russ.).

11. <https://ru.wikipedia.org>. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Тимофей Михайлович Воронов – аспирант, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, dans_2@mail.ru.

Timofey M. Voronov – PhD student, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, dans_2@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 25.04.2025; одобрена после рецензирования 28.05.2025; принята к публикации 03.06.2025.

The article was submitted 25.04.2025; approved after reviewing 28.05.2025; accepted for publication 03.06.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.



Обоснование потенциала использования функциональных стратегий в современных реалиях

Александр Михайлович Кокум

Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия

✉ alexander.top@bk.ru

Аннотация. Конкурентная среда вынуждает компании искать дополнительные инструменты для повышения эффективности и укрепления своих позиций на рынке. Одним из таких инструментов является функциональная стратегия.

Цель. Отражение основных характеристик и преимуществ использования функциональных стратегий в современных условиях.

Методы исследования. При написании статьи использовался ряд методов, в частности анализ, синтез, дедукция, индукция, сравнение, обобщение.

Результаты. На основании различных исследований, а также практического опыта в статье раскрываются ключевые характеристики функциональных стратегий: дается понятие, описаны этапы формирования таких стратегий, характеризуются их виды, место в общем процессе стратегического планирования. При этом показываются преимущества использования функциональных стратегий, а также их недостатки.

Выводы. По результатам работы сделаны выводы о том, что использование функциональных стратегий дает компаниям существенные преимущества, которые положительно скажутся на эффективности бизнеса.

Ключевые слова: стратегия, функциональная стратегия, стратегический менеджмент, стратегическое планирование, корпоративная стратегия

Для цитирования: Кокум А.М. Обоснование потенциала использования функциональных стратегий в современных реалиях // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 223–230. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-223-230.

Substantiation of the potential of using functional strategies in modern realities

Aleksandr M. Kokum

Northwestern Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia

✉ alexander.top@bk.ru

Abstract. The competitive environment forces companies to look for additional tools to increase efficiency and strengthen their positions in the market. One of these tools is a functional strategy.

Goal. Reflection of the main characteristics and advantages of using functional strategies in modern conditions.

Research methods. When writing the article, a number of methods were used, including: analysis, synthesis, deduction, induction, comparison, generalization.

Results. Based on various studies, as well as practical experience, the article reveals the key characteristics of functional strategies: the concept is given, the stages of formation of such strategies are described, their types and place in the overall strategic planning process are characterized. At the same time, the advantages of using functional strategies, as well as their disadvantages, are shown.

Conclusions. Based on the results of the work, it was concluded that the use of functional strategies is recommended by the author, since this tool gives companies significant advantages that will positively affect business efficiency.

Keywords: strategy, functional strategy, strategic management, strategic planning, corporate strategy

For citation: Kokum A.M. Substantiation of the potential of using functional strategies in modern realities. *Economic Systems*. 2025;18(2):223-230 (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-223-230.

Введение

Современные условия, в которых функционирует большая часть компаний, В. Чан Ким в книге «Стратегия голубого океана» называет «алыми водами», что означает среду с высокой конкуренцией за спрос [1, с. 10]. Для выживания в подобных условиях необходимо либо создавать рыночные пространства, либо использовать механизмы для повышения собственной эффективности. Одним из инструментов, который может оптимизировать бизнес и обеспечить долгосрочные преимущества, является функциональная стратегия. Ряд крупных компаний до сих пор не используют данный инструмент по разным причинам. При этом функциональные стратегии могут повысить конкурентоспособность бизнеса [2, с. 106]. На основании анализа и обобщения научных трудов ряда исследователей, а также собственной практики автором раскрываются сущность и харак-

терные особенности функциональных стратегий, выделяются этапы их формирования, а также демонстрируются преимущества данных стратегий, что будет способствовать более широкому использованию менеджментом крупных компаний инструментов функционального стратегического планирования для повышения эффективности деятельности.

Основная часть

Перед тем как показать преимущества использования функциональных стратегий крупными компаниями, необходимо понять, что это за стратегии, какое место в стратегическом планировании они занимают, а также познакомиться с их видами.

Функциональная стратегия – стратегия, которая связана с функциональными направлениями деятельности компании [3, с. 79]. Целью данной стратегии является выработка сценария эффективного поведения конкретной функции в рамках корпоративной стратегии [4, с. 261]. Что касается места данной стратегии в общей системе стратегического планирования, то обычно данные стратегии выделяются отдельно и являются результатом каскадирования корпоративной стратегии. Однако возможна ситуация, когда функциональная стратегия изначально является неотъемлемой частью корпоративной стратегии или стратегии бизнес-единицы (рис. 1).



Рисунок 1 – Место функциональной стратегии в системе стратегического планирования компании

Источник: составлено автором.

Важно отметить, что обозначенные на рис. 1 типы стратегий не исчерпывают весь их перечень, входящих в контур стратегического планирования. Так, можно выделить стратегии команд, рабочих групп, работников, направлений [5].

Функциональные стратегии могут быть разных видов, всё зависит от количества функций в компании, их важности. Однако необходимо четко понимать важность данной стратегии для выбранного направления, соотношение планируемого эффекта от ее использования и затраченных ресурсов на его производства – денежных и трудовых.

Одними из основных видов функциональных стратегий являются:

- стратегия маркетинга;
- финансовая стратегия;
- ИТ-стратегия;
- операционная стратегия;
- стратегия управления персоналом;
- стратегия организационных изменений;
- экологическая стратегия.

При этом общее количество функциональных стратегий может достигать 15 и более [14, с. 262].

Что касается этапов формирования функциональных стратегий, то единого мнения среди исследователей пока не достигнуто. По мнению автора, указанные этапы должны соответствовать стандартному процессу формирования общей стратегии:

1. Анализ внутренней среды компании.

На данном этапе важно понять, что представляет собой выбранная функциональная стратегия в компании, какие показатели достигаются ежегодно, какой штат имеется и т. д. При этом ряд показателей следует рассматривать в динамике, чтобы более ясно понимать текущее состояние направления, его возможности.

2. Анализ внешней среды компании применительно к выбранной функциональной стратегии.

Вопрос, на который следует здесь ответить: что извне влияет и может повлиять на данное направление? К примеру, на торговлю товарами может повлиять введение ограничений на экспорт, снижение покупательского спроса, высокая инфляция и другие факторы, которые необходимо учесть при целеполагании и дальнейшей выработке сценария развития. Учет динамичных условий внешней среды в дальнейшем позволит данной стратегии усилить позиции компании среди конкурентов [6, с. 101].

На основании данных двух этапов можно провести SWOT-анализ, который позволит выявить текущее положение дел в компании и более точно определить цели и выстроить сценарий предлагаемой функциональной стратегии.

3. Целеполагание.

На данном этапе цель функциональной стратегии должна напрямую коррелировать с целью, заданной на корпоративном уровне, а может быть даже дублировать ее в ряде случаев. Ведь основной задачей функциональной стратегии является поддержка корпоративной стратегии по функциональному направлению для достижения основных целей. Что касается самого процесса задания цели, то

следует придерживаться принципов SMART, что впоследствии поможет эффективно использовать инструменты стратегического контроля.

4. Формирование целевого варианта развития.

Ряд исследователей считает, что, как и при разработке корпоративной стратегии, на данном этапе необходимо рассматривать сценарность реализации стратегии. Однако, на взгляд автора, этого делать не следует, так как функциональная стратегия является частью корпоративной, в которой уже учтена сценарность условий. При этом, чтобы учесть возможность корректировки функциональной стратегии при наступлении тех или иных событий, можно воспользоваться механизмом реальных опционов.

Рассмотрев основные этапы формирования функциональной стратегии, перейдем к характеристике ключевых преимуществ и недостатков при использовании функциональной стратегии в крупной компании.

Преимущества использования функциональной стратегии:

- возможность каскадирования целей стратегии в ежегодный KPI работников. Функциональная стратегия позволяет декомпозировать долгосрочные цели до ежегодных планов подразделений, сотрудников, что позволяет впоследствии осуществлять действенный стратегический контроль на каждом уровне;

- понимание менеджментом компании роли функциональной стратегии в достижении целей компании, её конкретного вклада. Функциональное планирование при этом позволяет не только видеть намеченный результат работы каждого направления, но и более эффективно распределять инвестиции со стороны руководства;

- возможность увидеть противоречия, а также потенциальный синергетический эффект между стратегиями разных функций. Данный инструмент позволяет выстроить взаимосвязь между различными функциональными стратегиями наиболее эффективным способом, что особенно важно в условиях агрессивной конкуренции или при нестабильной внешней среде, когда необходимо оптимизировать усилия;

- возможность на основании функциональной стратегии сформировать подробный долгосрочный план. Руководствуясь функциональной стратегией, можно сделать дорожную карту с подробным описанием дальнейших проектов/инициатив;

- согласованность целей функциональной стратегии с общими целями компании. Уже отмечалось ранее, что возможно даже дублирование цели, если она напрямую связана с выбранной стратегией. К примеру, если одной из основных целей маркетинга является увеличение клиентской базы, то с высокой долей вероятности данная цель напрямую будет зафиксирована в стратегии маркетинга. Таким образом, согласованность целей, учтенная в функциональной стратегии, будет способствовать осуществлению корпоративной стратегии [7, с. 109].

Несмотря на ряд преимуществ, функциональные стратегии не лишены *недостатков*:

- стратегии различных направлений могут противоречить друг другу [8, с. 8]. В данном случае важна роль верхнеуровневого стратегического контроля,

выстроенного в компании, который на этапе согласования данного документа должен выявлять подобные ситуации и предоставлять обратную связь работникам, которые разрабатывают стратегии. Не исключено, что в случае противоречий давно принятая стратегия может быть изменена в пользу новой стратегии, которая только была создана и находится на согласовании в корпоративном центре. Важно отметить, что при должном внимании к данной ситуации компания сможет выстроить более оптимальную траекторию развития, что только упрочит позиции фирмы на рынке;

- незаинтересованность менеджмента в разработке функциональной стратегии. Разработка стратегии каждой конкретной функции требует фиксации ее целей. Руководители подразделений могут быть не заинтересованы в этом, что бы не повышать степень своей ответственности;

- дополнительные трудозатраты на составление стратегии [9, с. 32];

- низкое качество разработки функциональной стратегии без помощи профильных специалистов. Это может привести к негативным последствиям от осуществления данной стратегии для всей компании [10, с. 103; 11, с. 34].

Заключение

По результатам проведенного исследования можно заключить, что функциональные стратегии занимают важное место в стратегическом планировании. При этом можно выделить около семи ключевых видов функциональных стратегий, включая маркетинговую, ИТ и др. Процесс формирования указанных стратегий может различаться с учетом их специфики. Однако, как правило, данный процесс состоит из четырех основных этапов: анализа внешней и внутренней сред, определения целеполагания, формирования целевого варианта развития.

Что касается важности разработки функциональных стратегий, то на основании выявленных преимуществ можно сделать вывод, что использование данного инструмента положительно скажется как на эффективности бизнеса, так и на достижении общекорпоративных целей, что особенно необходимо в современных условиях работы компаний.

Список источников

1. Чан Ким В., Моборн Р. Стратегия голубого океана. Как найти или создать рынок, свободный от других игроков / пер. с англ. И. Ющенко. 12-е изд. Москва : Манн, Иванов и Фербер, 2023.

2. Тимофеев В.В. Функциональные стратегии в системе управления конкурентоспособностью предприятия // Факторы успеха. 2015. № 1 (4). С. 105–109.

3. Солдатенкова Е.В. Основные этапы разработки функциональных стратегий предприятия в рамках рыночного и ресурсного подходов // π-Economy. 2010. № 2. С. 78–82.

4. Филимонова Ю.В. Функциональные стратегии предприятия: сущность и классификации // Вестник Ангарского государственного технического университета. 2019. № 3. С. 261–267.

5. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент : учебник. Москва : ТК Велби : Проспект, 2008. URL: <https://studfile.net/preview/7658664> (дата обращения: 01.03.2025).

6. Семибратский М.В. Роль функциональных стратегий в системе элементов конкурентоспособности организаций // Региональные проблемы преобразования экономики. 2023. № 2. С. 95–102.

7. Новоселов А.В. Функциональная стратегия развития предприятия и её оценки // Вестник университета. 2012. № 8. С. 103–109.

8. Стратегический менеджмент: функциональные стратегии: учебно-методическое пособие / А.М. Аронов [и др.] ; под ред. А.Н. Петрова. Санкт-Петербург : Изд-во СПбГЭУ, 2023. 92 с.

9. Подопригора М.Г., Костиков И.К. Анализ проблем, возникающих при разработке функциональных стратегий деятельности организации // Вестник Таганрогского института управления и экономики. 2021. № 2. С. 32–35.

10. Новикова А.А., Романович В.К. Многообразие функциональных стратегий организации // Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 1–2 (107). С. 100–104.

11. Пронин А.Ю. Менеджмент устойчивого развития инновационно-активных предприятий в современных условиях цифровой трансформации // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 4. С. 32–36.

References

1. Chang Kim V., Moborn R. Strategy of the Blue Ocean. How to find or create a market free from other players / per. with Engl. by I. Yushchenko. 12th ed. Moscow : Mann, Ivanov and Ferber, 2023. (In Russ.).

2. Timofeev V.V. Functional strategies in the enterprise competitiveness management system. *Success factors*. 2015;(1(4)):105-109. (In Russ.).

3. Soldatenkova E.V. The main stages of the development of functional strategies of the enterprise within the framework of market and resource approaches // *π-Economy*. 2010;(2):78-82. (In Russ.).

4. Filimonova Yu.V. Functional strategies of the enterprise: the essence and classifications. *Bulletin of the Angarsk State Technical University*. 2019;(3):261-267. (In Russ.).

5. Malenkov Yu.A. Strategic management : textbook. Moscow : Velbi Shopping Center : Prospekt, 2008. URL: <https://studfile.net/preview/7658664>. (In Russ.).

6. Semibratskiy M.V. The role of functional strategies in the system of elements of competitiveness of organizations. *Regional problems of economic transformation*. 2023;(2):95-102. (In Russ.).

7. Novoselov A.V. Functional strategy of enterprise development and its evaluation. *Bulletin of the University*. 2012;(8):103-109. (In Russ.).

8. Strategic management: functional strategies: an educational and methodological guide / A.M. Aronov [et al.] ; ed. by A.N. Petrov. Saint Petersburg : SPbGEU Publishing House, 2023. (In Russ.).

9. Podoprighora M.G., Kostikov I.K. Analysis of problems arising in the development of functional strategies for the organization's activities. *Bulletin of the Taganrog Institute of Management and Economics*. 2021;(2):32-35. (In Russ.).

10. Novikova A.A., Romanovich V.K. Variety of functional strategies of the organization. *Economics and Business: theory and practice*. 2024;(1-2(107)):100-104. (In Russ.).

11. Pronin A.Yu. Management of sustainable development of innovatively active enterprises in modern conditions of digital transformation. *Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(4):32-36.

Информация об авторе / Information about the author

Александр Михайлович Кокум – аспирант, Северо-Западный институт управления – филиал Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, Санкт-Петербург, Россия, alexander.top@bk.ru.

Aleksandr M. Kokum – Ph.D. student, Northwestern Institute of Management – branch of the Russian Academy of National Economy and Public Administration under the President of the Russian Federation, St. Petersburg, Russia, alexander.top@bk.ru

Статья поступила в редакцию 14.04.2025; одобрена после рецензирования 18.05.2025; принята к публикации 25.05.2025.

The article was submitted 14.04.2025; approved after reviewing 18.05.2025; accepted for publication 25.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.



Государственное регулирование предпринимательской деятельности в сфере образования: необходимость, принципы, современные особенности

Нелли Николаевна Матненко¹, Татьяна Сергеевна Сальникова¹✉,
Юрий Анатольевич Мезяков¹

¹ Московский международный университет, Москва, Россия

✉ apm-msiu@yandex.ru

Аннотация. В статье в систематизированном виде исследуются принципы и современные особенности государственного регулирования предпринимательства в сфере образования. Обосновывается необходимость создания рационального механизма организационно-экономического поддержания и воспроизводства интеллектуального и ресурсного потенциала страны для осуществления подготовки конкурентоспособных кадров на базе реализации интегрированной системы принципов. Приведена доказательная аргументация о необходимости государственного регулирования цифровой трансформации предпринимательства в области образовательной деятельности для обеспечения ее направленности на формирование высококвалифицированных кадров в приоритетных отраслях народного хозяйства.

Ключевые слова: регулирование, государство, цифровизация, образование, принципы

Для цитирования: Матненко Н.Н., Сальникова Т.С., Мезяков Ю.А. Государственное регулирование предпринимательской деятельности в сфере образования: необходимость, принципы, современные особенности // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 231–239. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-231-239.

Original article

State regulation of entrepreneurial activity in the field of education: necessity, principles, modern features

Nelly N. Matnenko¹, Tatiana S. Salnikova¹✉, Yuri A. Mezyakov¹

¹ Moscow International University, Moscow, Russia

✉ apm-msiu@yandex.ru

Abstract. The article systematically examines the principles and modern features of state regulation of entrepreneurship in the field of education. The article substantiates the need to create a rational mechanism for the organizational and economic maintenance and reproduction of the intellectual and resource potential of the country in order to realize the increasing role of training competitive personnel based on the implementation of an integrated system of principles. The article provides evidence-based arguments on the need for state regulation of the digital transformation of entrepreneurship in the field of educational activities to ensure its focus on the formation of highly qualified personnel in priority sectors of the national economy.

Keywords: regulation, government, digitalization, education, principles

For citation: Matnenko N.N., Salnikova T.S., Mezyakov Yu.A. State regulation of entrepreneurial activity in the field of education: necessity, principles, modern features. *Economic Systems*. 2025;18(2):231-239. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-231-239.

Введение

Эффективная система подготовки высококвалифицированных кадров является в условиях российской действительности важнейшим условием обеспечения долговременной устойчивости отечественной экономики, следовательно, непрерывное развитие рынка образовательных услуг приобретает стратегическое значение для рационального удовлетворения потребности страны в специалистах нужной квалификации, подготовленных по наиболее востребованным и приоритетным направлениям и специальностям, к числу которых, несомненно, относятся инженерно-техническое, педагогическое и медицинское образование.

Современные трансформации предпринимательской деятельности в сфере образования не только связаны с цифровизацией этого процесса, но и обусловлены необходимостью формирования эффективного организационно-экономического механизма, который обеспечит воспроизводство и развитие интеллектуального и ресурсного потенциала страны, что представляется особенно актуальным в условиях технологической революции и действия санкционной политики со стороны недружественных государств.

Основная часть

В любой рыночной модели экономического развития государство в той или иной мере влияет на предпринимательскую деятельность, включая образовательную сферу. С нашей точки зрения, наиболее рациональным представляется использование интегрированной системы хозяйствования, которая сочетает в необходимой пропорции рыночную самоактивность с государственным вмешательством в экономику посредством инструментов планирования, программирования и регулирования [1].

Интегрированная модель хозяйствования предусматривает, что влияние государства на предпринимательскую деятельность в образовательной сфере должно быть не случайным, а строиться на системно-стратегическом подходе. Такой подход базируется на научно обоснованной системе принципов, представляющих собой фундаментальные теоретические положения, которые служат основой для практической работы государства по регулированию предпринимательства в области образования.

Таким образом, не вызывает сомнений актуальность постановки и решения задачи формирования и применения в практической деятельности интегрированной системы принципов воздействия государства на предпринимательскую деятельность в сфере образования.

Для формирования эффективного организационно-экономического механизма регулирования предпринимательской деятельности в образовательной сфере необходимо прежде всего учитывать принцип общественной полезности. Данный принцип, с одной стороны, акцентирует значимость государственного участия в регулировании предпринимательства в сфере образования, а с другой – определяет общественную значимость этой сферы. Ведь расширяя профессиональный кругозор личности, высшая школа вносит вклад в общественное благо, так как качественное, востребованное образование по приоритетным направлениям и специальностям приносит выгоды не только отдельным гражданам, но и всему обществу. В связи с этим государство стремится повысить образовательный, научный и культурный уровень населения, что позволяет приумножить интеллектуальное и духовное богатство страны.

Не менее важным принципом является принцип дифференцированности, который предполагает, что государственное воздействие на предпринимательскую деятельность в сфере образования варьируется в зависимости от уровня общественной полезности или вредности различных ее видов. То есть государство с помощью прямых и косвенных механизмов воздействия должно оказывать поддержку в подготовке востребованных кадров в стратегически важных секторах экономики, а, с другой стороны, создавать условия, препятствующие излишней подготовке кадров, не обеспеченных соответствующим спросом со стороны общества [2].

Продолжением действия принципа дифференцированности является принцип благоприятствования, согласно которому организационно-экономические механизмы государственного регулирования предпринимательства в сфере

образования должны создавать условия, стимулирующие развитие тех видов и направлений предпринимательской деятельности, которые приносят общественную пользу, т. е. обеспечивают экономику страны специалистами, обладающими необходимыми профессиональными компетенциями.

Принцип государственного протекционизма приобретает особую значимость в условиях санкционного давления, предполагая активную роль российского государства в защите и поддержке национальных предпринимателей для обеспечения экономической безопасности страны. Политика государственного протекционизма должна быть направлена на обеспечение стабильности и способности отечественного образовательного сектора успешно развиваться, так как государственная поддержка в образовании не только помогает сохранить рабочие места и развивать новые направления в образовательной сфере, но и способствует формированию кадрового потенциала стратегически значимых отраслей, поддерживает научно-технический прогресс и культурное развитие, что в итоге приносит пользу всему обществу [3]. Однако при этом важно соблюдать равновесие, чтобы не допустить снижения качества образовательных услуг и неэффективности их осуществления из-за отсутствия конкуренции. Следовательно, второй стороной принципа протекционизма, находящегося с ним в диалектическом единстве, является принцип обеспечения условий конкуренции путем антимонопольного регулирования и поддержания баланса с протекционизмом.

В образовательной сфере важным является соблюдение принципа социальности, так как формируя высокообразованную личность, обладающую профессиональными компетенциями в приоритетных отраслях экономики, образовательные учреждения, осуществляя в том числе и предпринимательскую деятельность, обеспечивают фундамент для долговременного, прогрессивного, устойчивого, инновационного развития национальной экономики. Важным в этом контексте представляется также синергетический эффект, получаемый за счет согласования интересов всех сторон, участвующих в процессе предпринимательской деятельности в образовательной сфере.

Реализация принципа динамичной стратегической системности предполагает следующие действия:

- с одной стороны, ориентацию на достижение стратегических целей, т. е. поддержание предпринимательства в сфере образования для формирования кадров высокой квалификации в приоритетных и стратегически важных для обеспечения устойчивого развития отраслях национальной экономики;

- с другой стороны, обеспечение необходимого уровня гибкости инструментов государственного регулирования для обеспечения мобильной трансформации при изменении условий хозяйствования и приоритетов развития.

При осуществлении предпринимательской деятельности в образовательной сфере необходимо строго придерживаться принципа нравственности, который предполагает, что государственное воздействие должно основываться на ценностях морали и духовности, учитывая духовно-культурное наследие народа.

Следовательно, предпринимательская деятельность в образовании должна быть неразрывно связана с общественными и социально-экономическими отношениями, устойчивость которых обеспечивается исключительно при наличии прочной нравственной основы.

В основе действия принципа ресурсной обеспеченности лежит необходимость обеспечения всех предпринимаемых мер в области регулирования требуемыми ресурсами для их эффективного осуществления. Только при наличии достаточного финансирования, кадров и материальных ресурсов такие меры смогут полноценно способствовать достижению поставленных стратегических задач по формированию кадрового потенциала отечественной экономики.

Реализация методов и инструментов государственного воздействия в современных реалиях должна осуществляться с учетом принципа результативности, сущность которого заключается в том, что все действия и меры должны приносить реальную пользу и достигать поставленных целей с минимальными затратами. Влияние государства на предпринимательскую деятельность в сфере образования должно быть ориентировано на достижение значимых результатов, при которых ресурсы и усилия используются рационально и целенаправленно. Такой подход обеспечивает максимальную отдачу, способствуя устойчивому развитию и улучшению ситуации в экономике в целом.

Характеризуя современные особенности государственного регулирования предпринимательства в области образования, необходимо особо подчеркнуть принцип цифровой трансформации. При этом основная задача государственных инициатив по цифровой трансформации образования заключается в улучшении работы организаций, занимающихся образовательной деятельностью, а также в обеспечении равных возможностей для всех обучающихся получать качественный и проверенный цифровой образовательный материал [4]. В этом контексте представляет интерес исследование рынка онлайн-образования в России, опубликованное в апреле 2024 г. по результатам опроса Tiburon Research. Некоторые из выводов данного исследования таковы [5]:

- почти 40% россиян в течение исследуемого года занимались онлайн-обучением по каким-либо направлениям;
- наиболее востребованным направлением было повышение квалификации в текущей профессии (36% опрошенных);
- популярными были курсы по изучению иностранных языков (29% опрошенных);
- большинство обучающихся (69%) прошли за год 1–2 курса;
- стоимость больше половины курсов (56%) не превышала 20 тыс. руб.;
- при выборе онлайн-платформы для обучения ключевыми факторами для 50% респондентов выступают возможность самостоятельного выбора темпа освоения материала и образовательной траектории, гибкость расписания занятий, наличие обратной связи, высокая квалификация преподавательского состава, индивидуализация процесса обучения.

Выделяя ключевые достижения, которые стали возможны благодаря цифровой трансформации российского бизнеса в сфере образования, следует особо отметить следующие:

- персонализацию обучения, которая позволяет адаптировать учебный материал и темп обучения под индивидуальные потребности каждого слушателя [6];
- снижение стоимости образования за счет выбора контента, который соответствует текущим потребностям обучающихся и помогает лучше подготовиться к будущей профессии;
- обеспечение академической мобильности путем использования современных образовательных платформ с применением искусственного интеллекта [7];
- обеспечение обратной связи в процессе обучения между участниками образовательного процесса благодаря использованию в дистанционном обучении систем, которые отслеживают успеваемость студентов и предупреждают преподавателей о возможных трудностях, а также использованию программ искусственного интеллекта, помогающих студентам самостоятельно выбирать специальности, опираясь на способности и интересы [8];
- оптимизацию управления материальными ресурсами учебных заведений, позволяющую, в частности, планировать оптимальное расположение аудиторий с учетом количества студентов, анализировать данные для перераспределения ресурсов в пользу востребованных программ и сокращать ненужные расходы для повышения эффективности использования финансов и улучшения качества предоставляемых образовательных услуг.

Значимость тренда цифровой трансформации позволяет сделать вывод о необходимости активного государственного воздействия в рассмотренной области в целях обеспечения необходимого вектора стратегической направленности по подготовке высококвалифицированных специалистов в приоритетных отраслях народного хозяйства.

Представленная система принципов государственного регулирования предпринимательства в области образовательной деятельности представляет собой упорядоченное отражение комплексного подхода, который способствует трансформации и дальнейшему развитию предпринимательства в этой важнейшей для современного общества сфере.

Одним из обсуждаемых в настоящее время механизме государственного регулирования предпринимательства в сфере образования является одобренный Государственной Думой 20 мая 2025 г. в третьем чтении законопроект о регулировании платного приема в вузы, сущность которого заключается в обеспечении увеличения набора абитуриентов по приоритетным, востребованным в народном хозяйстве специальностям. К числу таких специальностей относятся инженерно-технические, медицинские и педагогические направления обучения. Предполагается, что Правительство РФ сможет ежегодно устанавливать объем приема на платные места в вузах в зависимости от потребности рынка труда [9]. Реализация данной инициативы, как нам представляется, должна быть подкреплена соответствующими средствами ее осуществления:

- формированием заинтересованности обучающихся в освоении инженерно-технических, медицинских и педагогических специальностей в процессе обучения в школе, что предполагает осуществление системной профориентационной работы;

- установлением для абитуриентов, ориентированных на получение востребованных специальностей по приоритетным направлениям обучения, значимых льгот и преференций (например, аналогичных специалистам IT-сектора);

- увеличением количества бюджетных мест по востребованным в экономике специальностям и направлениям обучения;

- использованием возможностей целевого набора и непрерывного обучения по принципу школа – колледж – вуз – предприятие по приоритетным направлениям обучения [3];

- регулированием возможностей получения льготного кредита на обучение.

В рассматриваемом Государственной Думой законопроекте предлагается ограничить перечень профессий, специальностей, направлений подготовки, для обучения на которых будет возможно взять льготный кредит. Так, льготный кредит можно будет взять на обучение по специальностям, «соответствующим задачам обеспечения технологической независимости и технологического лидерства». В настоящее же время, по информации министра науки и высшего образования Российской Федерации В. Фалькова, по состоянию на май 2025 г. в стране выдано 232 тыс. льготных кредитов, треть из которых (59 тыс.) взяты на обучение по программам экономики, управления и права, где есть «переизбыток кадров и есть вопросы к качеству» [9].

Необходимо понимать, что само по себе ограничение платного набора на популярные специальности не даст притока инженерных кадров, так как сокращение приема экономистов, юристов, менеджеров и психологов, к сожалению, не гарантирует автоматической переориентации абитуриентов на инженерно-технические и иные, востребованные в народном хозяйстве, специальности. Однако значимость, важность и приоритет поставленных задач не вызывают сомнений, а, следовательно, требуют использования рациональных средств и механизмов для их реализации.

Заключение

Регулирование предпринимательства в сфере образования в условиях трансформации экономики, роста степени ее неопределенности, жесткой санкционной политики является приоритетной задачей, от решения которой зависит как обеспечение доступности, качества и равенства образовательных услуг для всех граждан, так и обеспечение условий для устойчивого развития экономики страны на долгосрочную перспективу. Оно обеспечивает поддержание высокого уровня образовательных стандартов и контроль их выполнения, а также направлено на стимулирование внедрения цифровых методов и технологий, являющихся особенно важными в современных условиях для обеспечения равнове-

сия между свободой предпринимательства и общественными интересами, что в итоге способствует созданию справедливого и конкурентоспособного образовательного пространства.

Список источников

1. Серегин В.Н. Некоторые аспекты государственного регулирования рынка образовательных услуг // Российское предпринимательство. 2006. Т. 7, № 12. С. 135–138.
2. Сальникова Т.С. Проблемы предпринимательства в сфере образования. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2021.
3. Ларионов И.К., Сальникова Т.С. Синергия образования, науки и производства. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2019.
4. Егорова Д.А., Шпильман Н.И. Цифровая трансформация российского бизнеса с использованием искусственного интеллекта в образовательной сфере // Экономика, предпринимательство и право. 2022. Т. 12, № 12. С. 3283–3298.
5. Исследование рынка онлайн-образования в 2024 году. URL: <https://www.cossa.ru/news/330025> (дата обращения: 20.04.2025).
6. Паскова А.А. Технологии искусственного интеллекта в персонализации электронного обучения // Вестник Майкопского государственного технологического университета. 2019. № 3. С. 113–122.
7. Борисова Е.В. Современный тренд образовательной среды – искусственный интеллект и цифровая педагогика // Традиции и новации в профессиональной подготовке и деятельности педагога : сборник научных трудов Всерос. науч.-практ. конференции (Тверь, 29–30 марта 2018 г.). Тверь, 2018. С. 84–87.
8. Данилина Е.И. Проблемы и возможности использования социальных сетей для повышения эффективности образовательного процесса // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 1. С. 50–57.
9. Сможет ли регулирование платного приема в вузы сократить дефицит инженеров // Парламентская газета. 19.05.2025. URL: <https://www.pnp.ru/economics/smozhet-li-regulirovanie-platnogo-priema-v-vuzy-sokratit-deficit-inzhenerov.html> (дата обращения 20.04.2025).

References

1. Seregin V.N. Some aspects of state regulation of the educational services market. *Russian entrepreneurship*. 2006;7(12):135-138. (In Russ.).
2. Salnikova T.S. Problems of entrepreneurship in the field of education. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2021. (In Russ.).
3. Larionov I.K., Salnikova T.S. Synergy of education, science and production. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2019. (In Russ.).
4. Egorova D.A., Shpilman N.I. Digital transformation of Russian business using artificial intelligence in the educational sphere. *Economics, Entrepreneurship and Law*. 2022;12(12):3283-3298. (In Russ.).
5. Research of the online education market in 2024. URL: <https://www.cossa.ru/news/330025>. (In Russ.).
6. Paskova A.A. Artificial intelligence technologies in the personalization of e-learning. *Bulletin of the Maikop State Technological University*. 2019;(3):113-122. (In Russ.).
7. Borisova E.V. The modern trend of the educational environment is artificial intelligence and digital pedagogy. Traditions and innovations in professional training and teacher activity :

a collection of scientific papers of the All-Russian Scientific and Practical Conference (Tver, March 29–30, 2018). Tver, 2018. P. 84–87. (In Russ.).

8. Danilina E.I. Problems and possibilities of using social networks to improve the effectiveness of the educational process. *Economic systems*. 2025;18(1):50–57. (In Russ.).

9. Will regulation of paid admission to universities be able to reduce the shortage of engineers. *Parliamentary Newspaper*. 05/19/2025. URL: <https://www.pnp.ru/economics/smozhet-li-regulirovanie-platnogo-priema-v-vuzy-sokratit-deficit-inzhenerov.html>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Нелли Николаевна Матненко – кандидат экономических наук, доцент, доцент Московского международного университета, Москва, Россия, interimdean@inbox.ru;

Татьяна Сергеевна Сальникова – кандидат экономических наук, доцент, доцент Московского международного университета, Москва, Россия, apm-msiu@yandex.ru;

Юрий Анатольевич Мезяков – преподаватель Московского международного университета, Москва, Россия, yumosrp@gmail.com.

Nelli N. Matnenko – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor Moscow International University, Moscow, Russia, interimdean@inbox.ru;

Tatiana S. Salnikova – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor Moscow International University, Moscow, Russia, apm-msiu@yandex.ru;

Yuri A. Mezyakov – lecturer Moscow International University, Moscow, Russia, yumosrp@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 22.04.2025; одобрена после рецензирования 28.05.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 22.04.2025; approved after reviewing 28.05.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 240–247.
Economic Systems. 2025;18(2):240-247.



Научная статья
УДК 338.2

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-240-247

Инструментарий оценки структурных трансформаций промышленных комплексов в достижении технологического лидерства

Равиль Рашидович Нигматов

Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),
Москва, Россия

✉ nigmatov@gmail.com.

Аннотация. В статье рассмотрены методические аспекты оценки структурных трансформаций промышленных комплексов в достижении технологического лидерства. Предложена оригинальная методика, которая основана на многоуровневой иерархической модели, включающей: а) авторскую таксономию факторов, б) отраслевую дифференциацию и в) привязку к векторным направлениям технологического лидерства. Авторскую методику отличает то, что она агрегирует информацию по нескольким уровням: от индикаторов к подфакторам, затем к классам факторов, далее – к частным интегральным индексам. В результате осуществляется обоснованный расчет интегрального индекса структурных трансформаций.

Применение предложенного методического инструментария обеспечивает переход от диагностики к управлению на основе построения отраслевых сценариев ускоренной структурной трансформации с разработкой прогноза динамики индексов зрелости в увязке с целевыми показателями научно-технологического развития.

Ключевые слова: экономика промышленности, структурная трансформация, высокотехнологичные отрасли, цифровые технологии, технологическое лидерство

Для цитирования: *Нигматов Р.Р.* Инструментарий оценки структурных трансформаций промышленных комплексов в достижении технологического лидерства // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 240–247. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-240-247.

Original article

Tools for assessing structural transformations of industrial complexes to achieve technological leadership

Ravil R. Nigmatov

Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia

✉ nigmatov@gmail.com.

Abstract. The article considers methodological aspects of assessing structural transformations of industrial complexes in achieving technological leadership. An original methodology is proposed, which is based on a multi-level hierarchical model, including: a) the author's taxonomy of factors, b) industry differentiation and c) linking to vector directions of technological leadership. The author's methodology is distinguished by the fact that it aggregates information at several levels: from indicators to subfactors, then to classes of factors, then to private integral indices. And, finally, to the calculation of the integral index of structural transformations. The use of methodological tools ensures the transition from diagnostics to management based on the construction of industry scenarios of accelerated structural transformation; forecasting the dynamics of maturity indices; linking with target indicators of scientific and technological development.

Keywords: industrial economics, structural transformation, high-tech industries, digital technologies, technological leadership

For citation: Nigmatov R.R. Tools for assessing structural transformations of industrial complexes to achieve technological leadership. *Economic Systems*. 2025;18(2):240-247 (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-240-247.

Введение

Современная экономическая среда характеризуется влиянием распространяющихся процессов цифровизации. Активное внедрение цифровых технологий меняет глобальные цепочки создания ценности и трансформирует традиционный уклад ведения бизнеса [1]. Появляются новые бизнес-модели, опирающиеся на цифровые платформы и экосистемы [2].

Смена технологических укладов сопровождается глобальным изменением миропорядка, где на смену гегемонии отдельных стран приходят полицентричные структуры, формируемые коалициями государств, региональными центрами силы и транснациональными союзами [3, 4].

Распространение цифровых технологий на фоне ограниченного доступа российской промышленности к иностранным технологиям, инвестициям и компонентам делает традиционные модели экономического роста низкоэффективными.

ми. В данном контексте актуализируется проблематика перехода к новой парадигме технологического развития, основанного на внутренних ресурсах и компетенциях. В условиях усиления внешнего давления структурная перестройка промышленных комплексов становится императивом. Согласимся с мнением П.П. Ковалева, Т.С. Колмыковой и других экспертов, которые считают, что этот процесс должен носить не адаптивный, а опережающий характер, формируя новые конкурентные преимущества в высокотехнологичных секторах отечественной промышленности [5, 6].

Технологическое лидерство превращается из конкурентного преимущества в критический фактор выживания национальной экономики в условиях глобальных рисков и нестабильности, поскольку определяет не только экономическую эффективность, но и способность страны сохранять суверенитет в ключевых отраслях. Разработка прорывных технологий и достижение устойчивого технологического лидерства, как указывают Р.С. Голов и соавторы, приобретают стратегическое значение, напрямую влияя на безопасность, независимость и конкурентоспособность страны, что особенно важно в условиях формирования новых глобальных технологических укладов и перераспределения рынков [7].

В связи с этим устойчивое развитие национальной экономики требует глубокой структурной модернизации промышленности на основе широкого внедрения отечественных технологий, что предполагает создание целостной экосистемы инновационного развития. Аналитики считают, что она должна базироваться на обновлении производственных мощностей, формировании нового качества человеческого капитала и создании эффективных механизмов создания и коммерциализации инноваций [8, 9]. При этом особую роль играет синхронизация технологической политики с задачами пространственного развития, позволяющая оптимально распределить ресурсы между регионами и создать точки роста на основе их специфических компетенций и ресурсной базы [10].

Значимость технологического лидерства для устойчивого развития национальной экономики вызывает необходимость разработки научно-обоснованного методического инструментария оценки структурных трансформаций промышленных комплексов для обозначения такого лидерства.

Основная часть

Исследование условий, при которых происходят структурные изменения в промышленных комплексах, позволило выявить систему факторов, сопровождающих трансформационные процессы (рис. 1).

Стартовые факторы создают базовые условия для запуска процессов структурной трансформации через институционально-правовые и финансово-инвестиционные условия.

Транслирующие факторы обеспечивают передачу и закрепление импульсов структурных трансформаций с помощью управленческих механизмов и цифровой инфраструктуры.

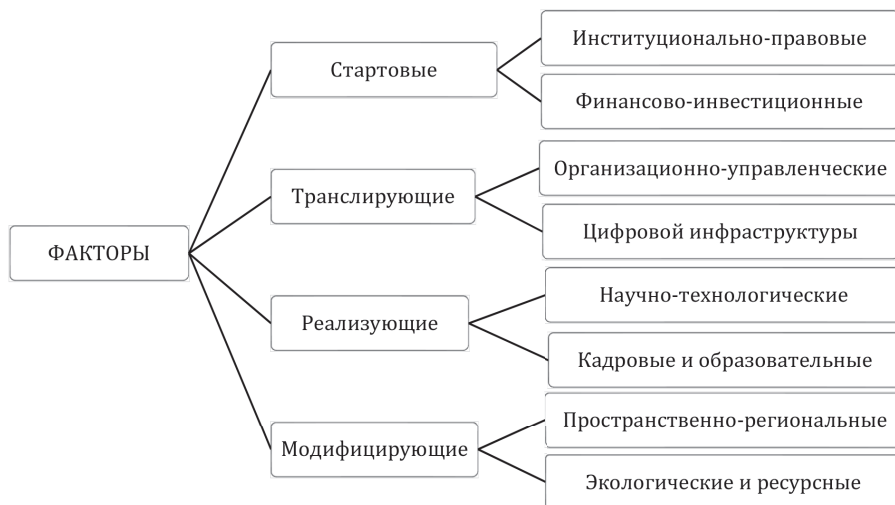


Рисунок 1 – Таксономия факторов оценки структурных трансформаций промышленных комплексов

Источник: составлено автором.

Факторы реализации структурных трансформаций опосредуют непосредственное воплощение изменений через внедрение технологий, реализацию НИ-ОКР, достижение технологической независимости, модернизацию кадрового обеспечения и системы образования.

Модифицирующие факторы учитывают пространственные и экологические особенности, обеспечивая устойчивость и взаимосвязь трансформационных изменений.

Предложенная автором таксономия факторов, где стартовые факторы отражают условия запуска (транслирующие – механизмы передачи импульсов, реализующие – операционное воплощение, модифицирующие – адаптацию к пространственно-экологическому контексту), служит методологической основой для формирования стратегий технологической модернизации и пространственного преобразования промышленных комплексов.

Авторская методика оценки структурных трансформаций промышленных комплексов включает шесть этапов (рис. 2).

Первый этап предполагает декомпозицию структурных трансформаций промышленных комплексов на классы и подфакторы на основе авторской таксономии факторов. Далее проводятся идентификация и сопоставление релевантных индикаторов национальных целей развития Российской Федерации по каждому выделенному классу факторов. На основе полученных данных формируется иерархическая структура оценки, последовательно связывающая уровень индикаторов с подфакторами, классами факторов и интегральным индексом,

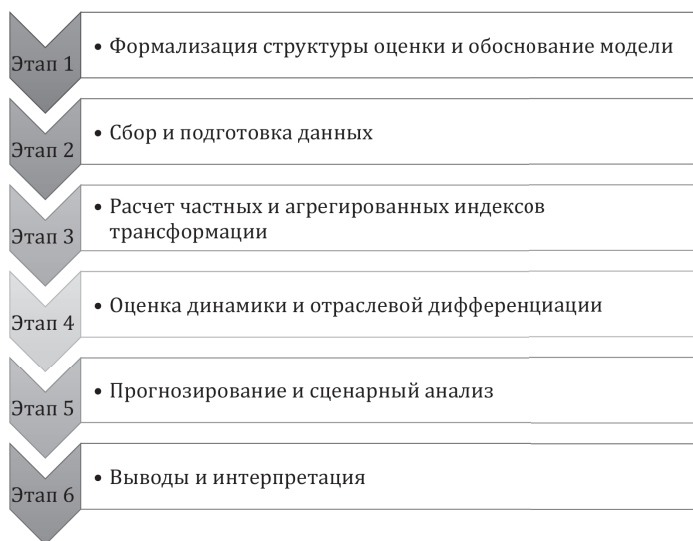


Рисунок 2 – Этапы оценки структурных трансформаций промышленных комплексов

Источник: составлено автором.

дополненная мультиотраслевым срезом анализа (от уровня отрасли к сегменту и промышленному комплексу).

На втором этапе формируется аналитическая матрица данных, содержащая информацию о значениях индикаторов за анализируемый период времени. Затем проводится нормализация значений всех показателей к безразмерной шкале [0; 1] с учетом положительной или отрицательной направленности воздействия. После этого осуществляется привязка индикаторов к отраслям промышленности с учетом двух критериев: отраслевой принадлежности и направлений технологического лидерства.

Аналитическая глубина исследования повышена за счет применения двойной классификации индикаторов: 1) по отраслевой принадлежности и 2) по направлениям технологического лидерства, соответствующим Стратегии научно-технологического развития и таким программам, как НТИ и Индустрия 4.0/5.0.

Третий этап предполагает, что на основе подготовленной ранее матрицы данных и иерархической структуры осуществляется расчет частных индексов по каждому подфактору через усреднение соответствующих нормированных значений индикаторов. Затем производится расчет агрегированных индексов для каждого класса факторов путем нейтральной или взвешенной агрегации полученных частных индексов подфакторов. В заключение выполняется расчет итогового интегрального индекса структурной трансформации промышленных комплексов, представляющего собой сводный показатель по годам и отраслям.

На четвертом этапе осуществляется оценка динамики исследуемых показателей. Так, на основе рассчитанных индексов строятся динамические ряды по отраслям промышленности, классам факторов и направлениям технологического лидерства. Для выявления схожих траекторий развития проводится кластеризация отраслей и направлений лидерства методами иерархической кластеризации, или *k*-средних. По результатам кластеризации идентифицируются группы лидеров и аутсайдеров трансформационного процесса с последующим анализом ключевых факторов, обуславливающих отставание.

На пятом этапе проводятся прогнозирование и сценарный анализ. На основе результатов анализа разрабатываются отраслевые сценарии ускоренной структурной трансформации с определением критических условий их реализации (институциональных, финансовых, кадровых, технологических). Эти сценарии служат основой для построения среднесрочного прогноза динамики индексов зрелости трансформации с использованием трендовых моделей и сценарных траекторий достижения целевых показателей национальных проектов.

Шестой этап предполагает подведение итогов оценки структурных трансформаций промышленных комплексов в достижении технологического лидерства. На основе расчета итоговых интегральных индексов строится карта зрелости структурных трансформаций по отраслям промышленности. Подобная визуализация позволяет выявить «узкие» места, а также обозначить драйверы трансформационного процесса. На основе проведенной оценки разрабатываются адресные управленческие и экономические рекомендации, направленные на преодоление выявленных ограничений и достижение технологического лидерства по приоритетным направлениям.

Заключение

Таким образом, оригинальная методика оценки структурных трансформаций промышленных комплексов в достижении технологического лидерства основана на многоуровневой иерархической модели, включающей: а) авторскую таксономию факторов; б) отраслевую дифференциацию; в) привязку к векторным направлениям технологического лидерства. Авторскую методику отличает то, что она агрегирует информацию по нескольким уровням: от индикаторов к подфакторам, затем к классам факторов, далее – к частным интегральным индексам. В результате осуществляется обоснованный расчет интегрального индекса структурных трансформаций.

Особенности методики состоят в том, что авторская классификация факторов не статична. Обозначенная система факторов отражает процессный характер трансформации.

Применение методического инструментария обеспечивает переход от диагностики к управлению на основе построения отраслевых сценариев ускоренной структурной трансформации с разработкой прогноза динамики индексов зрелости в увязке с целевыми показателями нацпроектов.

Картирование зрелости структурных трансформаций и кластерный анализ позволяют выявить критические дефициты (институциональные, технологические, кадровые), обозначить точки роста в разрезе отраслей и направлений технологического развития. Тем самым с практической точки зрения методика формирует основу для адресных управленческих решений.

Авторская методика оценки структурных трансформаций промышленных комплексов является не просто инструментом измерения, а комплексной системой поддержки решений для достижения технологического лидерства, объединяющей диагностику, прогнозы и сценарное планирование в рамках единой иерархической модели с двойной классификацией данных. Ее структура учитывает как отраслевую специфику, так и стратегические технологические приоритеты государства, что позволяет синхронизировать управленческие решения на тактическом (корпоративном) и стратегическом (национальном) уровнях за счет единой системы координат, связывающей индикаторы предприятий, отраслевые сценарии и государственные KPI технологического суверенитета.

Список источников

1. *Архипов А.Д., Трофимов О.В.* Интеграционные процессы в промышленности: теоретические и практические аспекты // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 4. С. 4–7.
2. *Гончаров А.С.* Концептуальные основы цифровой трансформации высокотехнологичных предприятий в условиях Индустрии 4.0 // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 2. С. 14–17.
3. *Колмыкова Т.С.* К вопросу о развитии ресурсного потенциала машиностроительных предприятий в современной экономической реальности // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 5. С. 61–64.
4. Ресурсное обеспечение технологического суверенитета в решении задач регионального и национального экономического развития / Т.С. Колмыкова [и др.] // Экономика и управление: проблемы, решения. 2025. Т. 1. № 2 (155). С. 73–80.
5. *Ковалёв П.П., Колмыкова Т.С.* Формализация процедур по разработке стратегических направлений развития инновационной среды высокотехнологичных производств // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. 2024. Т. 15. № 3. С. 154–163.
6. *Макаров Н.Ю., Ковалев П.П., Колмыкова Т.С.* Инновационное развитие высокотехнологичных производств в цифровой экономике. Курск, 2023. EDN: LAMYQN.
7. Анализ требований, связанных с повышением энергетической эффективности промышленного предприятия / Р.С. Голов [и др.] // СТИН. 2022. № 2. С. 25–27.
8. Направления и инструменты цифровизации экономического пространства / О.В. Асеев [и др.]. Курск, 2024. EDN: UALAVJ.
9. *Степнов И.М., Ковальчук Ю.А.* Платформенный капитализм как источник формирования сверхприбыли цифровыми рантье // Вестник МГИМО Университета. 2018. № 4 (61). С. 107–124.
10. *Колмыкова Т.С., Садоян Д.С., Грибов Р.В.* Цифровые технологии в трансформации архитектуры экономического пространства: перспективы и угрозы // Управленческий учет. 2021. № 8–2. С. 266–272.

References

1. Arkhipov A.D., Trofimov O.V. Integration processes in industry: theoretical and practical aspects. *Economics and management in mechanical engineering*. 2023;(4):4-7. (In Russ.).
2. Goncharov A.S. Conceptual foundations of digital transformation of high-tech enterprises in the context of Industry 4.0. *Economics and Management in mechanical Engineering*. 2023;(2):14-17. (In Russ.).
3. Kolmykova T.S. On the development of the resource potential of machine-building enterprises in modern economic reality. *Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(5):61-64. (In Russ.).
4. Resource support of technological sovereignty in solving the problems of regional and national economic development / T.S. Kolmykova [et al.]. *Economics and management: problems, solutions*. 2025;1(2(155)):73-80. (In Russ.).
5. Kovalev P.P., Kolmykova T.S. Formalization of procedures for the development of strategic directions for the development of the innovative environment of high-tech industries. *Bulletin of the Samara University. Economics and management*. 2024;15(3):154-163. (In Russ.).
6. Makarov N.Yu., Kovalev P.P., Kolmykova T.S. Innovative development of high-tech industries in the digital economy. Kursk, 2023. EDN: LAMYQN. (In Russ.).
7. Analysis of requirements related to increasing the energy efficiency of an industrial enterprise / R.S. Golov [et al.]. *STIN*. 2022;(2):25-27. (In Russ.).
8. Directions and tools for digitalization of the economic space / O.V. Aseev [et al.]. Kursk, 2024. EDN: UALAVJ. (In Russ.).
9. Stepnov I.M., Kovalchuk Yu.A. Platform capitalism as a source of superprofits by digital rentiers. *Bulletin of MGIMO University*. 2018;(4(61)):107-124. (In Russ.).
10. Kolmykova T.S., Sadoyan D.S., Gribov R.V. Digital technologies in the transformation of the architecture of economic space: prospects and threats. *Management accounting*. 2021;(8-2): 266-272. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Равиль Рашидович Нигматов – аспирант кафедры менеджмента и маркетинга высокотехнологичных отраслей промышленности, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия, nigmatov@gmail.com.

Ravil R. Nigmatov – Ph.D. student of the Department of management and marketing of high-tech industries, Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia, nigmatov@gmail.com.

Статья поступила в редакцию 05.05.2025; одобрена после рецензирования 06.06.2025; принята к публикации 12.06.2024.

The article was submitted 05.05.2025; approved after reviewing 06.06.2025; accepted for publication 12.06.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 248–256.
Economic Systems. 2025;18(2):248-256.



Научная статья
УДК 338

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-248-256

Совершенствование механизма локализации производства в высокотехнологичных отраслях промышленности (на примере авиационной отрасли)

Дмитрий Дмитриевич Сорокин

Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет),
Москва, Россия

✉ dmsor98@mail.ru

Аннотация. Исследование является продолжением цикла статей, опубликованных в № 1 журнала «Экономические системы», 2025 г. В работе обоснована необходимость, рассмотрены теоретические и методические аспекты совершенствования механизма локализации производства в высокотехнологичных отраслях промышленности (на примере авиационной отрасли). Авторская концепция предполагает, что инновационное развитие – это основной метод достижения локализации производства, целью которого является достижение технологического суверенитета, что в будущем позволит перейти к технологическому лидерству. В статье приведена характеристика предлагаемых элементов рассматриваемого механизма.

Ключевые слова: совершенствование механизма локализации производства авиационной отрасли: теоретические и методические положения, инструментарий

Для цитирования: Сорокин Д.Д. Совершенствование механизма локализации производства в высокотехнологичных отраслях промышленности (на примере авиационной отрасли) // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 248–256. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-248-256.

Original article

Improving the mechanism of localization of production in high-tech industries (using the example of the aviation industry)

Dmitry D. Sorokin

Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia

✉ dmsor98@mail.ru

Abstract. The study is a continuation of a series of articles published in No. 1 of the journal «Economic Systems», 2025. The paper substantiates the need, examines the theoretical and methodological aspects of improving the mechanism of localization of production in high-tech industries (using the example of the aviation industry). The author's concept assumes that innovative development is the main method of achieving localization of production, the purpose of localization of production is to achieve technological sovereignty, which in the future will allow us to move to technological leadership. The article describes the proposed elements of the mechanism under consideration.

Keywords: improvement of the mechanism of localization of aviation industry production: theoretical provisions, methodological tools

For citation: Sorokin D.D. Improving the mechanism of localization of production in high-tech industries (using the example of the aviation industry). *Economic Systems*. 2025;18(2):248-256. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-248-256.

Введение

Международная практика имеет положительные результаты локализации промышленного производства. В качестве примеров можно привести проекты в нефтехимической, автомобильной, судостроительной отраслях Норвегии, Канады, Бразилии, Сингапура, Индии и т. п. [1, с. 49]. Классический процесс локализации осуществляется на основе широкого привлечения иностранных компаний на территории государств, которые, в свою очередь, создают благоприятные условия для функционирования этих компаний. Первоначально Россия следовала по этому пути. Ужесточение санкционного давления в 2022 г. привело к тому, что большинство западных компаний остановили производство в России или перестали обслуживать поставленное оборудование. Так, например, к началу 2022 г. в такой важной для транспортного сообщения отрасли, как авиаперевозки, основу парка гражданских самолетов составляли воздушные суда, произведенные компаниями Boeing и Airbus и приобретенные у иностранных компаний

в лизинг. В 2022 г. иностранные компании перестали обслуживать поставленные в Россию воздушные суда и поставлять новые, а лизинговые компании потребовали их выкуп.

В результате потребовались изменения в государственной промышленной политике, особенно в высокотехнологичных отраслях, в первую очередь в критически важных для развития страны.

Следует отметить, что в авиационной отрасли процесс импортозамещения начался намного раньше. Так, например, с 2008 г. до января 2023 г. было произведено 232 единиц Sukhoi Superjet 100 (SSJ 100 – российский региональный пассажирский самолёт). Несмотря на это, к 2022 г. 70% комплектующих для него поставлялись зарубежными компаниями [2].

Поэтому стало необходимо серьезно скорректировать направление развития – достаточно быстро нарастить производственные мощности ведущих отечественных отраслей для обеспечения технологического суверенитета, что невозможно без серьезной государственной поддержки.

Основная часть

Потребовались изменения в подходе к реализации локализации производства, что неразрывно связано с совершенствованием механизма осуществления данного процесса, развитием теоретических и методических положений, отражающих данные изменения. Авторский подход базируется на разработанной структуре механизма локализации производства как совокупности теоретических и методических положений, инструментария, позволяющих сформировать самостоятельное конкурентоспособное отечественное производство высокотехнологичной продукции в целях обеспечения экономической независимости и национальной безопасности страны.

Естественно, что такие результаты могут быть получены на основе инновационной деятельности, которая предполагает внедрение достижений научных исследований в области развития новых и совершенствования существующих технологий для производства высокотехнологичной продукции, предназначенной для реализации как внутри страны, так и за рубежом. Поэтому инновационное развитие – это *основной метод достижения локализации производства*, который в современных условиях санкционного давления должен обеспечить достижение *технологического суверенитета*, а в будущем позволит перейти к *технологическому лидерству*, как «способности возглавлять и стимулировать инновации» в рассматриваемых областях.

На примере авиационной отрасли предложены направления совершенствования механизма локализации производства (рис. 1) и разработаны конкретные элементы его совершенствования (табл. 1).

В табл. 1 представлена характеристика предлагаемых элементов рассматриваемого механизма.

Направления совершенствования механизма локализации производства в высокотехнологичных отраслях промышленности (на примере авиационной отрасли)	
Теоретические положения Метод – инновационное развитие. Цель – достижение технологического суверенитета и технологического лидерства. Основные аспекты развития высокотехнологичных отраслей: – ускоренное развитие собственного производства высокотехнологичной продукции; – «квазиплановый» режим формирования отечественной системы государственной поддержки высокотехнологичных отраслей и их технологического развития; – учет российских условий, заключающийся в наличии и усилении роли в экономике страны корпораций и компаний с государственным участием; – консолидация усилий всех участников процесса. Уточненная формулировка понятия «локализация производства высокотехнологичных отраслей российской промышленности в условиях санкционных ограничений» на основе комплексного подхода и решения задачи технологического суверенитета в условиях санкционных ограничений. Основные факторы обеспечения технологического суверенитета на основе локализации производства в гражданской авиационной промышленности: – прямой и косвенный вклад в рост ВВП страны и ВРП регионов за счет роста производства и занятости в авиационном секторе и интеллектуально-мультипликативного развития страны за счет создания цепочек поставок в авиационный сектор и развития смежных отраслей; – обеспечение транспортной доступности, безопасности и надежности, рост авиационной мобильности населения, обеспечение роста пассажиро- и грузопотоков в стране за рубежом; – формирование высококвалифицированного среднего класса в авиационном секторе и смежных отраслях; – вклад в развитие экономики регионов и городов присутствия (градообразующие предприятия) и межрегиональные связи	Методические положения и инструментарий В отличие от существующих подходов предложены: – этапы локализации, принципиальные схемы локализации производства, отражающие специфику каждого этапа; – структура суммарного эффекта локализации производства как совокупность выявленных локальных эффектов; – матрица «Достигнутый уровень – Прогноз» для качественной характеристики динамики формирования локальных эффектов на протяжении этапов локализации; – методические положения: • по выявлению, прогнозированию, структурированию наиболее значимых бизнес-процессов, обеспечивающих локализацию производства в авиационной промышленности; • оценке и прогнозированию локализации производства на основе декомпозиции авиационной техники и построения тепловых карт, разработки системы показателей, характеризующих полноту, степень локализации; • прогнозированию наиболее критичных бизнес-процессов (в частности, промышленного симбиоза при переработке списанной авиатехники, экспорта гражданской авиатехники); • оценке соответствия бизнес-процессов локализации производства положениям устойчивого развития (в частности, соответствие бизнес-процессов локализации производства ЦУР ООН)

Рисунок 1 – Направления совершенствования механизма локализации производства в высокотехнологичных отраслях промышленности (на примере авиационной отрасли)

Источник: составлено автором.

Таблица 1 – Характеристика предлагаемых элементов механизма локализации производства в высокотехнологичных отраслях промышленности (на примере авиационной отрасли)

Составляющий элемент механизма	Характеристика
Теоретические положения	
Метод	Обосновано, что инновационное развитие является основным методом, на базе которого должна осуществляться локализация производства
Цель	Определена цель – достижение технологического суверенитета, в будущем – технологического лидерства
Основные факторы развития высокотехнологичных отраслей промышленности России	1. Высокие темпы научно-технологического развития. 2. Ускоренное развитие собственного производства высокотехнологичной продукции. 3. Консолидация усилий всех участников процесса. 4. Реализация мер государственной поддержки и стимулирования технологического развития. 5. Квазиплановый режим формирования отечественной системы государственной поддержки высокотехнологичных отраслей и их технологического развития. 6. Учет российских реалий, заключающийся в наличии и усилении роли в экономике страны госкорпораций и компаний с государственным участием
Уточнение терминологии предметной области исследования совершенствования механизма локализации производства	1. Предложена структура (теоретический и методический модули) механизма, разработаны новые составляющие механизма. 2. Расширение понятийного аппарата, базирующееся на комплексном авторском подходе к формулировке понятия «локализация производства в высокотехнологичных отраслях промышленности»
Основные факторы обеспечения технологического суверенитета на основе локализации производства в авиационной промышленности	1. Прямой и косвенный вклад в рост ВВП страны и ВРП регионов за счет роста производства и занятости в авиационном секторе и интеллектуально-мультипликативного развития страны за счет создания цепочек поставок в авиационный сектор и развития косвенных отраслей. 2. Обеспечение транспортной доступности, безопасности и надежности, рост авиационной мобильности населения, обеспечение роста пассажиро- и грузопотоков в стране за рубежом. 3. Формирование высококвалифицированного среднего класса в авиационном секторе и смежных отраслях. 4. Вклад в развитие экономики регионов и городов присутствия (градообразующие предприятия) и межрегиональные связи

Окончание табл. 1

Составляющий элемент механизма	Характеристика
Методические положения и инструментарий	
Выявление этапов локализации производства	Выявлены, установлены организационно-экономические особенности и охарактеризованы: • 0-й этап локализации; • 1-й этап с выделением двух подэтапов локализации; • 2-й этап локализации
Разработка принципиальной схемы локализации	Установлена структура, дана характеристика принципиальных схем локализации производства для двух периодов локализации производства
Производственное прогнозирование бизнес-процессов локализации производства на примере авиационной отрасли	1. Выявление, прогнозирование, характеристика наиболее значимых бизнес-процессов. 2. Выявление, прогнозирование наиболее критичных бизнес-процессов
Методические положения по оценке локализации производства	1. Применение метода декомпозиции при оценке локализации сложной авиационной техники. 2. Оценка полноты локализации (количество локализованных элементов при декомпозиции авиационной техники). 3. Оценка степени локализации (уровень локализации элементов при декомпозиции авиационной техники декомпозиции). 4. Использование тепловых карт при оценке степени (уровня) локализации
Методические положения по формированию локальных эффектов	1. Выявление и характеристика направлений формирования локальных эффектов как составляющих суммарного эффекта локализации производства авиационной отрасли. 2. Выделение и характеристика двух групп эффектов, что позволило отразить их роль в осуществлении этапов локализации производства. 3. Разработана матрица «Достигнутый уровень – Прогноз». Применение матрицы дает возможность спрогнозировать развитие и качественно оценить отдельные локальные эффекты. 4. Количественная оценка ряда локальных эффектов
Развитие методических положений по устойчивому развитию локализации производства на примере авиационной отрасли	1. Выполнена оценка соответствия бизнес-процессов локализации производства целям устойчивого развития ООН (ЦУР). 2. Разработана схема формирования бизнес-процесса промышленного симбиоза при использовании списанных самолетов. 3. Стоимостная оценка рециркуляционных титановых элементов самолетов компаний Боинг и Аэробас

Источник: составлено с использованием авторских публикаций [3–5].

Ряд рекомендуемых элементов механизма локализации производства охарактеризован в статьях автора [3–5]. Поэтому ниже рассмотрены следующие предлагаемые методические подходы:

1. Качественная характеристика динамики формирования основных локальных эффектов. В целях выявления динамики процесса формирования отдельных составляющих суммарного эффекта процесса локализации производства в авиационной отрасли было предложено использовать подход, применяемый при оценке экономической безопасности объектов, – градация состояния объекта в соответствии с уровнем его развития и на этой основе определение прогноза развития. Предлагается достигнутый уровень реализации эффектов оценивать с помощью следующей шкалы: критический, низкий, достаточный, высокий; а прогноз формирования отдельных составляющих суммарного эффекта в процессе локализации производства авиационной отрасли России соответственно характеризовать на основе следующей градации: нейтральный, стабильный, позитивный, благоприятный. Рекомендовано начальный уровень прогноза считать нейтральным, так как отрасль имеет определенный уровень развития. Разработанная матрица «Достигнутый уровень – Прогноз» представлена на рис. 2.

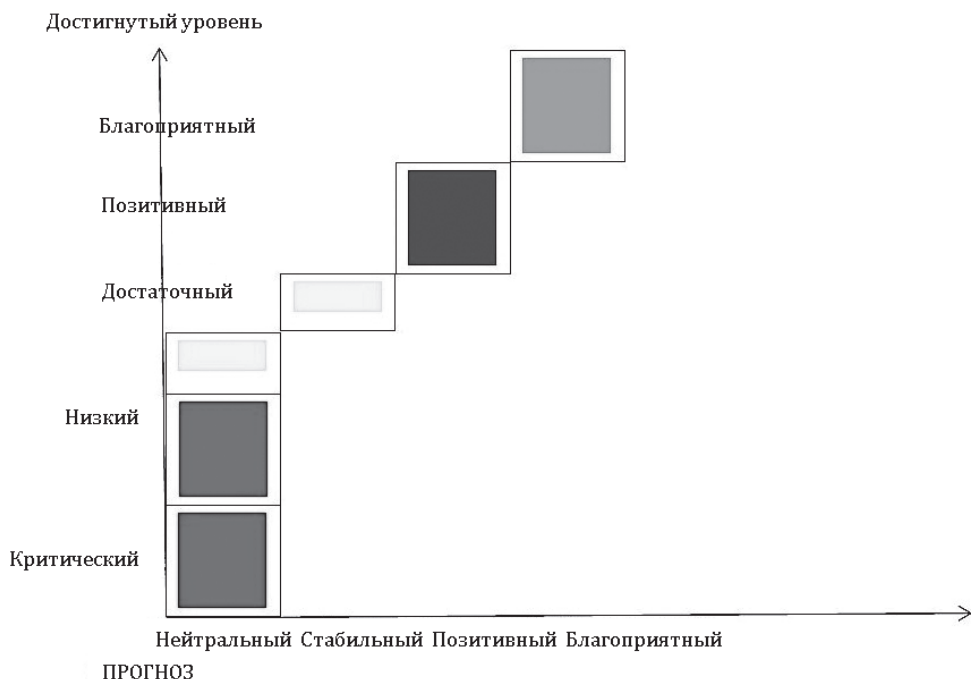


Рисунок 2 – Матрица «Достигнутый уровень – Прогноз» для качественной оценки эффектов локализации производства в авиационной отрасли России

Источник: составлено автором.

2. Метод декомпозиции, позволяющий представить летательный аппарат в виде отдельных, функционально связанных между собой подсистем, что позволит оценить полноту и степень их локализации и выявить критически важные элементы. Для представления результатов предложено использовать тепловые карты и следующие показатели:

- полнота локализации – отношение локализуемых элементов к общему количеству элементов на рассматриваемом уровне;
- степень локализации элемента – процентная оценка по принятой шкале.

Заключение

В результате выполненного исследования:

1. Определена структура (теоретические и методические составляющие), выявлены направления совершенствования механизма локализации производства в высокотехнологичных отраслях промышленности (на примере авиационной отрасли).

2. Охарактеризованы предлагаемые элементы рассматриваемого механизма.

3. Рассмотрены методические вопросы качественной характеристики динамики формирования основных эффектов локализации производства, в частности, разработанная матрица «Достигнутый уровень – Прогноз», а также вопросы применения метода декомпозиции летательных аппаратов для оценки локализации производства с использованием предлагаемых показателей (полнота и степень локализации).

Список источников

1. Сорокин Д.Д., Костыгова Л.А. Зарубежный опыт локализации производства в машиностроении // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 5. С. 48–51.
2. Производитель оценил затраты на импортозамещение Sukhoi Superjet 100. URL: <https://www.rbc.ru/business/22/06/2022/62b295eb9a7947faae01e347> (дата обращения: 23.03.2025).
3. Сорокин Д.Д., Костыгова Л.А. Локализация производства высокотехнологичных отраслей российской промышленности: основные направления развития, содержание понятия // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. № 4. С. 184–190.
4. Сорокин Д.Д. Методические особенности исследования процесса локализации производства в высокотехнологичных отраслях российской промышленности (на примере авиационной отрасли) // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 1. С. 145–160.
5. Сорокин Д.Д. Прогнозирование бизнес-процессов локализации производства в высокотехнологичных отраслях российской промышленности (на примере авиационной отрасли) // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 1. С. 161–176.

References

1. Sorokin D.D., Kostygova L.A. Foreign experience of localization of production in mechanical engineering. *Economics and management in mechanical engineering*. 2023;(5):48-51. (In Russ.).
2. The manufacturer estimated the cost of import substitution of the Sukhoi Superjet 100. URL: <https://www.rbc.ru/business/22/06/2022/62b295eb9a7947faae01e347>. (In Russ.).

3. Sorokin D.D., Kostygova L.A. Localization of production of high-tech branches of the Russian industry: the main directions of development, the content of the concept. *Problems of economics and legal practice*. 2024;(4):184-190. (In Russ.).

4. Sorokin D.D. Methodological features of the study of the localization of production in high-tech sectors of the Russian industry (using the example of the aviation industry). *Economic systems*. 2025;18(1):145-160. (In Russ.).

5. Sorokin D.D. Forecasting business processes of production localization in high-tech sectors of the Russian industry (using the example of the aviation industry). *Economic systems*. 2025;18(1):161-176. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Дмитрий Дмитриевич Сорокин – аспирант кафедры менеджмента и маркетинга высокотехнологичных отраслей промышленности, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия, dmsor98@mail.ru.

Dmitry D. Sorokin – Ph.D. student of the Department of Management and Marketing of High-tech Industries, Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia, dmsor98@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 24.04.2025; одобрена после рецензирования 30.05.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 24.04.2025; approved after reviewing 30.05.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.



Обоснование рискориентированного подхода при реализации программы развития транспортной системы

Ольга Викторовна Коришева

Российский университет транспорта, Москва, Россия

✉ konf-trans-ecb@mail.ru

Аннотация. Развитие транспортной системы является обязательным условием устойчивого развития всей экономики. Достаточная транспортная инфраструктура для удовлетворения потребностей производителей и потребителей в перевозке грузов и пассажиров в передвижении позволяет построить оптимальные маршруты и реализовать эффективные логистические процессы. Исторически финансирование развития транспорта и его инфраструктуры осуществлялось за счет государства. При этом эффективность использования бюджетных средств не всегда находит отражение на практике. Возникающие риски нецелевого и непродуманного использования государственного финансирования, а также различные опасности и риски макро- и микроуровней формируют необходимость внедрения рискориентированного подхода в управлении транспортным комплексом, начиная с разработки программ его развития, что подтверждает актуальность темы исследования.

Для описания методологической базы исследования проведен анализ международных и отечественных стандартов управления рисками. Выявлены особенности и подходы к управлению рисками и их оценке. Практическая часть исследования содержит анализ государственной программы «Развитие транспортной системы», который позволил выявить наличие несоответствий и ошибок в содержании документа, которые могут препятствовать достижению поставленных целей развития транспортной системы. Проведенный анализ позволил сформировать автору рискориентированный алгоритм при установлении целей и программ стратегии развития транспортного комплекса и разработки стратегии в целом, способствующий совершенствованию подходов к разработке программ устойчивого развития. В статье также представлен подход автора по внедрению технологии анализа средств контроля и анализа рисков НАССР в процесс выполнения программ развития транспортной инфраструктуры для повышения их объемов, качества и эффективности использования бюджетных источников финансирования.

Ключевые слова: риск, управление рисками, опасность, рискориентированный подход, технология, оценка рисков, транспорт, развитие, стандарты, развитие транспортной системы, государственное управление

Для цитирования: *Коришева О.В.* Обоснование рискориентированного подхода при реализации программы развития транспортной системы // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 257–270. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-257-270.

Original article

Justification of a riskoriented approach in the implementation of the transport system development program

Olga V. Korisheva

Russian University of Transport, Moscow, Russia

✉ konf-trans-ecb@mail.ru

Abstract. The development of the transport system is a prerequisite for the sustainable development of the entire economy. Sufficient transport infrastructure to meet the needs of producers and consumers in the transportation of goods and passengers in movement allows you to build optimal routes and implement effective logistics processes. Historically, the development of transport and its infrastructure was financed by the state. At the same time, the efficiency of budgetary funds is not always reflected in practice. The emerging risks of inappropriate and ill-considered use of public funding, as well as various dangers and risks of macro and micro levels form the need to introduce a risk-oriented approach to managing the transport complex, starting with the development of programs for its development, which confirms the relevance of the research topic.

To describe the methodological basis of the study, an analysis of international and domestic risk management standards was carried out. Features and approaches to risk management and their assessment are identified. The practical part of the study contains an analysis of the state program «Development of the transport system», which allowed to identify the presence of inconsistencies and errors in the content of the document, which may hinder the achievement of the set goals of the development of the transport system. The analysis allowed the author to form a risk-oriented algorithm when setting goals and programs for the strategy for the development of the transport complex and developing the strategy as a whole, contributing to the improvement of approaches to the development of sustainable development programs. The article also presents the author's approach to the implementation of the technology of analysis of control means and risk analysis HACCP in the process of implementing transport infrastructure development programs to increase their volumes, quality and efficiency of using budgetary sources of financing.

Keywords: risk, risk management, danger, risk-oriented approach, technology, risk assessment, transport, development, standards, development of transport system, public administration

For citation: Korisheva O.V. Justification of a risk-oriented approach in the implementation of the transport system development program. *Economic Systems*. 2025;18(2):257-270. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-257-270.

Введение

Транспорт является неотъемлемым условием экономического роста и развития многих отраслей экономики. Именно транспортный комплекс может способствовать повышению эффективности производства товаров и услуг, формировать внутранспортный и мультипликативный эффект, стимулирующий развитие субъектов Российской Федерации, обеспечивать и способствовать формированию логистических цепочек и транспортных коридоров. Устойчиво развивающийся транспорт – условие не только для укрепления экономики страны, но и для формирования национальной безопасности и обеспечения социально-экономического развития страны и уровня жизни граждан. Значимость транспорта подтверждается действующим нормативно-правовым обеспечением в данной сфере, в том числе Транспортной стратегией Российской Федерации до 2030 г. с прогнозом на период до 2035 г., а также Государственной программой Российской Федерации «Развитие транспортной системы». Однако успешная реализация программы развития транспортной системы требует применения рискориентированного подхода, включающего анализ и управление рисками на всех этапах разработки и реализации программ развития транспорта, что позволит повысить их эффективность, минимизировать факторы неопределенности и угроз и улучшить качество стратегического управления на транспорте, что подтверждает актуальность данного направления исследования.

Методологическая основа исследования

Высокодинамичная изменяющаяся рыночная среда вызывает необходимость оперативного реагирования на вновь возникающие и трансформирующиеся факторы внешней и внутренней среды, что требует формирования четкой и структурированной системы управления рисками, опирающейся на нормативно-правовую базу и официальные стандарты в области риск-менеджмента.

Нормативно-правовую базу Российской Федерации, регулирующую процессы управления рисками хозяйствующих и иных субъектов, можно условно разделить на категории, в которых:

- риск идентифицируется в контексте возможного причинения ущерба определенным видам имущества и как неотъемлемая часть предпринимательской деятельности и государственного контроля (федеральные законы, постановления Правительства РФ, Гражданский кодекс РФ);

– риск рассматривается как управленческая и экономическая категории, сформированы единые стандарты и подходы к управлению рисками, правила и методы (национальные стандарты в области управления рисками);

– определены различные виды рисков в специализированных видах деятельности, а также подходы к их управлению (отдельные законы, правила, распоряжения, стандарты, требования регулирующих органов, законодательных и исполнительных органов государственной власти относительно поведения хозяйствующего субъекта).

В целях повышения эффективности и качества управления рисками также используются лучшие международные практики в области управления рисками. В настоящее время используются три модели:

1. *ISO 31000 – международная модель* [1]. В ней универсальными международными стандартами управления рисками считаются:

- ISO 31000:2018(E) Risk management – Guidelines («Менеджмент риска – Руководство»), описывающий принципы и процесс управления рисками;
- Международный стандарт ISO/IEC 31010:2009 Risk management – Risk assessment techniques («Менеджмент риска – Методы оценки риска»), который описывает методы оценки рисков.

ISO 31000 считается универсальным международным стандартом. В нем прописаны требования для различных аспектов управления рисками.

2. *COSO – американская модель.*

COSO ERM – 2017 (Enterprise Risk Management). COSO ERM – это американский стандарт, разработанный Комитетом спонсорских организаций (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission), в котором подчеркнута роль высшего руководства в управлении рисками. В стандартах управления рисками COSO ERM риск рассматривается как потенциальное событие, которое может помешать достижению поставленных целей организации. В процессе управления рисками подразумевается участие всех сотрудников организации на всех этапах деятельности, начиная с формирования стратегии. Данный стандарт представляет структурированный подход, направленный на предотвращение и недопущение событий, способных неблагоприятно повлиять на достижение поставленных целей.

3. *FERMA – европейская модель.* FERMA – это европейский стандарт организации управления рисками, разработанный Федерацией Европейских ассоциаций специалистов по управлению рисками. Он может использоваться как в данный момент, так и с расчетом на длительную перспективу. Реализация модели управления рисками FERMA включает семь этапов [2]:

1. Формулировка главных целей и задач хозяйствующего субъекта.

2. Анализ и оценка рисков. На старте процедуры проводятся идентификация, сбор всей информации о компании, рынке, отрасли и законодательной базе. Далее выявляются и описываются риски. Составляется «карта рисков», показывающая самые проблемные зоны, за которыми придется наблюдать. По окончании анализа проводится детальная качественная и количественная оценка,

позволяющая оценить значимость каждого риска и разработать комплекс мер по их ликвидации и минимизации.

3. Отчет о рисках. Составляется первичный отчет, содержащий потенциальные угрозы и возможности.

4. Решения по начальному отчету.

5. Управление рисками. Выявление и контроль, оценка экономической эффективности, оценка расходов, возникающих при ликвидации или минимизации события. Здесь же оценивается деятельность компании с точки зрения действующего законодательства.

6. Повторный отчет. Составляются внутренний и внешний отчеты. Внутренний документ предназначен для ознакомления внутри компании. Он передается непосредственному руководству и при необходимости рассылается руководителям структурных единиц. Внешний документ разрабатывается для посторонних лиц, по тем или иным причинам, заинтересованным в информации, и включает в себя методологию риск-менеджмента систему корпоративного менеджмента.

7. Контроль. Постоянный мониторинг и оперативное оповещение об изменениях позволяют проводить анализ мероприятий по управлению рисками и накапливать собственный опыт [2].

Национальные стандарты Российской Федерации в области управления рисками сформированы на основе модели ISO в области менеджмента риска и включают:

- ГОСТ Р 51897-2011/ ISO Guide 73:2009 «Менеджмент риска. Термины и определения» [3];
- ГОСТ Р 56275-2014 «Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов» [4];
- ГОСТ Р 52806-2007 «Менеджмент рисков проектов. Общие положения» [5];
- ГОСТ Р ИСО 3100-2019/ ISO 31000:2018 «Менеджмент риска. Принципы и руководство» [6];
- ГОСТ 58771-2019 «Менеджмент риска. Технологии оценки риска» [7].

При этом для формирования эффективной системы управления рисками хозяйствующих субъектов и осуществления качественного и продуманного государственного стратегического управления требуется основываться не только на комплексной системе стандартов управления рисками, но и на отраслевых особенностях, подходах и специфике сферы управления.

Основная часть

Государственная программа «Развитие транспортной системы» (ГП РТС) является инструментом реализации государственной транспортной политики. Ее приоритеты и цели коррелируют с целями и задачами Транспортной стратегии Российской Федерации на период до 2030 г. с прогнозом на период до 2035 г., утвержденной распоряжением Правительства Российской Федерации от 27.11.2021 № 3363-р, и направлены на достижение национальных целей развития Рос-

сийской Федерации на период до 2030 года [8]. Стратегическими целями государственной транспортной политики развития транспортного комплекса Российской Федерации являются повышение пространственной связанности и транспортной доступности территорий, увеличение скорости и объема доставки грузов, в том числе транзитных, развитие мультимодальных и транспортно-логистических технологий, повышение мобильности населения и развитие внутреннего туризма, увеличение скорости и объема доставки грузов, в том числе транзитных, развитие мультимодальных и транспортно-логистических технологий, цифровая и низкоуглеродная трансформация отрасли [8].

Среди приоритетов развития транспортного комплекса следует выделить:

1. Формирование и развитие Единой опорной транспортной сети.

Планируется устранение инфраструктурных ограничений, включая развитие участков международных транспортных коридоров, сети аэродромов гражданской авиации, увеличение пропускной способности на подходах к портам, совершенствование магистральной транспортной сети в городских агломерациях, создание автодорожных обходов вокруг крупных городов и других населенных пунктов, а также ликвидация ограничений на внутренних водных путях. Формирование так называемой бесшовной логистики, снятие инфраструктурных ограничений и строительство логистической инфраструктуры, совершенствование тарифной политики, повышение эффективности товародвижения и грузовых перевозок в целом должно в конечном итоге обеспечить не только повышение конкурентоспособности транспортной системы России, сформировать новые устойчивые логистические цепочки в условиях санкционного давления и трансформации экономических отношений, но и в первую очередь укреплять государственную и территориальную целостность Российской Федерации и обороноспособность страны.

2. Повышение мобильности населения и развитие внутреннего туризма, реализация которого возможна только на основе роста доступности транспортных услуг для населения.

Целевым ориентиром транспортной подвижности должен являться показатель на уровне 14,2 пассажира-километра на 1 жителя. При этом обеспечение доступности и качества транспортных услуг населению базируется в первую очередь на возможностях транспортной инфраструктуры, ее надежности и качестве, что при ее наличии будет формировать внетранспортные эффекты, например, социальную стабильность, пространственное развитие и связанность, возможности стимулирования реальной экономики и производств. Для формирования транспортной доступности в крупных агломерациях ключевую роль играют гражданская авиация и железнодорожный транспорт, в сельской местности – автобусный и внутренний водный транспорт. Согласно программе «Развитие транспортной системы», рост доступности транспортных услуг непосредственно повлияет на темпы реализации приоритетных проектов в области туризма, сельского хозяйства, здравоохранения, образования и решения жилищных проблем.

Следует выделить цель стимулирования социально-экономического развития сельских территорий, сохранения численности населения и обеспечения роста объемов сельскохозяйственного производства, так как современная экономическая ситуация как никогда актуализирует защиту территориальной целостности, которая достигается не только обороноспособностью страны, но внутренним экономическим развитием, которое, в свою очередь, будет формировать доходы бюджета, финансирующего в том числе задачи по обеспечению обороноспособности.

Кроме того, при развитии сельских территорий важно не исходить из принципа «от крупных агломераций – до сельских территорий», предполагая, что за счет развития крупных центров небольшие населенные пункты вокруг них будут развиваться по инерции, а целенаправленно развивать именно небольшие города и населенные пункты, исходя в первую очередь из особенностей данной территории, возможности развития или восстановления определенного производства или развития отраслей сельского хозяйства, а также развития магистрального и общественного транспорта, который позволит реализовать произведенную продукцию и обеспечит население в потребностях передвижения и мобильности.

3. Развитие городского пассажирского транспорта и транспортное обеспечение крупных и крупнейших городских агломераций, являющихся центрами экономического и социального развития страны.

В ГП РТС отмечается, что для снижения негативного влияния на качество жизни населения и оптимизации транспортных систем запланированы переключение части грузопотока на внутренний водный и железнодорожный транспорт, строительство автодорожных обходов вокруг агломераций и внедрение грузового каркаса в агломерациях. «Реализация данных задач также связана с мероприятиями и механизмами национального проекта «Безопасные качественные дороги». При этом дальнейшее усложнение транспортных сетей крупных агломераций влечет за собой дополнительные проблемы при реализации задач развития городского пассажирского транспорта» [8], а также грузового, в том числе негативно влияя на здоровье людей, что в результате отрицательно отражается не только на качестве жизни, демографической ситуации, но и на увеличении расходов государственного бюджета.

4. Цифровая трансформация транспортной отрасли.

В Стратегическом направлении в области цифровой трансформации транспортной отрасли Российской Федерации до 2030 г., утвержденном распоряжением Правительства РФ от 21.12.2021 № 3744-р, устанавливаются ключевые инициативы и проекты для достижения цифровой трансформации транспортного комплекса. Однако внедрение цифровых проектов в любой области неоднозначно и влечет как положительные аспекты, так и негативные последствия, угрозы и риски. Среди рисков и угроз цифровой трансформации транспортной отрасли следует выделить «риски работы единых центров управления и контроля: уязвимость единых центров управления и контроля с позиции безопасности

всего транспортного комплекса, риски крупных финансовых ущербов при сбоях в работе и хакерских атаках, риски неэффективного управления, а также неравномерное развитие территорий и транспорта: концентрацию усилий развития транспортного комплекса в центральном округе и крупных городах при отсутствии достаточного развития транспорта в более мелких населенных пунктах, риски износа транспортной инфраструктуры, медленное и неравномерное строительство инфраструктуры, риски неэффективного и неравномерного развития регионов страны» [9].

Выявление отдельных рисков при реализации приоритетов развития транспортного комплекса подтверждает необходимость рискориентированного подхода при разработке и утверждении подобных стратегий развития для повышения их эффективности и результата, который они принесут. Автором предлагается рискориентированный алгоритм (рис. 1) при установлении целей и программ стратегии развития транспортного комплекса и разработки стратегии в целом, способствующий совершенствованию подходов к разработке программ устойчивого развития.

Данный алгоритм позволяет комплексно и многоаспектно подходить к вопросу установления конкретных целей развития транспорта. Предварительный анализ опасностей позволит более точно установить сроки реализации определенных проектов и программ, а также позволит выявить взаимосвязи с субъектами, вовлеченными в процесс выполнения программы или оказывающими влияние на конечный результат. Идентификация и оценка рисков будет формировать обоснованное понимание вероятного исполнения или неисполнения источников финансирования. Благодаря определению критериев риска и допустимой рискованной нагрузки можно четко установить нормы и пороговые значения как показателям исполнения бюджетных и внебюджетных источников инвестиций, так и натуральным показателям, и отраслевым транспортным показателям. Проработка мер ответственности с установлением системы наказаний за неисполнение или некачественное исполнение возложенных обязанностей по реализации определенного проекта должна способствовать повышению качества и эффективности разработанных стратегий развития транспортного комплекса, а также сохранению источников финансирования и пресечению нецелевого и неэффективного их использования.

Недостаток проработки различных аспектов при формировании Государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы» подтверждается анализом Счетной палаты Российской Федерации, которая выявила ряд несоответствий. Так, паспорт ГП РТС «не в полной мере соответствует форме паспорта, приведенной в приложении № 2 к Методическим рекомендациям по разработке и реализации государственных программ Российской Федерации, утвержденным приказом Минэкономразвития России от 17.08.2021 № 500» [10]. Также отмечено, что в паспорте ГП РТС плановые значения показателей и объемы финансового обеспечения указаны только за период 2022–2024 гг., хотя период реализации ГП РТС – с 2018 по 2030 г.



Рисунок 1 – Рискориентированный алгоритм при установлении целей и программ стратегии развития транспортного комплекса

Источник: составлено автором в соответствии с национальными стандартами управления рисками.

В анализе Счетной палаты РФ сделан вывод о соответствии целей и показателей ГП РТС, а также задач структурных элементов госпрограммы национальным целям развития Российской Федерации и приоритетам ее социально-экономического развития. Однако выявлено несоответствие в количественном выражении одних и тех же задач в ГП РТС и в Транспортной стратегии Российской Федерации, утвержденной распоряжением Правительства РФ от 22.11.2008 № 1734-р. Так, «предусмотрено достижение к 2024 году значений показателей «Транспортная подвижность населения» – 11,0 тыс. пассажиро-км и «Экспорт транспортных услуг» – 35,6 млрд долларов США, что значительно превышает

ет плановые значения показателей, установленных паспортом ГП РТС (9,0 тыс. пассажиро-км и 20,0 млрд долларов США соответственно)» [10].

Кроме того, Счетная палата акцентировала внимание на отсутствии в ГП РТС показателей, определяющих достижение национальной цели развития Российской Федерации «Цифровая трансформация» и ее показателей «Достижение «цифровой зрелости» ключевых отраслей экономики и социальной сферы, в том числе здравоохранения и образования, а также государственного управления», хотя паспортом ГП РТС предусмотрена связь с указанной национальной целью.

Отсутствие конкретных и четких количественных показателей достижения определенных поставленных целей существенно снижает эффективность стратегических и тактических методов их достижения, поскольку, не имея четких целевых ориентиров, всегда сложнее добиться определенного результата и рассчитать все этапы реализации поставленных задач. В предложенном автором рискориентированном алгоритме для недопущения подобных ошибок предлагается формирование открытого механизма демонстрации выполнения поставленных целей с применением системы индикаторов.

В анализе Счетной палаты также указано, что «задачи структурных элементов ГП РТС не в полной мере соответствуют критериям конкретности, измеримости, достижимости и ограниченности во времени, установленным пунктом 17 Положения № 786» [10]. Целый перечень задач не содержит конкретных измеримых результатов и сроков их достижения.

Для недопущения подобных ошибок предлагается применять рискориентированный подход в государственном управлении на транспорте для повышения эффективности программ развития транспортного комплекса, усиления государственного контроля, пресечения нецелевого использования бюджетного финансирования и обеспечения устойчивого развития транспорта, являющегося локомотивом социально-экономического развития России в целом. В частности, для повышения объемов и качества выполнения программ развития транспортной инфраструктуры, являющейся обязательным элементом транспортной связанности, экономической независимости и условием развития транзитного потенциала и международных транспортных коридоров, предлагается внедрять технологию анализа средств контроля НАССР или ХАССП (от англ. Hazard Analysis and Critical Control Points, НАССР – анализ рисков и критические контрольные точки).

Изначально данная технология была разработана для применения в пищевой промышленности и космических программах, но впоследствии стала использоваться в различных сферах и областях. Особенностью данного подхода является обеспечение контроля над рисками в течение всего процесса реализации проекта, а не полагание на проверку конечного результата или продукта. Данный подход крайне необходим в проектах развития, строительства или реконструкции транспортной инфраструктуры. Принципы технологии анализа рисков и критических контрольных точек применительно к проектам развития транспортной инфраструктуры отражены на рис. 2.

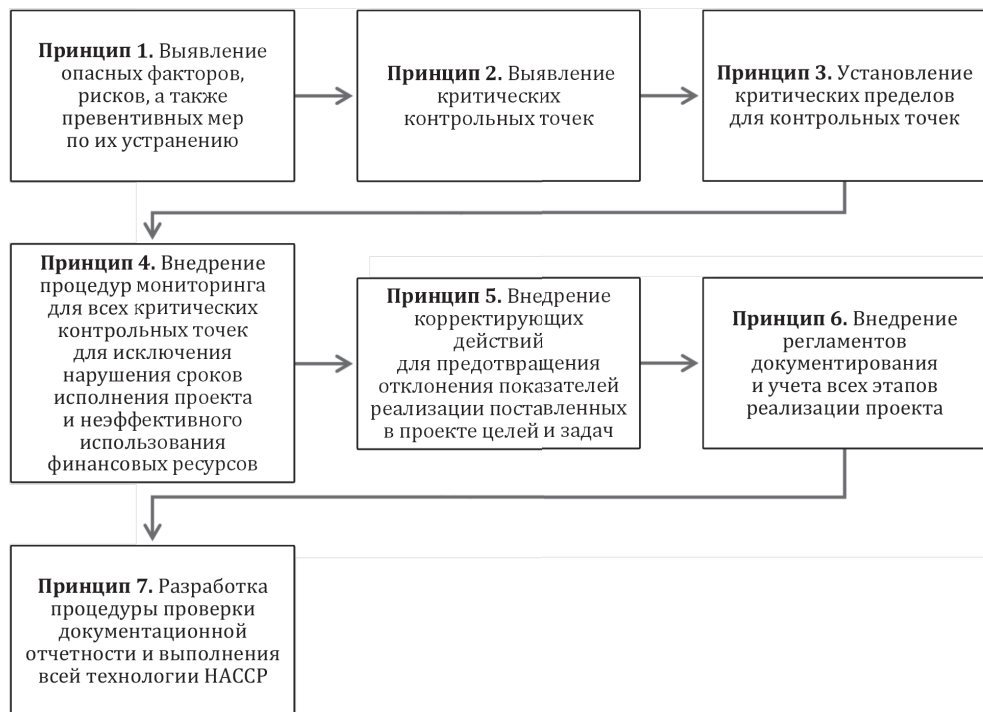


Рисунок 2 – Принципы технологии анализа рисков и критических контрольных точек

Источник: составлено автором в соответствии с национальными стандартами управления рисками.

Поскольку проекты развития транспортной инфраструктуры являются капиталоемкими и задействуют множество сторонних контрагентов, организаций, поставщиков и подрядчиков, реализация технологии анализа рисков и критических контрольных точек НАССР требует совмещения требований инвестиционной программы развития транспортной инфраструктуры, четкого и эффективного распределения источников финансирования с документированием взаимодействия с каждым сторонним участником наряду с параллельным соблюдением принципа коммерческой (разумной) осмотрительности и составлением информационного файла контрагентов на предмет выявления недобросовестных организаций.

Для применения всех семи принципов НАССР при реализации программ развития транспортной инфраструктуры следует привлекать высококвалифицированных инженеров и специалистов строительной отрасли, компетенции которых позволят сформировать и задокументировать регламент для всех этапов проекта с разработкой количественных показателей выполнения постав-

ленной цели. Следовательно, продуманное внедрение технологии анализа рисков и средств контроля НАССР с учетом отраслевых особенностей транспорта позволит повысить эффективность реализации проектов развития транспортной инфраструктуры и государственный контроль за расходованием бюджетных ресурсов.

Заключение

Инфраструктурная составляющая транспортного комплекса оказывает влияние не только на устойчивый рост отрасли, возможность достижения поставленных ключевых показателей деятельности транспортного комплекса, но и на степень выполнения национальных проектов, расширение и реализацию возможностей отраслей народного хозяйства, повышение роли российских предприятий в мировой торговле, формирование высокого уровня экономической безопасности. В то же время «инфраструктура транспортной системы государства является одной из наиболее капиталоемких частей и обладает большой инерционностью» [11]. Данная система включает в себя железные и автомобильные дороги, морские и речные порты, внутренние водные пути, аэропорты гражданской авиации, трубопроводы, объекты транспортно-экспедиционного комплекса. Достаточность и наличие транспортных объектов определяют не только возможность обеспечения перевозочного процесса, но и уровень качественных и стоимостных показателей перевозок [12].

Различные виды инфраструктурного комплекса в совокупности определяют комплексную эффективность производства, однако зачастую являются непривлекательными с экономической и финансовой точек зрения для частных инвесторов. Это связано с медленной окупаемостью вложенного капитала, существенными объемами финансовых вложений и невысоким уровнем получаемой прибыли. В связи с этим финансирование развития транспортного комплекса осуществляется преимущественно за счет средств федерального бюджета РФ.

При бюджетном финансировании всегда возникают риски нецелевого использования бюджетных средств и риски снижения качества реализации разработанных планов. Для недопущения и минимизации подобных рисков, а также для повышения устойчивого развития транспорта в целом необходимо внедрять методы управления рисками, технологии оценки рисков и средств контроля различных процессов. Проведенный анализ Государственной программы «Развитие транспортной системы» позволил выявить уязвимые места, препятствующие эффективному и устойчивому развитию транспорта, а исследование международных и национальных стандартов в области управления рисками позволило обосновать и предложить рискориентированные подходы, способные существенно снизить найденные опасности и риски и повысить качество и эффективность реализации программы развития транспортной системы.

Список источников

1. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines / ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/43170.html> (дата обращения: 08.03.2025).
2. Зувев Д. Стандарты управления рисками // Генеральный директор. URL: <https://www.gd.ru/articles/12547-standarty-upravleniya-riskami> (дата обращения: 08.03.2025).
3. ГОСТ Р 51897-2011 / ISO Guide 73:2009. Менеджмент риска. Термины и определения : национальный стандарт РФ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200181662> (дата обращения: 08.03.2025).
4. ГОСТ Р 56275-2014. Менеджмент рисков. Руководство по надлежащей практике менеджмента рисков проектов : национальный стандарт РФ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200118641> (дата обращения: 08.03.2025).
5. ГОСТ Р 52806-2007. Менеджмент рисков проектов. Общие положения : национальный стандарт РФ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200073589> (дата обращения: 08.03.2025).
6. ИСО 31000–2019. Менеджмент риска. Принципы и руководство : национальный стандарт РФ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125?section=status> (дата обращения: 08.03.2025).
7. ГОСТ 58771-2019. Менеджмент риска. Технологии оценки риска : национальный стандарт РФ. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170253> (дата обращения: 08.03.2025).
8. Об утверждении государственной программы Российской Федерации «Развитие транспортной системы» : Постановление Правительства РФ от 20.12.2017 № 1596. URL: <https://mintrans.gov.ru/file/523413> (дата обращения: 08.03.2025).
9. Коришева О.В. Риски и угрозы экономической безопасности от внедрения цифровых проектов в транспортной отрасли: анализ и перспективы // Вклад транспорта в национальную экономическую безопасность : труды VIII Междунар. науч.-практ. конф. Москва, 2023. С. 138–143.
10. ГП-24 Развитие транспортной системы // Счетная палата РФ. URL: https://ach.gov.ru/upload/pdf/budget/gp-2022/ГП-24_Развитие%20транспортной%20системы.pdf (дата обращения: 08.03.2025).
11. Еловой И.А., Осипенко Л.В. Тарифное регулирование при доставке грузов в логистических цепях движения ресурсов (теория и методология расчетов) : монография / М-во трансп. и коммуникаций Респ. Беларусь ; Белорус. Гос. ун-т трансп. Гомель : БелГУТ, 2017. 377 с.
12. Коришева О.В. Обоснование развития железнодорожной инфраструктуры как локомотива трансформации российской экономики и обеспечения экономической безопасности страны // ЭТАП: Экономическая Теория, Анализ, Практика. 2020. № 6. С. 163–175.

References

1. ISO 31000:2018 Risk management – Guidelines / ISO. URL: <https://www.iso.org/standard/43170.html>. (In Russ.)
2. Zuev D. Standards of risk management. CEO. URL: <https://www.gd.ru/articles/12547-standarty-upravleniya-riskami>. (In Russ.)
3. GOST R 51897-2011 / ISO Guide 73:2009. Risk management. Terms and definitions : national standard of the Russian Federation. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200181662>. (In Russ.).

4. GOST R 56275-2014. Risk management. Guidelines on the good practice of project risk management: the national standard of the Russian Federation. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200118641>. (In Russ.).
5. GOST R 52806-2007. Project risk management. General provisions : the national standard of the Russian Federation. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200073589>. (In Russ.).
6. ISO 31000-2019. Risk management. Principles and guidelines : National standard of the Russian Federation. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170125?section=status>. (In Russ.).
7. GOST 58771-2019. Risk management. Risk assessment technologies : national standard of the Russian Federation. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200170253>. (In Russ.).
8. On approval of the State program of the Russian Federation «Development of the transport system» : Decree of the Government of the Russian Federation dated 12/20/2017 No. 1596. URL: <https://mintrans.gov.ru/file/523413>. (In Russ.).
9. Korisheva O.V. Risks and threats to economic security from the introduction of digital projects in the transport industry: analysis and prospects. Contribution of transport to national economic security : proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference. Moscow, 2023. P. 138–143. (In Russ.).
10. GP-24 Development of the transport system. Accounting Chamber of the Russian Federation. URL: https://ach.gov.ru/upload/pdf/budget/gp-2022/ГП-24_Развитие%20транспортной%20системы.pdf. (In Russ.).
11. Yelovoy I.A., Osipenko L.V. Tariff regulation for cargo delivery in logistics chains of resource movement (theory and methodology of calculations) : monograph. and Communications Rep. Belarus ; Byelorussian State University of Transport. Gomel : BelGUT Publ., 2017. 377 p. (In Russ.).
12. Korisheva O.V. Justification of the development of railway infrastructure as a locomotive for the transformation of the Russian economy and ensuring the country's economic security. *STAGE: Economic Theory, Analysis, Practice*. 2020;(6):163-175. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Ольга Викторовна Коришева – кандидат экономических наук, доцент, 08.00.05 – экономика и управление народным хозяйством, доцент кафедры «Финансы и кредит» Российского университета транспорта, Москва, Россия, ORCID 0000-0001-9354-1743, korf-trans-ecb@mail.ru.

Olga V. Korisheva – Ph.D. in economic sciences, associate professor, 08.00.05 – economy and management of the national economy, associate professor of the Department of finance and credit chair, Russian University of Transport, Moscow, Russia, ORCID 0000-0001-9354-1743, korf-trans-ecb@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 19.04.2025; одобрена после рецензирования 25.05.2025; принята к публикации 01.06.2025.

The article was submitted 19.04.2025; approved after reviewing 25.05.2025; accepted for publication 01.06.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 271–285.

Economic Systems. 2025;18(2):271-285.



Научная статья

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

УДК 332.8

DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-271-285

ESG-трансформация жилищно-коммунального хозяйства

Евгения Андреевна Кожаева

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Москва, Россия

✉ kreshnd@mail.ru

Аннотация. В научной статье рассмотрены проблемы и недостатки в сфере жилищно-коммунального хозяйства, приведены доводы, подтверждающие необходимость ее трансформации. Актуальность исследования обусловлена несколькими факторами: развитием концепции ESG в коммерческом и государственном секторах; необходимостью решения задачи повышения энергосбережения в жилищно-коммунальном хозяйстве посредством учета факторов экологической безопасности в модели устойчивого развития; экономической неэффективностью хозяйственной деятельности предприятий ЖКХ из-за высоких расходов энергетических ресурсов. В рамках статьи проанализированы проблемы и недостатки государственной системы управления жилищно-коммунальным хозяйством в России. Рассмотрены особенности ESG-повестки при трансформации отрасли ЖКХ. Определены решения и технологии, применение которых будет способствовать повышению экономической эффективности трансформации жилищно-коммунального хозяйства в целях интеграции ESG-факторов в управление отраслью. Автором делается вывод о необходимости трансформации жилищно-коммунальной сферы в России с учетом ESG-концепции, которая в том числе позволит улучшить экономическую эффективность деятельности коммунальных предприятий.

Ключевые слова: ESG, ESG-факторы, ESG-трансформация жилищно-коммунального хозяйства, управляющие организации, ресурсоснабжающие организации

Для цитирования: Кожаева Е.А. ESG-трансформация жилищно-коммунального хозяйства // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 271–285. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-271-285.

Original article

ESG-transformation of housing and utilities

Evgeniya A. Kozhaeva

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA),
Moscow, Russia

✉ kreshnd@mail.ru

Abstract. The scientific article examines the problems and shortcomings of the current system and provides arguments confirming the need to transform the activities of the housing and utilities sector. The relevance of the study is due to several factors: the development of the ESG concept in the commercial and public sectors; the need to solve the problem of increasing energy conservation in the housing and utilities sector by taking into account environmental safety factors in the sustainable development model; economic inefficiency of economic activities of housing and utilities enterprises due to high energy consumption. The article analyzes the problems and shortcomings of the state system of housing and utilities management in Russia. The features of the ESG agenda for the transformation of the housing and utilities sector are considered. Solutions and technologies are identified, the use of which will help increase the economic efficiency of the transformation of the housing and utilities sector in order to integrate ESG factors into industry management. The author concludes that it is necessary to transform the housing and utilities sector in Russia taking into account the ESG concept, which, among other things, will improve the economic efficiency of utilities.

Keywords: ESG, ESG-factors, ESG-transformation of housing and communal services, management organizations, resource supplying organizations

For citation: Kozhaeva E.A. ESG-transformation of housing and utilities. *Economic Systems*. 2025;18(2):271-285. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-271-285.

Введение

На сегодняшний день приоритетной стратегией развития сектора жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в Российской Федерации является его трансформация с учетом ESG-факторов. Данное развитие в системе государственного управления ЖКХ происходит постепенно. Сначала формируется положительный опыт ESG-трансформации систем управления в зарубежных компаниях, который, демонстрируя возможность получения экономического эффекта от интеграции ESG-факторов, стимулирует реализацию подобных проектов уже в российских условиях.

Вслед за ними опыт перенимает и государство, которое внедряет учет данных факторов в свою политику. Одной из сфер, где данная стратегия актуальна, является жилищно-коммунальное хозяйство. Обусловлено это рядом проблем,

влекущих за собой недостаточную эффективность предоставления жилищно-коммунальных услуг.

Предпосылкой необходимости трансформации отрасли ЖКХ являются экологические проблемы глобального уровня. Углеродный след в атмосфере, несмотря на предпринимаемые мировым сообществом усилия и парадигму на «зеленые технологии», только растет, о чем свидетельствует статистика последнего десятилетия. Китайская промышленность традиционно ухудшает общемировые результаты. Активное развитие экономики страны принуждает «жертвовать» экологической повесткой.

Актуальность исследования ESG-трансформации ЖКХ обусловлена несколькими факторами:

- развитием концепции ESG в коммерческом и государственном секторах;
- необходимостью решения задачи повышения энергосбережения в жилищно-коммунальном хозяйстве посредством учета факторов экологической безопасности в модели устойчивого развития отрасли;
- экономической неэффективностью хозяйственной деятельности предприятий ЖКХ из-за высокого расхода энергетических ресурсов.

Важность решения сформулированной проблемы обусловила постановку цели и задач настоящей статьи.

Целью исследования выступает обоснование необходимости ESG-трансформации жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации и определение первоочередных мер для ее осуществления.

Задачи, которые необходимо решить для достижения поставленной цели:

- определить существующие проблемы в деятельности компаний отрасли;
- выявить особенности учета ESG-факторов в ЖКХ;
- сформулировать предложения, применение которых будет способствовать ESG-трансформации и повышению экономической эффективности функционирования отрасли.

Научно-исследовательское направление, связанное с трансформацией жилищно-коммунального хозяйства, в том числе «зеленой» экономики, – актуальное, и его значимость возрастает. Среди российских ученых данной проблематикой занимаются Т.А. Спицына, Е.В. Марголина, Н.А. Ершова, Е.В. Семенкова, С.С. Глазова, В.Н. Володина, И.П. Хоминич, Ю.А. Савина, Н.В. Пономарева, М.В. Чараева, А.М. Марголин, И.В. Вязкина, Н.Н. Семенова и многие другие [1–11].

В части контроллинга затрат изучаемой проблематикой занимаются М.А. Вахрушина, А.У. Панахов, Е.А. Кожаева [12–13].

Основная часть

Особенности учета ESG-факторов в отрасли ЖКХ

ESG-концепция представляет собой интеграцию экологии, социального развития и эффективного корпоративного управления:

Е – Экология (Environmental);

S – Социальное развитие (Social);

G – Корпоративное управление (Governance).

В последние годы ESG-повестка становится не только важнейшей темой для международного сообщества, но и неотъемлемым фактором эффективной трансформации систем управления различными отраслями экономики в России.

В рамках трансформации жилищно-коммунальной сферы России с учетом ESG-концепции важно отметить роль факторов «экологии».

Учет ESG-принципов при модернизации сектора жилищно-коммунального хозяйства экономики будет способствовать сокращению выбросов вредных веществ в рамках хозяйственной деятельности коммунальных предприятий. Поэтому и стоит рассматривать ESG-факторы при разработке стратегии и программы реформирования сферы ЖКХ в целях повышения эффективности ее функционирования и управления.

Традиционной причиной проблемы высокой энергоемкости хозяйственной деятельности предприятий ЖКХ в российской практике являются колоссальные запасы природных ископаемых ресурсов и углеводородов, которые привели к неэффективному использованию энергии при предоставлении жилищно-коммунальных услуг.

Одной из наиболее энергопотребляющих отраслей народного хозяйства является именно жилищно-коммунальное хозяйство. Его предприятия выступают крупнейшими потребителями энергетических ресурсов при осуществлении хозяйственной деятельности. Отрасль ЖКХ обладает наиболее высоким потенциалом по снижению потребления энергии и сокращению выбросов среди прочих отраслей экономики.

Жилищно-коммунальное хозяйство России является приоритетной отраслью, в которой возможна реализация концепции рационального природопользования и использования энергетических ресурсов. На отрасль ЖКХ приходится 26% всего энергопотребления в экономике России. Существующая до текущего момента низкая эффективность управления энергопотреблением приводит к финансовым и экономическим потерям. По показателю энергоэффективности российская экономика занимает 136-е место в мировом рейтинге среди стран [14].

Принципы концепции устойчивого развития (УР) в отрасли оказания жилищно-коммунальных услуг проявляются в следующем:

1) *ответственное отношение к окружающей среде:*

- снижение потерь электроэнергии;
- уменьшение потери воды;
- экономия на тепле;
- правильная организация отходов в целях сокращения объемов их образования;
- переработка максимального количества фракций отходов;
- использование в обслуживании многоквартирных жилых домов экологически чистых строительных материалов и т. д.;

2) *высокая социальная ответственность*:

– внедрение добровольного медицинского страхования для работников компании;

– компенсация занятий спортом для работников компании;

– программы профориентации;

– компенсации за отказ от курения для работников компании;

– развитие и поддержание культурной сферы;

– системная поддержка общественных проектов;

– корпоративное волонтерство и т. д.;

3) *высокое качество корпоративного управления*:

– прозрачность структуры активов компании;

– регулярность, полнота и охват отчетности;

– грамотная структура управленческих органов;

– законность ведения деятельности;

– соблюдение кодекса корпоративного поведения РФ и т. д.

Направления ESG-трансформации отрасли ЖКХ в целях повышения ее экономической и энергетической активности

Чтобы оптимизировать работу предприятий в сфере ЖКХ, оценить, насколько эффективно используются энергетические ресурсы и применяется стратегия, адаптированная к ESG-факторам, нужно решать проблему модернизации отрасли одновременно с повышением качества услуг для потребителей:

1. Если общедомовые потребности удовлетворены, платежи за электроэнергию могут постепенно снижаться. Среди инструментов, которые способствуют уменьшению расхода электроэнергии, отметим применение диодных ламп, а также системы датчиков движения, позволяющих экономить энергоресурсы.

2. Повсеместность установки приборов учета расходования воды. Новое жилье по умолчанию должно снабжаться такими устройствами, как и то, что проходит через программу капитального ремонта.

3. Повсеместное внедрение технологии, которая позволяет с помощью средств автоматизации снимать данные счетчиков. Это применимо как к расходованию воды, потреблению электричества, так и к данным, касающимся отопительной системы. Указанные меры направлены на оптимизацию потребления.

4. Создание онлайн-платформ, с помощью которых можно осуществлять доступ к услугам и оценивать качество и своевременность предоставления услуг.

5. Оптимизация управления лифтовым оборудованием путем внедрения технологии, благодаря которой лифты управляются на генераторах с накопленной во время их движения энергией.

6. Установка систем фильтрации на водоснабжение при «входе» в многоквартирный дом.

7. Организация ситуационных центров (системы мониторинга и контроля устранения аварийных ситуаций на жилищном фонде управляющих организаций путем внедрения систем видеонаблюдения с элементами искусственного

интеллекта, наблюдения и анализа видеопотока сотрудником управляющей организации) и др.

Применяемые «умные технологии» способствуют тому, что улучшается энергоэффективность, оптимизируется энергопотребление. Данные технологии необходимо внедрять, используя специализированные приложения. Дистанционный учет и диспетчеризация – основные инструменты интеграции концепции устойчивого развития в сферу ЖКХ.

Управление энергосбережением должно находиться в ведении субъектов системы ЖКХ (организаций и коммунальных предприятий, управляющих организаций, организаций и домохозяйств). Финансирование также должно быть разделено между ними. А их деятельность в энергосбережении должна быть направлена на регламентацию организационно-экономических отношений между субъектами системы (рис. 1).



Рисунок 1 – Субъекты системы управления энергосбережением в ЖКХ муниципального образования

Источник: составлено автором.

Энергосбережение является системой, которая распадается на ряд подсистем, достаточно автономных в своем аспекте деятельности:

- энергосберегающая подсистема, действующая на этапах, когда энергия производится, доставляется и потребляется;
- подсистема, которая участвует в управлении на этапе, когда энергия получена и использована на объектах [15].

Повышение качества услуг является неотъемлемым этапом ESG-трансформации отрасли ЖКХ, которое может быть достигнуто путем детальной прора-

ботки бизнес-процессов и их четким регламентированием. Данное предложение легко реализуемо, если, например, разработать единый стандарт ведения деятельности в этой сфере.

Положения данного стандарта могут быть следующими:

- создание и организация деятельности саморегулируемой организации (СРО) для ресурсоснабжающих и управляющих организаций. Сделать участие в СРО обязательным требованием при управлении, обслуживании более 30 многоквартирных домов;
- определение стандартов управления (оказания услуг) и четких критериев, по которым можно будет оценить эффективность деятельности;
- подробное описание стандартных бизнес-процессов для организации эффективного управления и др.

Учет социальных факторов ESG-трансформации отрасли ЖКХ

Сфера жилищно-коммунального хозяйства значима для социума, это индикатор качества жизни населения в стране. При этом предприятия ЖКХ сталкиваются с целым рядом сложностей, ввиду которых качество их деятельности снижается, а граждане низко оценивают их работу. Среди проблем необходимо назвать низкую квалификацию кадров. Коммунальные объекты зачастую находятся в неудовлетворительном состоянии, поэтому важно профессионально осуществлять ремонтные работы, обслуживание в целом. Мотивированность работников является недостаточной из-за уровня зарплат в отрасли, условий труда, что приводит к текучести кадров. Уровень соцобеспечения персонала также зачастую неудовлетворительный. При этом от качества человеческого капитала на любом предприятии зависит качество работ. Охрана труда в данной сфере также нуждается в модернизации. Таким образом, решение социальных проблем в ЖКХ невозможно без комплексного подхода.

ESG-трансформация в плоскости социальной ответственности важна для устойчивого развития ЖКХ с учетом накопленных проблем, в том числе в социальной сфере. Применение принципов ESG позволяет решить перечисленные задачи, ориентируясь на социальность современных бизнес-структур. Персонал должен иметь возможность повысить свои квалификационные характеристики. Руководству необходимо эффективно управлять развитием персонала, мотивировать, стимулировать, поощрять, предоставлять социальные гарантии. Специалисты должны работать в комфортных и безопасных условиях. Предприятия данного сектора, которые выбирают путь ESG-трансформации, настроены на то, чтобы улучшить условия труда, соцобеспечение, повысить качество предоставляемых услуг, улучшить репутацию в обществе.

После того как выстроена общая стратегия компании, становится возможным формирование социальной политики.

Социальная политика в управленческом аспекте – это мероприятия, цель которых – удовлетворить социальные потребности, нужды населения, снять социальную напряженность, обеспечить социальную защиту отдельным категориям граждан.

Для предприятий ЖКХ необходимостью является создание такой модели корпоративного управления, где в равной степени будут учтены интересы и потребности всех групп заинтересованных лиц. Поэтому один из механизмов эффективного управления – это реализация стратегии устойчивого развития, в рамках которой осуществляется разработка социальных проектов. Социальная повестка в сфере ЖКХ даст возможность предприятиям стать конкурентоспособными, улучшить качество жизни населения. Таким образом, курс на устойчивое развитие неразрывно связан с выполнением социальных обязательств. Репутация ЖКХ в глазах населения должна меняться в лучшую сторону. Чтобы социальная ответственность компаний ЖКХ была реализована в рамках концепции современного менеджмента, нужно включать ее в направления деятельности стратегического плана, который основан на ESG-подходе. Соответственно, под социальным развитием (S в структуре концепции) нужно понимать совокупность факторов, которые включены в ESG-подход.

Существуют определенные факторы, связанные с социальным развитием, которые должны учитываться предприятиями сферы ЖКХ. Среди них выделяются следующие:

- безопасные и комфортные условия труда коллектива предприятий, мотивирующая зарплата;
- волонтерская активность предприятия, поощрение участвующих в ней сотрудников;
- коммуникация с социальной средой, социальная и благотворительная активность.

При этом необходимо помнить об отраслевом характере деятельности предприятий в данной сфере. Не все проекты, которые реализуются социально ответственным бизнесом, могут быть воплощены в ЖКХ. Иными словами, социальной ответственностью нужно грамотно управлять [16].

Благодаря активной социальной ориентации менеджмента предприятий ЖКХ-сектора решаются важные задачи по предоставлению социальной помощи гражданам, обеспечению развития социального партнерства и повышению уровня жизни из-за воздействия результатов социальных проектов на экологическую безопасность окружающей среды.

Трансформация корпоративного управления ЖКХ России

Создание эффективной системы корпоративного управления является важным направлением ESG-трансформации отрасли, принимая во внимание, что проблемой деятельности предприятий ЖКХ является негативное влияние различных рисков, нарушение антимонопольного и антикоррупционного законодательства, отсутствие прозрачности в деятельности предприятий и во взаимоотношениях со стейкхолдерами.

Прозрачность и доступность информации о функционировании предприятий, их ежегодных результатах по основным показателям, стратегических целях повышает доверие в отношениях со всеми участниками процесса. Такой под-

ход – свидетельство социально ответственного бизнеса и эффективного менеджмента. Этика в деловой среде строится как на правовых, так и моральных нормах, что позволяет искоренить коррупционное мышление. Антикоррупционные мероприятия включаются в стратегию, становятся основой для повышения компетенций, повышают уровень контроля.

Предприятия должны изучать потребности населения, проводить мониторинг, социологические исследования. Аналитические инструменты позволяют понять потребительскую удовлетворенность услугами. Общественный имидж важен для сферы ЖКХ, которая традиционно воспринимается как социально значимая. Устойчивое развитие базируется на взаимовыгодном подходе к сфере ЖКХ всех, кто участвует в процессе создания, финансирования, потребления услуг [17].

Трансформировать корпоративное управление в изучаемой сфере можно инструментами комплаенс-контроля. Это меры и рекомендации, которые регулируют нормативно-правовую сферу деятельности ЖКХ, что позволяет избежать злоупотреблений, необоснованного повышения цен, строго следовать нормам, принятым рыночным регулятором. Речь идет о локальной внутренней документации и соблюдении нормативных правовых норм.

Комплаенс-контроль нацелен на управление рисками. Последние могут быть как внешними, так и внутренними, и обусловлены отраслевой спецификой. Технология контроля позволяет установить нарушения комплаенса, что является профилактикой угроз, инструментом стабильности сферы ЖКХ. Риски, предотвращаемые с его помощью, могут включать:

- репутационные потери, что недопустимо для социальной сферы;
- санкции, накладываемые государством как органом контроля;
- банкротство компании.

Использование комплаенс-контроля на предприятиях ЖКХ рассматривается в двух аспектах:

1) систематичность мониторинга, который является профилактической мерой, позволяющей предотвратить развитие негативного сценария, заблаговременно устранить риски для функционирования, существования компании на рынке;

2) цель контроля – обеспечить экономическую безопасность, укрепить репутацию, соответствовать парадигме устойчивого развития [18].

Проблемы и недостатки государственной системы управления жилищно-коммунальным хозяйством в России

Отечественная отрасль жилищно-коммунального хозяйства находится в затяжном кризисе. Нужны масштабные инвестиции, привлечение человеческого капитала, совершенствование материально-технической базы, налаживание оперативного информационного обмена, чтобы жилищно-коммунальные услуги предоставлялись в полном объеме и в соответствии с потребительскими ожиданиями. Ограниченность ресурсов сочетается с малоэффективным их использо-

ванием. Прочие проблемы, которые приходится решать предприятиям данной сферы, заключаются в следующем:

- нерациональное расходование ресурсной базы;
- неурегулированность льготной системы для отдельных категорий населения;
- низкая конкурентоспособность;
- негативное отношение населения к работе предприятий сферы ЖКХ;
- нестабильная тарифная политика;
- непрестижность профессий, связанных с ЖКХ, и как следствие – низкая компетентность кадров;
- высокая доля энергетических расходов коммунальных предприятий при производстве и предоставлении жилищно-коммунальных услуг.

Все вышеперечисленное подтверждает, что ресурсосберегающие технологии сегодня – оптимальный инструмент, с помощью которого можно реформировать проблемную жилищно-коммунальную инфраструктуру. В результате неэффективного функционирования ЖКХ нормы и стандарты при обслуживании населения нарушаются. В целом сфера считается убыточной, проблемной.

В таких условиях инновационность развития отходит на второй план, что не способствует интенсивному развитию, учитывающему стратегию устойчивого развития (далее – УР). Реформировать систему ЖКХ в стране можно только при реализации указанной стратегии, в основе которой – учет факторов ESG [19].

Хотелось бы уделить особое внимание анализу деятельности управляющих компаний.

На текущий момент владельцы такого бизнеса зачастую сталкиваются и с потребительским терроризмом, и с недобросовестной конкуренцией. Несмотря на достаточное законодательное регулирование, владельцы данного бизнеса имеют существенные риски при ведении деятельности. С момента вступления в силу изменений в законодательстве, которые касались перевода ключевых услуг на прямые договоры (электроснабжение, водоснабжение, ТКО), владельцы управляющих компаний попросту лишились «рычага» для взыскания задолженности за услуги с собственников помещений многоквартирных жилых домов. Существенные задолженности за нанимателями жилых помещений и невозможность их взыскания также являются проблемой. Кроме того, на это повлияла и возможность без труда объявить себя банкротом. В результате задолженность за услуги управляющих компаний начала расти с геометрической прогрессией, а из возможных способов ее взыскания осталось только обращение в суд. Исполнительное производство ведется годами, тем не менее сами взыскания – минимальные.

«Мусорная реформа» в регионах также не возымела нужного результата, более того, стоимость на услуги по вывозу и утилизации ТКО возросла. К тому же из-за отсутствия конкуренции в регионе качество услуг ухудшилось.

Следующая проблема – проявление недобросовестной конкуренции. Примером может служить «переголосовывание» многоквартирных жилых домов на новые управляющие компании, при этом реальные голоса зачастую отсутствуют.

Дороговизна модернизации в сфере ЖКХ также является одной из ключевых проблем. Собственники многоквартирных жилых домов не готовы нести дополнительные затраты, которые в долгосрочной перспективе принесут экономию и пользу. И это логично, ведь сегодня данное помещение принадлежит собственнику, а через несколько лет он может его продать и переехать в другой дом. Фактически эту проблему должна была решить «реформа», касающаяся проведения капитальных ремонтов. Действующее законодательство привязывает накопления не к конкретному лицу, а к помещению. Однако сложность процедуры использования собранных на капитальный ремонт денежных средств и отсутствие достаточно четкого и однозначного регулирования делает эффективную модернизацию в многоквартирном жилом доме проблематичной. Тем не менее стоит отметить и плюс данного регулирования, а именно: предотвращение хищений по данной статье затрат.

Рассматривая экологический аспект в сфере ЖКХ, в пример нередко приводится успешный опыт по использованию энергии солнечных батарей. Однако для многих российских регионов это является недоступной роскошью. Учитывая дороговизну данного оборудования и короткий солнечный день, экономии как таковой в результате не получается.

С учетом вышеизложенного, а также того, что сфера ЖКХ – одна из ключевых и системообразующих, есть существенная потребность в ее трансформации.

Заключение

Проведенный анализ показал, что сфера ЖКХ находится в кризисном состоянии, обусловленном комплексом накопленных в отрасли проблем. Автором сформулированы ESG-принципы, интеграция которых в систему управления предприятиями ЖКХ будет способствовать комплексному реформированию и повышению эффективности функционирования отрасли, а также обеспечению экологической безопасности.

Применение перечисленных в настоящей статье мер позволит управлять энергоэффективностью, повышать энергосбережение в сфере ЖКХ. Прогнозируется, что внедряемые решения приведут к более рациональному использованию, потреблению электроэнергии и других ресурсов. Необходимо оптимизировать расходы, что положительно скажется на основных финансовых показателях предприятий, степени потребительской удовлетворенности, экологичности производства.

Экологический аспект ESG-трансформации отрасли ЖКХ может быть реализован с помощью повсеместного внедрения ресурсосберегающих технологий. Снижение энергопотребления повысит финансовую результативность деятельности предприятий, предоставляющих ЖКХ-услуги населению, которому в итоге придется меньше платить. Таким образом, будет стимулироваться деятельность ЖКХ-предприятий по реализации проектов внедрения энергосберегающих и энергоэффективных технологий в целях перехода к модели устойчивого развития жилищно-коммунального хозяйства России.

Другая сторона трансформации предприятий ЖКХ с учетом факторов ESG связана с повышением социальной ответственности предприятий. К приоритетным направлениям социальной деятельности компаний жилищно-коммунального хозяйства России следует отнести всесторонний учет социальных факторов, которые должны обеспечивать удовлетворение интересов всех заинтересованных лиц, в том числе работников предприятий ЖКХ.

Корпоративное управление предприятиями, относящимися к сфере ЖКХ, строится на комплаенс-контроле. Он упрощает соблюдение регламентирующих, стандартизирующих документов, стабилизирует работу предприятий, уменьшает коррупционные риски и, следовательно, повышает экономический эффект от хозяйствования.

Список источников

1. Спицына Т.А. Эффективность механизма государственно-частного партнерства при финансировании социальной инфраструктуры // Среднерусский вестник общественных наук. 2022. Т. 17, № 4. С. 104–122.
2. Спицына Т.А., Марголина Е.В. Проблемы и перспективы применения механизма государственно-частного партнерства в промышленности // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 3 (62). С. 163–172. DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-3-163-172.
3. Спицына Т.А. Использование ESG-трансформации системы государственного управления для обеспечения устойчивого развития региона // Экономические системы. 2022. Т. 15, № 3 (58). С. 197–205. DOI 10.29030/2309-2076-2022-15-3-197-205.
4. Ершова Н.А. Циклическое развитие систем управления рыночной экономикой: методология согласованного прогнозирования // Финансы, деньги, инвестиции. 2021. № 2. С. 16–21. DOI: 10.36992/2222-0917_2021_2_16.
5. Семенова Е.В., Колосов С.И. Актуальные риски финансирования экопроектов (на примере энергетических проектов) // Финансы, деньги, инвестиции. 2021. № 4. С. 22–26. DOI: 10.36992/2222-0917_2021_4_22.
6. Семенова Е.В., Колосов С.И. Зеленые облигации как инструмент финансирования «зеленых» энергетических проектов // Банковские услуги. 2021. № 12. С. 3–9. DOI: 10.36992/2075-1915_2021_12_3.
7. Галазова С.С., Володина В.Н. Круглый стол «Историческая роль золота и санкции» // Финансы, деньги, инвестиции. 2022. № 4. С. 33–36. DOI: 10.36992/2222-0917_2022_4_33.
8. Хомина И.П., Саввина Ю.А., Пономарева Н.В. Формирование рынка углеродных кредитов: международная практика // Банковские услуги. 2022. № 8. С. 2–7. DOI: 10.36992/2075-1915_2022_8_2.
9. Чараева М.В., Эдилсултанова Л.А. Анализ инвестиционных ожиданий на рынке ценных бумаг отечественных нефтегазовых компаний // Банковские услуги. 2022. № 6. С. 21–28.
10. Марголин А.М., Вязкина И.В. Риски, вызовы и механизмы ESG-трансформации систем управления // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. Т. 13, № 3. С. 352–368.
11. Семенова Н.Н. ESG-трансформация российских компаний в интересах устойчивого развития // Экономика. Налоги. Право. 2023. № 16 (3). С. 57–65. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-3-57-65.
12. Вахрушина М.А., Панахов А.У. Учет и анализ затрат на функциональную сферу бизнеса // Учет. Анализ. Аудит = Accounting. Analysis. Auditing. 2023. № 10 (3). С. 6–20. DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-3-6-20.

13. Кожасева Е.А. Технологические особенности производства железобетонных изделий и их влияние на построение управленческого учета // *Modern Economy Success*. 2023. № 1. С. 103–108.

14. МЭА. Key World Statistics. 2020. URL: <http://www.iea.org/reports/key-world-energy=statistics-2020> (дата обращения: 26.02.2025).

15. Моделирование устойчивого развития региональных систем управления ЖКХ на основе энергоэффективных программ / А.В. Лесавина [и др.] // Устойчивость развития территорий в инвестиционно-строительной сфере в условиях турбулентной экономики : материалы II Междунар. научн.-практ. конф. Пенза, 2023. С. 156–161.

16. Тенденции развития отраслей и секторов экономики России в условиях санкций, импортозамещения и концепции устойчивого развития / Т.А. Шпилькина [и др.] // Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2022. Т. 21, № 3. С. 68–76.

17. Никифорова Т.И., Горобец Д.В. Формирование конкурентной среды на рынке ЖКХ в контексте целей устойчивого развития // Актуальные вопросы устойчивого развития регионов, отраслей, предприятий : материалы Междунар. научн.-практ. конф. : в 4 т. Тюмень, 2023. С. 109–112.

18. Нуриахметова Ю.А., Галиуллина Г.Ф. Внедрение принципов ESG как инструмент роста энергоэффективности российского ЖКХ // Наука Красноярья. 2022. Т. 11, № 2–2. С. 19–27.

19. Кузовлева И.А. Актуальные проблемы в сфере жилищно-коммунального хозяйства и пути их решения // Инновации в строительстве – 2022 : материалы Междунар. научн.-практ. конф. Брянск, 2022. С. 281–284.

References

1. Spitsyna T.A. The effectiveness of the mechanism of public-private partnership in financing social infrastructure. *Srednerussky Bulletin of Social Sciences*. 2022;17(4):104-122. (In Russ.).

2. Spitsyna T.A., Margolina E.V. Problems and prospects of using the mechanism of public-private partnership in industry. *Economic systems*. 2023;16(3(62)):163-172. DOI 10.29030/2309-2076-2023-16-3-163-172. (In Russ.).

3. Spitsyna T.A. Using ESG transformation of the public administration system to ensure sustainable development of the region. *Economic systems*. 2022;15(3(58)):197-205. DOI 10.29030/2309-2076-2022-15-3-197-205. (In Russ.).

4. Yerzhova N.A. Cyclical development of market economy management systems: methodology of coordinated forecasting. *Finance, money, investments*. 2021;(2):16-21. DOI: 10.36992/2222-0917_2021_2_16. (In Russ.).

5. Semenkova E.V., Kolosov S.I. Actual risks of financing environmental projects (on the example of energy projects). *Finance, money, investments*. 2021;(4):22-26. DOI: 10.36992/2222-0917_2021_4_22. (In Russ.).

6. Semenkova E.V., Kolosov S.I. Green bonds as a tool for financing «green» energy projects. *Banking services*. 2021;(12):3-9. DOI: 10.36992/2075-1915_2021_12_3. (In Russ.).

7. Galazova S.S., Volodina V.N. The round table «The historical role of gold and sanctions». *Finance, money, investments*. 2022;(4):33-36. DOI: 10.36992/2222-0917_2022_4_33. (In Russ.).

8. Khominich I.P., Savvina Yu.A., Ponomareva N.V. Formation of the carbon credits market: international practice. *Banking services*. 2022;(8):2-7. DOI: 10.36992/2075-1915_2022_8_2. (In Russ.).

9. Charaeva M.V., Edilsultanova L.A. Analysis of investment expectations in the securities market of domestic oil and gas companies. *Banking Services*. 2022;(6):21-28. (In Russ.).

10. Margolin A.M., Vyakina I.V. Risks, challenges and mechanisms of ESG transformation of management systems. *MIR (Modernization. Innovation. Development)*. 2022;13(3):352-368. (In Russ.).
11. Semenova N.N. ESG-transformation of Russian companies in the interests of sustainable development. *Economy. Taxes. Right*. 2023;(16(3)):57-65. DOI: 10.26794/1999-849X-2023-16-3-57-65. (In Russ.).
12. Vakhrushina M.A., Panakhov A.U. Accounting and cost analysis for the functional sphere of business. *Accounting. Analysis. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2023;(10(3)):6-20. DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-3-6-20. (In Russ.).
13. Kozhaeva E.A. Technological features of the production of reinforced concrete products and their impact on the construction of management accounting. *Modern Economy Success*. 2023;(1):103-108. (In Russ.).
14. The IEA. Key World Statistics. 2020. URL: <http://www.iea.org / reports/key-world-energy=statistics-2020>. (In Russ.).
15. Modeling the sustainable development of regional housing and communal services management systems based on energy-efficient programs / A.V. Lesavina [et al.]. Sustainability of territorial development in the investment and construction sector in Russia conditions of a turbulent economy : proceedings of the II International Scientific-practical conference. Penza, 2023. P. 156–161. (In Russ.).
16. Trends in the development of industries and sectors of the Russian economy in the context of sanctions, import substitution and the concept of sustainable development / T.A. Shpilkina [et al.]. *Scientific Notes of the Russian Academy of Entrepreneurship*. 2022;21(3):68-76. (In Russ.).
17. Nikiforova T.I., Gorobets D.V. Formation of a competitive environment in the housing and communal services market in the context of sustainable development goals. Actual issues of sustainable development of regions, industries, enterprises : proceedings of the International Scientific and Practical Conference : in 4 volumes Tyumen, 2023. P. 109–112. (In Russ.).
18. Nuriakhmetova Yu.A., Galiullina G.F. The introduction of ESG principles as a tool for increasing energy efficiency in Russian housing and communal services. *Nauka Krasnoyarsk*. 2022;11(2-2):19-27. (In Russ.).
19. Kuzovleva I.A. Actual problems in the sphere of housing and communal services and ways to solve them. Innovations in construction – 2022 : materials of the International Scientific and Practical Conference. Bryansk, 2022. P. 281–284. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Евгения Андреевна Кожаева – аспирант, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), генеральный директор ДСК «СПС Московия», директор УК «Система», директор «СПС Логистик», учредитель ООО «Точки решения», Москва, Россия, kreshnd@mail.ru.

Evgeniya A. Kozhaeva – Ph.D. student, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPA), General Director of DSK SPS Moskovia LLC, Director of UK Sistema LLC, Director of SPS Logistic LLC, founder of Tochki Resheniya LLC, Moscow, Russia, kreshnd@mail.ru.

Статья поступила в редакцию 09.03.2025; одобрена после рецензирования 14.04.2025; принята к публикации 24.04.2025.

The article was submitted 09.03.2025; approved after reviewing 14.04.2025; accepted for publication 24.04.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 286–294.
Economic Systems. 2025;18(2):286-294.



Научная статья
УДК 338
DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-286-294

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

Пути повышения эффективности развития мукомольных предприятий Российской Федерации

Магомед Даниялович Магомедов¹✉, Елена Юрьевна Алексейчева²

¹ Государственный университет управления (ГУУ), Москва, Россия

² Московский городской педагогический университет, Москва, Россия

✉ profmagomedov@mail.ru

Аннотация. В статье обращено внимание на важность повышения эффективности развития мукомольных предприятий, предлагается использовать обобщающий показатель оценки эффективности их деятельности как разность соотношения прибыли и совокупных затрат фактического и базового периодов с учетом инфляции. Подробно рассмотрены и даны рекомендации по учету основных факторов (зерно требуемого качества; техника и технология переработки зерна; квалификация и опыт работающих; заинтересованность работающих в достижении высоких конечных результатов; система реализации произведенной продукции), влияющих на эффективное развитие мукомольных предприятий, обоснована необходимость увеличения экспорта муки.

Ключевые слова: эффективное развитие, обобщающий и частные показатели, зерно, мука, отруби, цена, техника и технология, стимулирование

Для цитирования: Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю. Пути повышения эффективности развития мукомольных предприятий Российской Федерации // Экономические системы. 2025. Том 18, № 2. С. 286–294. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-286-294.

Original article

Ways to increase the efficiency of flour milling enterprises in the Russian Federation

Magomed D. Magomedov¹✉, Elena Yu. Alekseicheva²

¹ State University of Management (GUU), Moscow, Russia

² Moscow City Pedagogical University, Moscow, Russia

✉ profmagomedov@mail.ru

Abstract. The article draws attention to the importance of increasing the efficiency of the development of flour mills, it is proposed to define a generalized indicator for assessing their development effectiveness as the difference between the ratio of profit and total costs of the actual and base periods, taking into account inflation, and provides detailed recommendations on the best use of the main factors (grain of the required quality; grain processing equipment and technology; qualifications and experience of employees; the interest of employees in achieving high end results; the system of sales of manufactured products), which affect the effective development of flour milling enterprises, it is indicated that there is a need to increase flour exports.

Keywords: effective development, generalizing and specific indicators, grain, flour, bran, price, machinery and technology, stimulation

For citation: Magomedov M.D., Alekseicheva E.Yu. Ways to Increase the Efficiency of Flour Milling Enterprises in the Russian Federation. *Economic Systems*. 2025;18(2):286-294. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-2-286-294.

Введение

Эффективное развитие предприятий всех отраслей Российской Федерации приводит к росту экономики страны в целом [1]. На мукомольных предприятиях перерабатывают зерно и производят муку различных сортов. В современных условиях они должны производить сорта муки, пользующиеся спросом у населения. В настоящее время потребности в различных сортах муки населения страны полностью удовлетворяются. Однако конъюнктура рынка меняется, поэтому нельзя исключать появление запросов населения в новых сортах муки в различной весовой упаковке. Кроме того, на мировой рынок лучше поставлять муку, а не зерно, так как это в большинстве случаев более выгодно для мукомольного предприятия и страны в целом. Для оперативного решения этих и других задач необходимы методические подходы, позволяющие определить наиболее выгодные варианты развития названных предприятий. Кроме того, следует разработать научно-обоснованные реко-

мендации, способствующие повышению эффективности деятельности мукомольных предприятий с учетом их специфики. В таких условиях проведение исследований по рассматриваемой проблеме является объективной необходимостью.

Основная часть

Для оценки эффективности деятельности мукомольных предприятий нужны научно обоснованные критерии и показатели. В экономической литературе и на научно-практических конференциях идет бурная дискуссия о том, какими должны быть эти критерии и показатели, как их определять? Мы разделяем точку зрения тех ученых-экономистов, которые считают, что должны быть обобщающий и частные показатели оценки эффективности развития предприятия. Обобщающий показатель нужен для оценки общего состояния, а частные – для выявления положительного или отрицательного влияния отдельных факторов, связанных с производством и реализацией продукции. Критерием эффективной деятельности предприятий, с нашей точки зрения, является достижение максимума результата с единицы затрат. По результатам проведенных исследований, для оценки общего состояния эффективного развития мукомольного предприятия нами предлагается следующая формула [2]:

$$\text{Эрмп} = \left(\frac{\text{Пф}}{\text{Зф}} - \frac{\text{Пб}}{\text{Зб}} \times \text{Ки} \right) \times 100\%,$$

где Эрмп – эффективность развития мукомольного предприятия, %;

Пф, Пб – общая сумма прибыли фактического и базового периодов, руб.;

Зф, Зб – совокупные затраты фактического и базового периодов, руб.;

Ки – коэффициент, показывающий рост или уменьшение инфляции в фактическом периоде по сравнению с базовым.

Если полученный результат по этому показателю будет больше нуля, то мукомольное предприятие развивается эффективно, если меньше – неэффективно.

На эффективное развитие мукомольных предприятий влияет множество факторов. К основным можно отнести: зерно требуемого качества, технику и технологию переработки зерна, квалификацию и опыт работающих, заинтересованность работающих в достижении высоких конечных результатов, систему реализации произведенной продукции.

Рассмотрим подробно каждый из перечисленных выше факторов.

1. Зерно требуемого качества.

Зерно является сырьем для мукомольных предприятий. Оно имеет множество показателей качества, которые оказывают влияние на возможный объем производимой продукции [3]. С учетом такого положения в правилах организации и ведения технологического процесса на мукомольных предприятиях (на основе полученных результатов исследований ученых-технологов) установлены нормы влияния каждого показателя качества зерна на выход продукции [4].

С их помощью по показателям качества перерабатываемого зерна определяют общий расчетный выход продукции, в том числе по отдельным сортам муки.

Объемы производимых сортов муки зависят от технического уровня производства мукомольных предприятий. В тех случаях, когда он высокий, они могут оперативно реагировать на изменяющуюся конъюнктуру рынка. Названные предприятия приобретают зерно на соответствующем рынке, на котором с предложениями выступают сельскохозяйственные предприятия и посредники. При покупке зерна у сельскохозяйственных предприятий цены на него, как правило, бывают относительно низкие. Если сельскохозяйственные и мукомольные предприятия заключают договор о кооперации, можно приобрести зерно по себестоимости [5]. В некоторых ситуациях зерно приходится покупать у посредников по более высоким ценам.

На рынке зерна, как правило, бывает множество предложений и возникает вопрос, какое из них является наиболее выгодным для мукомольного предприятия? Для ответа на этот вопрос нужно сопоставить расчетную величину прибыли по всем рассматриваемым предложениям со стоимостью зерна, включая транспортные расходы по его доставке на мукомольное предприятие. Из полученных результатов нужно выбрать тот вариант, который обеспечит более выгодную прибыль предприятия. При этом после приобретения зерна до переработки его нужно хранить в емкостях с соблюдением соответствующих требований для предотвращения возможных потерь. Также следует стремиться как можно больше производить сорта муки, пользующиеся высоким спросом. Это даст возможность снизить удельные затраты на ее производство.

2. Техника и технология переработки зерна.

Техника и технология переработки зерна на мукомольных предприятиях играют важную роль в производстве продукции высокого качества и широкого ассортимента [6]. Вместе с тем результаты проведенного анализа деятельности большого количества мукомольных предприятий РФ показали, что используемые машины и оборудование имеют высокий физический и моральный износ. А это негативно сказывается на технологической и экономической эффективности использования зерна на мукомольных предприятиях [7]. Небольшое количество мелькомбинатов успели приобрести и установить современные машины и оборудование из других стран, а большая часть не может это сделать после введения санкций западными странами.

В сложившихся условиях единственной возможностью остается производство высокотехнологичных машин и оборудования для мукомольных комбинатов на отечественных машиностроительных предприятиях. Для этого следует создавать максимально благоприятные условия предпринимателям, занимающимся этим видом бизнеса. Получить кредит в коммерческих банках для решения данной проблемы при такой высокой ключевой ставке Банка России (21%) не выгодно. Задачу обеспечения мукомольной отрасли передовой техникой можно решить путем разработки и утверждения государственной программы по произ-

водству высокотехнологичных машин и оборудования для предприятий пищевой промышленности. Реализацию такой программы необходимо осуществлять под контролем государственных органов. В результате предприниматели, занимающиеся этим видом бизнеса, получают благоприятные условия. Опыт реализации других государственных программ подтверждает высокую вероятность успешного решения рассматриваемой проблемы при использовании такого подхода.

3. Квалификация и опыт работающих.

Всех работающих на мукомольных предприятиях РФ делят на четыре группы: руководители, специалисты, рабочие и служащие. В большинстве случаев на названных предприятиях руководителями и специалистами работают выпускники высших учебных заведений пищевого профиля (Российский биотехнологический университет, Московский государственный университет технологий и управления и т. д.). В современных условиях от руководителей и специалистов требуется принятие обоснованных управленческих решений, соответствующих изменяющейся конъюнктуре рынка, что способствует сохранению устойчивого финансового состояния мукомольного предприятия, и во многих случаях — его росту. В такой ситуации уровень квалификации и опыт руководителей и специалистов имеет большое значение. Иными словами, чем выше их квалификация и опыт, тем лучше они справляются с такой задачей [8]. Авторами проведены исследования с использованием данных мелькомбината № 3 г. Москвы по определению влияния квалификации и опыта рабочих двух бригад на уровень использования зерна. Полученные результаты подтвердили, что в той бригаде, где квалификация выше, лучше показатели эффективности производства.

Своевременная и качественная работа служащих приводит к росту результативности деятельности руководителей и специалистов. В условиях жесткой конкуренции непрерывное повышение квалификации всех работающих является обязательным. Руководители и специалисты мукомольных предприятий, как правило, повышают свою квалификацию в Международной промышленной академии г. Москвы. Вопросами повышения квалификации рабочих и служащих можно заниматься и на самих предприятиях путем приглашения компетентных преподавателей для проведения занятий.

4. Заинтересованность работающих в достижении высоких конечных результатов.

Можно иметь современные высокотехнологичные машины и оборудование, качественное зерно и высококвалифицированные кадры, но не получить желаемых результатов при отсутствии должной заинтересованности работников мукомольных предприятий. Важное место в этом деле занимает заработная плата работающих. Однако при значимом ее увеличении происходит рост себестоимости продукции, что негативно сказывается на сумме получаемой прибыли. В то же время уход с мукомольных предприятий высококвалифицированных и опытных работающих в последующем окажет отрицательное влияние на его финансовое состояние. В таких условиях, на наш взгляд, необходимо устанавливать заработную плату работающим на мелькомбинатах несколько выше, чем у конкурентов.

Для объективного осуществления материальной мотивации на предприятиях следует разрабатывать специальное положение об экономическом стимулировании работников. От обоснованности этого документа во многом зависят конечные результаты деятельности предприятия. В целях повышения уровня такой обоснованности, с нашей точки зрения, необходимо проводить опрос работающих путем анкетирования. В анкеты нужно включать наиболее значимые вопросы, ответы на которые должны являться основой разрабатываемого положения по экономическому стимулированию работников. При этом следует иметь в виду, что в собранных мнениях работающих могут быть значительно завышены ожидания по отношению к реальным возможностям предприятия. В такой ситуации с учетом ценности работника следует стремиться находить взаимоприемлемый подход к удовлетворению его желания, предусматривая кроме мер материального стимулирования также улучшение условий труда, возможности карьерного роста и т. п.

5. Система реализации произведенной продукции.

В современных условиях каждое мукомольное предприятие самостоятельно реализует свою продукцию, без указаний каких-либо внешних организаций. Для получения желаемых результатов в первую очередь необходимо обращать особое внимание на качество продукции, которое должно соответствовать предъявляемым требованиям. Отклонение от них не позволяет увеличить объем продаж – наоборот, он может снижаться. Подтверждением этому является ситуация, которая происходила при реализации продукции многими мини-пекарнями в начале 1990-х гг. Они покупали муку низкого качества у различных продавцов по демпинговым ценам и производили из нее хлебобулочные изделия, которые внешне выглядели хорошо, но при хранении в течение короткого промежутка времени крошились. В последующем покупатели от них отказывались, что привело к существенному сокращению объемов реализации продукции мини-пекарен. Это вынудило производителей оперативно изменить свою закупочную и производственную деятельность, и в настоящее время каких-либо нареканий у покупателей к ним нет.

Качество муки и отрубей определяют двумя способами: 1) по нормам, установленным государственными стандартами качества, которые утверждает Правительство РФ на основании результатов полученных исследований ученых-технологов мукомольного производства; 2) по техническим условиям мукомольных предприятий, утверждаемым директором предприятия. При производстве муки и отрубей в соответствии с государственными стандартами все требования покупателей полностью соблюдаются. В современных условиях ассортимент производимых видов муки значительно расширился из-за меняющихся запросов покупателей. Так, например, для производства зернового хлеба нужен особый сорт муки, ассортимент хлеба с отрубями также расширился, при его изготовлении нужны миксы муки и отрубей в различных соотношениях.

Объем реализации продукции можно существенно увеличить при использовании объективной информации о спросе и предложении на рынке продукции

мукомольных предприятий [9]. Для получения такой информации по различным сегментам рынка необходимо проведение маркетинговых исследований, поэтому им нужно уделять большое внимание.

Значимое место в деле увеличения объема реализованной продукции мукомольных предприятий занимает проводимая ценовая политика [10]. При рассмотрении вопроса повышения цен следует учитывать эластичность спроса по цене. Только когда ее величина больше единицы, можно говорить о возможности увеличения цен на продукцию мукомольных предприятий.

Заключение

Устойчивое развитие мукомольных предприятий невозможно без обеспечения соответствующей эффективности их деятельности. Поэтому важное значение имеет обоснованный выбор показателей такой оценки. По мнению авторов, указанные показатели должны включать обобщающий и частные показатели. Обобщающий показатель оценки эффективности деятельности мукомольных предприятий предлагается определять как разность соотношения прибыли с совокупными затратами фактического и базового периодов с учетом инфляции.

В настоящее время потребности населения страны в муке и отрубях полностью удовлетворяются. В нынешних условиях мукомольные предприятия РФ стремятся производить новые сорта муки с учетом запросов покупателей и с этой задачей они справляются. Для дальнейшего эффективного развития мукомольным предприятиям нужно обратить особое внимание на необходимость обеспечения высокого качества зерна, внедрения современного высокотехнологичного оборудования для переработки зерна, повышения квалификации кадров, на разработку конкретных мер стимулирования работников в достижении высоких конечных результатов, совершенствование системы реализации произведенной продукции.

Важным резервом для мукомольных комбинатов остается увеличение объема экспорта продукции. Для решения этой задачи необходимо уделять особое внимание активному продвижению продукции мукомольных предприятий на новые сегменты мирового рынка [11].

Список источников

1. *Мурашов О.В.* Эффективность развития мукомольных предприятий // Экономика и предпринимательство. 2015. Ч. 1, № 8. С. 739–741.
2. *Мурашов О.В., Костин И.Б., Магомедов М.Д.* Эффективное развитие предприятий // Социально-экономические и психологические проблемы управления : сборник научных статей по материалам I (IV) Междунар. научно-практ. конф. ; Московский городской психолого-педагогический университет, 23–25 апреля 2013 г. Ч. II. Москва : ГБОУ ВПО МГППУ. 2013. С. 61–64.
3. *Дунченко Н.И., Магомедов М.Д., Рыбин А.В.* Управление качеством в отраслях пищевой промышленности : учебное пособие. 4-е изд. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2014.

4. Панкратов Г.Н. Правила организации и ведения технологического процесса на мукомольных заводах как отражение эволюционного развития отрасли // *Хлебопродукты*. 2018. № 5. С. 22–25.
5. Алтухов А.И. Агропромышленный комплекс страны: состояние и возможности развития // *Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве*. 2024. № 1 (107). С. 7–24.
6. Юсупова Г.Г., Бердышникова О.Н. Технология мукомольного производства : учебник. Москва : Инфра-М, 2023.
7. Магомедов М.Д., Алексейчева Е.Ю., Куломзина Е.Ю. Повышение экономической эффективности использования зерна на мукомольных предприятиях Российской Федерации // *Экономика и предпринимательство*. 2015. № 10–2 (63). С. 865–868.
8. Тазбиева З.М., Печеная Л.Т., Мажигова Е.М. Человеческий капитал предприятия: сущность, место и особенности // *Экономика и предпринимательство*. 2024. № 3 (164). С. 1046–1050.
9. Азоев Г.Л. Маркетинговые технологии ведения конкурентной борьбы // *Вестник университета*. 1999. № 1. С. 69–77.
10. Магомедов М.Д., Куломзина Е.Ю., Строев В.В. Ценообразование : учебник. 7-е изд., перераб. и доп. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2023.
11. Магомедов М.Д., Алексейчева Е. Ю., Сидоренко С. В. Основные факторы увеличения экспорта муки из Российской Федерации // *Экономические системы*. 2024. Т. 17, № 1 (64). С. 141–147.

References

1. Murashov O.V. Efficiency of flour milling enterprises development. *Economics and entrepreneurship*. 2015;1(8):739-741. (In Russ.).
2. Murashov O.V., Kostin I.B., Magomedov M.D. Effective development of enterprises. Socio-economic and psychological problems of management : collection of scientific articles based on the materials of the I (IV) International Scientific and Practical Conference; Moscow City Psychological and Pedagogical University University, April 23–25, 2013, Part II. Moscow : GBOU VPO MGPPU. 2013. P. 61–64. (In Russ.).
3. Dunchenko N.I., Magomedov M.D., Rybin A.V. Quality management in the food industry : a textbook. 4th ed. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2014. (In Russ.).
4. Pankratov G.N. Rules of organization and management of the technological process at flour mills as a reflection of the evolutionary development of the industry. *Bread products*. 2018;(5):22-25. (In Russ.).
5. Altukhov A.I. Agro-industrial complex of the country: state and development opportunities. *Economics, labor, and management in agriculture*. 2024;(1(107)):7-24. (In Russ.).
6. Yusupova G.G., Berdyshnikova O.N. Technology of flour milling : textbook. Moscow : Infra-M, 2023. (In Russ.).
7. Magomedov M.D., Alekseicheva E.Yu., Kulomzina E.Yu. Improving the economic efficiency of grain use at flour mills in the Russian Federation. *Economics and entrepreneurship*. 2015;(10-2(63)):865-868. (In Russ.).
8. Tazbieva Z.M., Pechenaya L.T., Mazhigova E.M. Human capital of an enterprise: essence, place and features. *Economics and entrepreneurship*. 2024;(3(164)):1046-1050. (In Russ.).
9. Azoev G.L. Marketing technologies of competitive struggle. *Bulletin of the University*. 1999;(1):69-77. (In Russ.).
10. Magomedov M.D., Kulomzina E.Yu., Stroeve V.V. Pricing : textbook. 7th ed., revised and add. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2023. (In Russ.).

11. Magomedov M.D., Alekseicheva E.Yu., Sidorenko S.V. The main directions of increasing flour exports in the Russian Federation. *Economic Systems*. 2024;17(1(64)):141–147. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Магомед Даниялович Магомедов – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета, аудита и налогообложения института экономики и финансов, Государственный университет управления (ГУУ), Москва, Россия, profmagomedov@mail.ru;

Елена Юрьевна Алексейчева – доктор экономических наук, профессор департамента философии и социальных наук Института гуманитарных наук Московского городского педагогического университета, Москва, Россия, alekseichevaEU@mgpu.ru.

Magomed D. Magomedov – doctor of economic sciences, professor, professor of the Department of accounting, auditing and taxation at the Institute of economics and finance of State University of Management (GUU), Moscow, Russia, profmagomedov@mail.ru;

Elena Yu. Alekseicheva – doctor of economic sciences, professor, Department of philosophy and social sciences, Institute of humanities, Moscow City Pedagogical University, Moscow, Russia, alekseichevaEU@mgpu.ru.

Статья поступила в редакцию 24.03.2025; одобрена после рецензирования 26.04.2025; принята к публикации 06.05.2025.

The article was submitted 24.03.2025; approved after reviewing 26.04.2025; accepted for publication 06.05.2025.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Требования к оформлению научных статей, подаваемых на публикацию в научный журнал «Экономические системы»

Для размещения в журнале принимаются ранее не опубликованные в других печатных или электронных изданиях научные статьи.

Все материалы следует присылать в редакцию по электронной почте. Адрес электронной почты редакции: office@dashkov.ru. Телефон для справок: 8-985-999-08-75.

Обязательна уникальность текста по системе «Антиплагиат» не ниже 80%.

Редакция оставляет за собой право внесения редакторской и корректорской правки в авторские тексты статей.

Рукописи научных статей подлежат обязательному рецензированию.

В случае отклонения статьи редакция высылает автору соответствующее уведомление.

Статья должна содержать (в соответствии с требованиями ВАК):

- сведения об авторе(-ах) (на русском и английском языках); указать автора, ответственного за переписку;
- индекс УДК;
- тип статьи (научная, дискуссионная, обзорная);
- название статьи (на русском и английском языках);
- ключевые слова (4–15 слов, на русском и английском языках);
- аннотацию (до 250 слов, на русском и английском языках), содержащую цель, задачи, основные положения, результаты исследования;
- при наличии – слова благодарности за помощь в подготовке статьи, сведения о грантах, проектах, научно-исследовательских работах, в рамках или по результатам которых опубликована статья, информацию о финансировании (на русском и английском языках);
- структурированный текст статьи;
- список источников (на русском и английском языках).

Сведения об авторе(-ах):

- фамилия, имя, отчество полностью; на латинице имя и фамилию автора(-ов) приводят полностью, отчество сокращают до одной буквы;
- наименование организации, где работает или учится автор(-ы) (без обозначения организационно-правовой формы юридического лица), должность, адрес организации, город и страна;
- ученая степень, ученое звание, наименование и шифр научной специальности (по номенклатуре);
- кафедра, учебное заведение (для студентов, аспирантов, докторантов, соискателей, преподавателей вузов), направление подготовки (для магистрантов);
- открытый идентификатор учёного (Open Researcher and Contributor ID – ORCID), другие международные идентификационные номера автора(-ов) (при наличии);
- адрес электронной почты, телефон.

Требования к структуре и содержанию научной статьи:

- статья должна быть структурирована и иметь следующие разделы:

1) *введение* (раскрываются актуальность и изученность проблемы, научная новизна, цель и задачи исследования, его теоретическая и практическая значимость);

2) *основная часть* (путем анализа и синтеза раскрываются исследуемые проблемы, пути их решения, обосновываются полученные результаты, их достоверность):

– методология (описывается последовательность выполнения исследования, обосновывается выбор исследуемых методов);

– результаты (по объему занимают основное место в статье). С помощью обобщения и анализа данных доказывается рабочая гипотеза по проблеме. Анализируются ранее опубликованные материалы исследований других ученых по рассматриваемой теме (этот анализ – теоретическое ядро исследований). На основе проведенного анализа выявляются закономерности, формулируются авторский взгляд, подход, концепция. Результаты исследования излагаются кратко, но содержат достаточно информации для формирования выводов, обоснования рекомендаций (с использованием таблиц, графиков, рисунков). По тексту формируются ссылки на ранее проведенные исследования по рассматриваемой проблеме;

3) *заключение* (краткие результаты исследования, выводы по результатам исследования, обоснованные рекомендации, а также основные направления дальнейших исследований);

- текст статьи набирается в редакторе MS Word (версии не ниже 2007);
- формат страницы – А4;
- страницы пронумерованы и отформатированы;
- поля: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее и нижнее – не менее 20 мм, выравнивание по ширине;
- шрифт Times New Roman, кегль 14 (в таблицах и сносках – кегль 12);
- междустрочный интервал – 1,5; абзацный отступ – 1,25 см;
- минимальный объем для научной статьи – 10 с., максимальный – 24 с.;
- **тексты, таблицы, рисунки не должны быть отсканированы или скопированы с экрана компьютера;**
- таблицы и рисунки выполняются в черно-белом варианте, нумеруются в порядке их упоминания в тексте, имеют название и указание на источник. Текст в них должен легко читаться, а детали – четко различаться;
- рисунки должны прилагаться к электронному варианту статьи отдельными файлами в форматах tif, jpg, png, gif, 300 dpi (300 точек).

Список источников:

- в перечень источников включают **только те ресурсы, которые упомянуты или цитируются в основном тексте статьи;**
- в тексте ссылки на источники следует оформлять в квадратных скобках. Если ссылка дается на печатный источник, после номера источника указываются страницы, на которые ссылается автор (например, [1, с. 112–124], [2, с. 37; 3, с. 118]);
- перечень источников на русском языке (Список источников) оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.5-2008. **Источники нумеруют и располагают в порядке**

их цитирования в тексте статьи. Интернет-источники приводятся с полным указанием электронного адреса (URL) и даты обращения;

• перечень источников на латинице (References) оформляется согласно Ванкуверскому стилю (Vancouver Style) в соответствии с ГОСТ Р 7.0.7-2021 (приложение А). Название журнала приводится дважды: с транслитерацией и на английском языке. Между ними ставится знак «=».

Пример оформления списка источников (References) приведен ниже;

• в статье рекомендуется использовать не менее 15 источников. Самоцитирование – не более 15%.

ТЕКСТ СТАТЬИ

.....

Список источников

1. Tietje C., Baetens F. The impact of investor-state-dispute settlement (ISDS) in the Transatlantic trade and investment partnership : study prepared for the Minister for Foreign Trade and Development Cooperation, Ministry of Foreign Affairs, The Netherlands. 2014. URL: <https://ecipe.org/wp-content/uploads/2015/02/the-impact-of-investor-state-dispute-settlement-isds-in-the-ttip.pdf>.

2. Сорокин Д. Е., Сухарев О. С. Структурно-инвестиционные задачи развития экономики России // Экономика. Налоги. Право. 2013. № 3. С. 4–15.

3. Candela R., Geloso V. Coase and transaction costs reconsidered : The case of the English lighthouse system // European Journal of Law and Economics. 2019. Vol. 48, no. 3. P. 331–349. <https://doi.org/10.1007/s10657-019-09635-4>.

4. Shifting paradigms in international investment law : more balanced, less isolated, increasingly diversified / eds. Hindelang S., Krajewski M. Oxford : Oxford University Press, 2015. 432 p.

References

1. Tietje C., Baetens F. The impact of investor-state-dispute settlement (ISDS) in the Transatlantic trade and investment partnership: Study prepared for the Minister for Foreign Trade and Development Cooperation, Ministry of Foreign Affairs, The Netherlands. 2014. URL: <https://ecipe.org/wp-content/uploads/2015/02/the-impact-of-investor-state-dispute-settlement-isds-in-the-ttip.pdf>.

2. Sorokin D. E., Sukharev O. S. Structural and investment objectives of the development of the Russian economy. *Ekonomika. Nalogi. Pravo = Economics. Taxes. Law*. 2013;(3):4-15. (In Russ.).

3. Candela R., Geloso V. Coase and transaction costs reconsidered: The case of the English lighthouse system. *European Journal of Law and Economics*. 2019;48(3):331-349. <https://doi.org/10.1007/s10657-019-09635-4>.

4. Hindelang S., Krajewski M., eds. Shifting paradigms in international investment law: More balanced, less isolated, increasingly diversified. Oxford: Oxford University Press; 2015. 432 p.

Главный редактор — *Т. А. Смирнова*
Художник — *Т. И. Такташов*
Верстка — *Н. А. Кирьянова*
Корректор — *О. Л. Грозовская*
Ответственный за выпуск — *О. Л. Грозовская*

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

Том 18 № 2 (69) – 2025

Научный журнал

Подписано в печать 27.06.2025. Формат 70×100/16. Бумага офсетная № 1.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 24,21. Тираж 400 экз. Заказ №

Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°»
129347, Москва, Ярославское шоссе, д. 142, к. 732
Тел.: 8 (495) 668-12-30, 8 (499) 182-01-58
office@dashkov.ru — офис; <http://www.dashkov.ru>

Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленных материалов в ООО «Фотоэксперт»
109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42,
корп. 5, эт. 1, пом. I, ком. 6.3-23Н