

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

ISSN 2309-2076

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

ECONOMIC SYSTEMS

Научный журнал
Scientific Journal

Том 19 № 1 (72) – 2026
Vol. 19 No. 1 (72) – 2026



<https://njes.ru>

Москва
2026

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ СИСТЕМЫ

Научный журнал

ISSN 2309-2076

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1

Том 19. № 1 (72). 2026 г.

Издается с 2008 г.

Выходит 4 раза в год

Учредитель

Институт экономики РАН

Издатель

Издательско-торговая корпорация

«Дашков и К^о»

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 четырем 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 – 1,248, с учетом цитирования из всех источников – 2,051.

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^о», 2026

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^о».

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 факультета экономики и управления, 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 институт (МЭИ);

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, доцент, Департамент стратегического и международного менеджмента, Высшая школа бизнеса;

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, Республика Беларусь;

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 – доцент кафедры предпринимательства и международного бизнеса в Уоррингтонском колледже бизнеса Университета Флориды, США;

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

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

Ткач А.В. – доктор экономических наук, профессор, заслуженный деятель науки РФ, Российский университет кооперации (РУК), 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.

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., Овчинников В.В., Гуреева М.А.

Голографический подход к системно-стратегическому управлению экономикой 12

Шевченко Д.А.

Рекламные потоки как институт пространственного развития: диагностика диспропорций и модель регулирования для интеграции малого и среднего бизнеса России..... 24

Трубникова Н.В., Шленская В.В.

Соотношение понятий «маркетинг влияния» и «экономика влияния» 35

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И ИННОВАЦИИ

Алиев А.Т., Балдин К.В., Москалева Н.Б.

Развитие прикладных механизмов оптимизации риск-менеджмента в несырьевых отраслях промышленности России..... 53

Степанов А.А., Ожегина Н.К., Савина М.В.

Девиантные отношения в инновационной деятельности: сущность, проблемы, пути решения (социально-экономический аспект) 65

Федосов Д.Н., Красавин М.А.

Трансформация конкурентоспособности электротехнической отрасли России: управление неопределенностью и парадокс риска 78

Бекетов А.Н.

Современные подходы к формированию ассортиментной политики предприятий розничной торговли..... 86

МАРКЕТИНГ И РЕКЛАМА

Карпова С.В., Дмитриева Е.С.

Вызовы и риски интеграции маркетинговой информации в условиях цифровизации..... 94

Матвеева О.З., Казимиров К.С.

Локальные рекламные кампании как способ повышения лояльности, доверия и эффективности крупных спонсорских контрактов106

АНАЛИЗ И ДИАГНОСТИКА

Григорова К.А., Кириченко Т.В., Комзолов А.А.

Оценка влияния внешнеэкономических и регуляторных изменений на эффективность деятельности нефтегазовых компаний114

Шорникова Н.Ю.

Инновационная цифровая инфраструктура России: проблемы и пути их решения130

Кравцова А.В., Аронов И.З., Панюкова В.В.

Исследование бизнес-моделей Amazon и Alibaba на основе статистического анализа ROE (рентабельности собственного капитала).....157

Сероштан М.В., Попов М.С., Божко Д.А.

Оценка развития инноваций и их эффективность в организациях промышленного производства в разрезе федеральных округов Российской Федерации168

Коленова В.А., Рыжова И.О.

Современные проблемы развития малого и среднего бизнеса и пути их решения180

ТРУД И СОЦИАЛЬНАЯ СФЕРА

Жернакова М.Б., Кузьмина Е.Ю.

Влияние изменений в формах деловых коммуникаций на эффективность управления188

Чанхиева Ф.Ю.

Влияние культурного потенциала на социально-экономическое развитие малых городов: продюсерский подход.....196

ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ МЕХАНИЗМ И ГОСУДАРСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ

Белова Л.Г.

Пути совершенствования государственной миграционной политики России с учетом сложившейся демографической ситуации в стране.....205

МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА И ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ

Клименко С.Н.

Обоснование модели внедрения кооперации и краудфинансирования в молочной отрасли Республики Беларусь в контексте мировой экономики и цифровых экосистем215

НАУЧНЫЙ ВЗГЛЯД БУДУЩИХ УЧЕНЫХ

Белорусов А.С.

Особенности управления продуктовым портфелем банка в условиях цифровизации227

Самчелева А.А.

Создание цифровых двойников в энергетических компаниях и их влияние на глобальную конкурентоспособность.....236

Аглуллина К.А.

Цифровая трансформация и искусственный интеллект как основа новой технологической парадигмы развития экономики и управления247

Ракина С.В.

Модели монетизации данных в условиях цифровой платформенной экономики: сравнительный анализ258

Дашкова Е.П.

Маркетинговая стратегия предприятия в системе управления рекламной деятельностью270

ECONOMIC SYSTEMS

Scientific Journal

ISSN 2309-2076

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1

Volume 19. No. 1 (72). 2026

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 1,248, including citations from all sources – 2,051.

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.», 2026

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:

Geratina 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 and management, 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;

Geratina Yu.A., doctor of economic sciences, professor, Moscow Institute of Humanities and Economics (MEI);

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, associate professor, Department of strategic and international management, Graduate School of Business;

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, Republic of Belarus;

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, associate professor of entrepreneurship and international business at the Warrington College of Business, 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 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, Russian University of Cooperation (RUK), chief editor of the scientific and theoretical Journal «Fundamental and Applied Studies of the Cooperative Sector of the Economy»;

Sharkov F.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.

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., Ovchinnikov V.V., Gureeva M.A.**
A holographic approach to system-strategic economic management 12
- Shevchenko D.A.**
Advertising flows as an institution of spatial development: disparity diagnostics
and a regulatory model for integrating small and medium-sized businesses
in Russia 24
- Trubnikova N.V., Shlenskaya V.V.**
The relationship between the concepts of «influencer marketing»
and «influencer economy» 35

ENTREPRENEURSHIP AND INNOVATION

- Aliyev A.T., Baldin K.V., Moskaleva N.B.**
Development of applied risk optimization mechanisms in non-resource
industries of Russia 53
- Stepanov A.A., Ozhegina N.K., Savina M.V.**
Deviant relations in innovation activities: essence, problems, solutions
(socio-economic aspect) 65
- Fedosov D.N., Krasavin M.A.**
Transformation of the competitiveness of the Russian electrical industry:
uncertainty management and the risk paradox 78
- Beketov A.N.**
Assortment policy and its role in ensuring the commercial stability of retailers 86

MARKETING AND ADVERTISING

- Karpova S.V., Dmitrieva E.S.**
Challenges and risks of marketing information integration
in the context of digitalization 94
- Matveeva O.Z., Kazimirov K.S.**
Local advertising campaigns as a way to increase loyalty, trust,
and the efficiency of large sponsorship contracts 106

ANALYSIS AND DIAGNOSTICS

- Grigorova K.A., Kirichenko T.V., Komzolov A.A.**
Assessing the impact of foreign economic and regulatory changes
on the performance of oil and gas companies 114
- Shornikova N.Yu.**
Innovative digital infrastructure in Russia: problems and ways to solve them 130
- Kravtsova A.V., Aronov I.Z., Panyukova V.V.**
Conducting statistical analysis of return on equity (ROE)
to evaluate business models of Amazon and Alibaba 157

Seroshtan M.V., Popov M.S., Bozhko D.A. Assessment of innovation development and its effectiveness in industrial organizations by federal district of the Russian Federation.....	168
Kolenova V.A., Ryzhova I.O. Modern problems of small and medium-sized business development and ways to solve them	180

LABOR AND SOCIAL SPHERE

Zhernakova M.B., Kuzmina E.Yu. The impact of changes in business communication forms on their effectiveness in organization management.....	188
Chanhieva F.Yu. The impact of cultural potential on the socio-economic development of small towns: the producer's approach	196

ECONOMIC MECHANISM AND GOVERNMENT REGULATION

Belova L.G. Ways to improve Russia's state migration policy, taking into account the current demographic situation in the country	205
---	-----

WORLD ECONOMY AND FOREIGN EXPERIENCE

Klimenko S.N. Justification of a cooperation and crowd-based financing model for the dairy industry of the Republic of Belarus in the context of the world economy and digital ecosystems.....	215
--	-----

SCIENTIFIC VIEW OF FUTURE SCIENTISTS

Belorusov A.S. Features management of the bank's product portfolio in the context of digitalization	227
Samcheleeva A.A. Creation of digital twins in energy companies and their impact on global competitiveness.....	236
Agliullina K.A. Digital transformation and artificial intelligence as the basis of a new technological paradigm of economic development and management.....	247
Rakina S.V. Monetization models of data in the conditions of the digital platform economy: a comparative analysis.....	258
Dashkova E.P. Marketing strategy of an enterprise in the advertising management system.....	270



Голографический подход к системно-стратегическому управлению экономикой

Игорь Константинович Ларионов¹, Виктор Васильевич Овчинников²✉, Марина Алексеевна Гуреева³

¹ Центр системных исследований, Москва, Россия

² Московский политехнический университет, Москва, Россия

³ Российский новый университет (РосНОУ), Москва, Россия

✉ vikov1956@mail.ru

Аннотация. Принцип голографии экономической науки и практики находит свое выражение в изучении цепочек и сетей прямых и обратных связей в многоуровневом народнохозяйственном воспроизводственном процессе (МУНХВП). В статье представлена оригинальная, не имеющая аналогов авторская концепция изучения этих цепочек и сетей МУНХВП в качестве предпосылки, наряду с другими предпосылками, системно-стратегического управления и планирования на всех уровнях народнохозяйственного воспроизводства с учетом межуровневых взаимодействий в рамках универсальной воспроизводственной цельности.

Ключевые слова: экономика, голография, хозяйство, воспроизводство, потребление, обмен, распределение, стратегия, организация, управление

Для цитирования: Ларионов И.К., Овчинников В.В., Гуреева М.А. Голографический подход к системно-стратегическому управлению экономикой // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 12–23. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-12-23.

Original article

A holographic approach to system-strategic economic management

Igor K. Larionov¹, Viktor V. Ovchinnikov²✉, Marina A. Gureeva³

© Ларионов И.К., Овчинников В.В., Гуреева М.А., 2026

¹ System Research Center, Moscow, Russia

² Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia

³ Russian New University (RosNOW), Moscow, Russia

✉ vikov1956@mail.ru

Abstract. The principle of holography of economic science and practice finds its expression in the study of chains and networks of direct and reverse connections in a multi-level national economic reproduction process. The article presents an original, unparalleled concept of the author's study of these chains and networks of MUN as a prerequisite, along with other prerequisites, for system-strategic management and planning at all levels of economic reproduction, taking into account inter-level interactions within the framework of universal reproductive integrity.

Keywords: economics, holography, economy, reproduction, consumption, exchange, distribution, strategy, organization, management

For citation: Larionov I.K., Ovchinnikov V.V., Gureeva M.A. A holographic approach to system-strategic economic management. *Economic Systems*. 2026;19(1):12-23. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-12-23.

Введение

На житейском уровне человек знакомится с голографией на примере *голографических фотографий*, т. е. таких, в которых каждая точка негатива и снимка содержит в миниатюре всю цельную картину, запечатленную на фото. Голографические фотографии воспринимаются не просто и не только в качестве объемных картин, а как особые туннели, выводящие из нашего мира в мир иного измерения, в котором открывается новое направление движения (развития), причем так, что внутреннее чувство воспринимает синтез вечно нового изменения и вечно покоя, диалектику жизни и смерти в их взаимном переходе друг в друга, раскрывающем тайну остановившегося мгновения¹. Одно время на ВДНХ демонстрировались многочисленные фотографии, сделанные по принципу голографии. Каждая из них являла собой окно в мир остановившегося мгновения, причем не вообще в мир как таковой, а именно в мир образа, изображенного на фото.

В последние годы стала распространяться теория, согласно которой вся Вселенная построена по принципу голографии, т. е. каждая мельчайшая частица мироздания не только содержится в нем, но и отражает в себе его как единое целое [1].

¹ В «Фаусте» Гете герой находит счастье остановившегося мгновения в процессе творческого созидания.

Основная часть

Признавая голографичность мира, следует обратить внимание на ряд следующих положений.

Положение 1. Голографический характер мироздания не является открытием современных ученых, он был провозглашен еще в глубокой древности рядом мыслителей, утверждавших, что «*все отражено во всем*», «*каждая самая малая частица целого отражает его в себе целиком*», «*то, что внизу, подобно тому, что наверху*».

Положение 2. Каждый первоатом мироздания не только отражает, но и содержит в себе весь мир целиком и полностью. Это значит, что бесконечно малое способно содержать в себе бесконечно большое, что является парадоксальным, противоречащим «здравому человеческому рассудку». Однако рассудок – это не высший арбитр истины. Над рассудком пребывает РАЗУМ, который открывает непредвзятому сознанию совсем иную, широкую картину мира в отличие от обыденного рассудка, ограниченного восприятием лишь внешней видимости бытия, при том что само бытие цельно и едино, а его внешние видимости фрагментарны и частичны, существуя в великом множестве вариаций применительно к каждому отдельно взятому сознанию индивида. В данной связи сделаем ряд уточнений.

Положение 3. Под первоатомом мироздания мы имеем в виду вовсе не атом современной физики, а предельно малую, неделимую в принципе, частицу, которая не может быть разделена на более мелкие частицы, соответственно, не может быть составленной из каких-либо составных частей, а значит, изначально обладает бессмертием. Ведь первоатом никогда не может ни при каких условиях разложиться на отдельные части, т. е. умереть.

Положение 4. В материально-вещественном ракурсе: малая вещь не может содержать в себе большую; если место в пространстве занято вещью, то другая вещь не может это место занять, предварительно не вытеснив с него вещь, пребывающую в нем. Принципиально иное соотношение возникает тогда, когда мы имеем дело не с вещами, а с идеями. Разница между вещественным и реальным миром блестяще, предельно кратко и в то же время бесконечно емко выражено в следующем сравнении, сделанном некогда Б. Шоу: «У вас яблоко и у меня яблоко. Мы обменяемся яблоками, и у каждого останется по одному яблоку. Если мы обменяемся идеями, то у каждого будет по две идеи». Идеальный мир живет по законам взаимоумножения в отличие от вещественного мира, существующего по законам жесткой локализации места в пространстве, занять которое та или иная вещь может, только вытеснив с него ту вещь, которая занимала его до того, в связи с чем, миру вещей чужд принцип взаимоумножения. А теперь зададимся вопросом: что первично, идея или вещество? На этот вопрос мы отвечаем так: идея первична и порождает вещество в качестве одного из внешних фрагментов своего бытия.

Положение 5. На уровне идей бесконечно малое может не только отражать в себе бесконечно большое, но и содержать его в себе. При этом происходит бесконечное взаимоумножение бесконечно малого на бесконечно большое, чему соответствует бесконечное углубление, обогащение творческим сознанием бы-

тия. Учитывая, что бесконечно малое в своей сущности является неповторимой индивидуальностью, а мироздание выступает как единое неразрывное целое, мы определяем *универсальный алгоритм жизнедеятельности мироздания* (УАМ) следующим образом.

$$\text{УАМ} = \text{БПОМ} [(\text{СПА} \times \text{ЕЦ}) \rightarrow \text{УНВ}] \rightarrow \text{БССМ},$$

где БПОМ – Бог как первооснова мироздания;

СПА – совокупность вечно живых первоатомов, отличающихся индивидуальной неповторимостью;

ЕЦ – единое целое мироздания, предстающее как Абсолют;

УНВ – Универсум как синтез индивидуально конкретного и единого целого, всеобщего;

БССМ – Бог как сокровенный смысл мироздания.

Положение 6. Каждый первоатом мироздания способен углубляться бесконечно, представляя собой целую Вселенную, содержащую в себе множество звезд и планет. В свою очередь, наша Вселенная является углубленным содержанием индивидуального первоатома, являющегося таковым на другой шкале космического измерения. И так – до бесконечности вглубь и вширь мироздания, что древними символизировалось змеей, кусающее свой собственный хвост.

Положение 7. Голографический мир, обладающий множеством измерений в диапазоне от бесконечно малого до бесконечно большого, изначально, вечно, над пространством и временем обладает такими *сущностными свойствами*, как *сознание, жизнь, чувствование, радость, воля, разум, любовь*. В таком мире, в его изначальности и чистоте обитают только Бог и его дети – индивидуальные монады, воспринимаемые человеком в состоянии глубокой медитации в качестве индивидуального неповторимого «Я».

Положение 8. Индивидуальные монады проходят школу космической эволюции, начиная от мутного состояния сознания и чувств (гуна Тамас у древних индусов), переходя к их страстно-возбужденному состоянию (гуна Раджас), после чего данное состояние, в меру развития в индивиде начал воли, разума, любви, трансформируется в состояние чистого сознания-чувствования индивида, пребывающего в Универсуме, т. е. в синергии индивидуальности и цельности, когда они бесконечно умножаются друг на друга. В двух предыдущих состояниях имеют место: а) потеря индивидуальности самого себя в своих многочисленных частичных проявлениях; б) отрыв индивидуальности от единой цельности с погружением в ее отдельные иллюзорные фрагменты; в) забвение Универсума и непонимание Бога; г) попадание индивидуума в сеть Кармы, конфигурация и динамика развертывания которой в проявлениях жизни нацелена в конечном итоге на восстановление ценности мироздания в ракурсе индивидуальной конкретности, причем так, что эта цельность трансформируется в универсальность.

Положение 9. Экономика (производственно-хозяйственная деятельность) является составной частью мироздания, следовательно, для достаточно глубокого и полного познания экономики, соответственно, для дальнейшего развития

экономической науки принципиально важно распространить понимание принципа голографичности на экономическую реальность.

Положение 10. Аналогично тому, как в отношении отдельно взятых индивидов и их малых и больших сообществ (от семьи и до государства, а также глобальных социальных образований), путь эволюции (прогресса) сводится в конечном итоге к возрождению на качественно новом уровне их цельности (от всеобщей цельности, разделяемой на фрагменты соответствующими искажениями и деформациями, к единству Универсума), путь подлинно прогрессивного развития экономики, преобразование производственно-хозяйственной деятельности в русле подлинного, а не мнимого блага человека, предполагает кардинальное преобразование экономической практики в соответствии с объективными требованиями голографичности, иначе говоря, закономерностями голографической экономики.

Закономерность 1. Экономическая деятельность людей в качестве составной части их жизнедеятельности в целом должна осуществляться *в соответствии с объективными требованиями законов экологии человека, природы, общества*¹.

Закономерность 2. Голографичность экономики (в теории и на практике) реализуется через взаимоотражение, с одной стороны, сфер и типов воспроизводственной экономической деятельности, а с другой – всех ее уровней.

Воспроизводственная экономическая (производственно-хозяйственная) деятельность, называемая нередко общественным воспроизводством, – это взаимопроникающее единство четырех сфер-процессов:

- сфера-процесс производства;
- сфера-процесс распределения;
- сфера-процесс обмена (обращения, рынка);
- сфера-процесс потребления (личного и производственного, индивидуального и общественного).

Все эти сферы-процессы взаимопроникают, становясь частью друг друга. В частности, производство является одновременно и потреблением орудий и предметов труда, а также рабочей силой. Потребление личных благ означает, помимо прочего, воспроизводство трудовых ресурсов общества. В результате обмена блага оказываются распределены тем или иным образом. С другой стороны, распределение собственности, а также налогов в разрезе их плательщиков, в сочетании с государственным финансированием служит предпосылкой для осуществления множества процессов товарно-денежного обмена.

Общественный воспроизводственный процесс, осуществляемый через его опосредование соответствующими общественными, в том числе экономичес-

¹ Должная экология человека, природы, общества предполагает обеспечение органичной цельности (голографичности) во взаимоотношении человека, общества, природы. Игнорирование этой цельности приводит: а) к потере смысла жизнедеятельности человека; б) разрушению общества в антагонистических конфликтах; в) гибели цивилизации в экологическом коллапсе.

кими, отношениями, развертывается по следующим основным направлениям:

– *направление 1.* Воспроизводство народонаселения, включая воспроизводство квалифицированной рабочей силы, с учетом всего спектра ее параметров;

– *направление 2.* Воспроизводство разного рода материально-вещественных и интеллектуально-информационных благ, в масштабе отдельной страны суммируемых в валовый внутренний продукт;

– *направление 3.* Воспроизводство общественных, в том числе социально-экономических, в частности – производственно-хозяйственных отношений людей, с учетом структуризации всех этих отношений в системы, институты, механизмы при их голографическом взаимоотражении друг в друге.

Общественное воспроизводство объективно развертывается на следующих уровнях.

Мегауровень (глобальный, планетарный уровень), охватывающий совокупность национальных экономик (хозяйств) стран мира, с особым выделением при этом внешнеэкономических контуров общественного воспроизводства в каждой отдельно взятой стране мира.

Макроуровень представлен национальной экономикой (хозяйством) конкретно взятой страны.

Мезоуровень охватывает межотраслевые, а также межрегиональные экономические (производственно-хозяйственные) связи, осуществляемые в рамках народного хозяйства отдельной страны, но с выходом за ее пределы при кооперированных поставках между предприятиями (организациями) разных стран.

Микроуровень – это уровень отдельно взятой организации (предприятия) большого, среднего и малого масштаба¹.

Помимо названных выше уровней, необходимо выделять также *субуровни воспроизводства*.

Субмакроуровень, который на другой шкале уровней является микроуровнем, представляемым отдельно взятыми организациями (предприятиями).

Субмезоуровень. Ему соответствует то или иное структурное подразделение организации (предприятия), например отдел, цех, служба и т. д.

Субмикроуровень. Он представлен отдельным работником (сотрудником). Выделение данного субуровня имеет принципиально важное, ключевое значение, позволяя *рассматривать всю многоуровневую экономическую реальность относительно и через призму человека-работника, объективно представляющего ее краеугольный камень.*

¹ Выделение в вузах двух учебных курсов «Микроэкономика» и «Макроэкономика» взамен курса «Экономическая теория» не позволяет выяснить и определить цельность (голографичность) межуровневых экономических связей, развертывающихся как снизу вверх, так и сверху вниз. При этом в полном пренебрежении остается мезоуровень.

Объективно обусловленным образом¹ выделяется также особый уровень воспроизводства, называемый нами *генетическим уровнем*. Речь идет об уровне первоначальной «зародышевой клетки» всей системы товарно-денежных отношений, каковой является товар, не в смысле вещи, а в смысле *определенного сгустка общественных, социально-экономических отношений по поводу производства, распределения, обмена, потребления разного рода ценностей* – как интеллектуально-информационных, так и материально-вещественных, которые в своей массе образует совокупный общественный продукт.

Генетическое исследование товара, в том числе и денег в качестве его особого вида, проведенное в системном ключе, представлено в первом томе «Капитала» К. Маркса.

В связи с этим нужно сделать ряд оговорок.

Во-первых, учение К. Маркса о товаре и деньгах не потеряло своей актуальности и в настоящее время, несмотря на то что в современном товаре и деньгах на порядок повысились роль и значение их интеллектуально-информационных составляющих.

Во-вторых, марксистскую концепцию товара и денег, соответственно, стоимости и цены, следует не отвергать с порога, а углублять, развивать и конкретизировать с учетом тех кардинальных изменений, которые уже произошли и продолжают происходить в общественном воспроизводственном процессе, в том числе в связи с виртуализацией и глобализацией экономики.

В-третьих, в экономическом учении К. Маркса следует выделять его сугубо научный аспект и аспект идеологический, связанный с попыткой научно обосновать необходимость тотальной революционной замены частной собственности на средства производства общественной. В рамках идеологического аспекта своего учения К. Маркс оставил в тени ряд вопросов образования стоимости товара, сделал акцент на прибавочной стоимости и проигнорировал образование прибавочного продукта за счет синергетического эффекта [2, 3].

Голографический характер экономики представлен в концентрированном виде с помощью соответствующей матрицы (рис. 1).

Данная матрица не только иллюстрирует голографический характер экономики, но и (будучи глубоко осмысленной, отпечатанной в предмыслии ученого или организатора-управленца, занятого решением той или иной проблемы в экономической сфере) позволяет определить направления голографических взаимодействий между соответствующими взаимосвязями в цепочках и сетях причинно-следственных отношений, в разрезе как сфер-процессов общественного воспроизводства, так и его уровней и субуровней. Причем в подходе к этим цепочкам и сетям следует учитывать принципы прямых и обратных связей.

¹ Следует различать объективность и объектность. Объективность выражает реальность, которая, в свою очередь, делится на субъект и объект, в связи с чем объективность охватывает как объектный, так и субъектный срез мироздания. Аналогично не следует смешивать объектность и субъективность. Если субъектность – одна из сторон объективности, то субъективность – это личностно-искаженное восприятие объективной реальности.

Сферы-процессы системы общественного воспроизводства	Сфера-процесс производства			Сфера-процесс распределения			Сфера-процесс обмена (обращения, рынка)			Сфера-процесс потребления		
	Н	П	О	Н	П	О	Н	П	О	Н	П	О
Уровни и субуровни общественного воспроизводственного процесса	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У
Мегауровень	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У
Макроуровень	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У
Мезоуровень	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У
Микроуровень, Субмикроуровень на шкале субуровней	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У
Субмезоуровень	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У
Субмикроуровень (уровень человека-работника)	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У
Генетический уровень (уровень товарно-денежных отношений)	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У	Д У

Рисунок 1 – Матрица голографических взаимоотношений в системе общественного воспроизводства:
 Н – воспроизводство народонаселения; П – воспроизводство продукта (интеллектуального и вещественного);
 О – воспроизводство общественных (социально-экономических, производственно-хозяйственных) отношений;
 Д – деятельность людей того или иного вида, индивидуальная и групповая, коллективная; У – организация и управление той или иной деятельностью, а также ее институты

Источник: составлено авторами.

Например, антикризисному управляющему необходимо разработать программу оздоровления вверенного ему предприятия [4]. В данном случае руководитель работает с уровнем, обозначенным в матрице как микроуровень общественно-воспроизводства. На этом уровне ему необходимо применительно к данному конкретному предприятию разобраться в осуществлении воспроизводства как в разрезе его четырех сфер-процессов, так и его основных направлений применительно к предприятию: воспроизводства трудового потенциала с учетом его качественных и количественных параметров, обеспечения воспроизводства выпускаемой продукции с возможным изменением ее номенклатуры, а также воспроизводства системы хозяйственных и организационно-управленческих связей предприятия с ее возможной кардинальной реструктуризацией и преобразованием.

При всем этом соответствующие действия и организационно-управленческие меры рассматриваются в ряде ракурсов: а) существующих действий с их анализом и обобщением; б) предполагаемых действий; в) прогнозируемых последствий от намечаемых действий. Параллельно отслеживаются взаимосвязи данных действий и мероприятий с соответствующими процессами на всех других уровнях, обозначенных на представленной матрице, с учетом принципа прямых и обратных связей, генерируемых как движение с более высоких уровней к более низким, так и в обратном направлении. Важно не пропустить взаимодействие со всеми уровнями воспроизводства. В частности, особенно тщательно должны быть проработаны взаимосвязи на мезоуровне экономики, на котором кругооборот капитала на его «входе» ($D - T, Sp, P_c$) и на «выходе» ($T' - D'$) взаимопереплетается с кругооборотом предприятий и организаций мелких отраслей [5, 6].

При этом от взаимосвязей мезоуровня мы переходим к взаимосвязям макро- и мегауровней. Одновременно необходимо выяснить взаимосвязи в разрезе субуровней, особое внимание уделив субуровню в качестве человека-работника. Без должного учета этого ключевого субуровня все антикризисные меры окажутся уподобленными зданию, построенному на песке. Нельзя забывать также и о генетическом уровне воспроизводства. На этом уровне отслеживаются, с одной стороны, ценовые и денежно-финансовые процессы, трансформируемые затем на все другие уровни общественного воспроизводства, а с другой – конструируются рациональные ценовые, оценочные, денежно-финансовые отношения внутри данного предприятия (организации) [7].

Задача изложения в письменном виде голографического характера экономики осложнена ее внутренним противоречием. Ведь голографичность общественного производства осуществляется *через сетевые взаимодействия*, развертывающиеся одновременно и снизу вверх, и сверху вниз, при разрастании *сетей прямых и обратных связей в их многоуровневом измерении, чему соответствует сетевая невербальная логика* [8, 9], которая далеко выходит за рамки линейно последовательной цепочки логических связей. Между тем письменный вербальный текст может отражать лишь такие связи, а сеть связей должна при этом

домысливаться читателем. Некоторую помощь в этом могут оказать разного рода матрицы, модели в виде логически структурных схем, а также формулы структурных взаимодействий, отражающих разнокачественные свойства элементов, несводимые к их количественному соотношению, поскольку для определения последнего все элементы формулы должны быть сведены к одному общему качеству, например сумме денег.

В русле данной статьи ее авторы работают над созданием коллективной монографии, включающей в себя ряд разделов, посвященных последовательному изложению проблем голографической экономики. Это проблемы, связанные с методом и предметом голографической экономики, пониманием человека в качестве многоуровневого существа, созданного по образу и подобию Бога, обладающего не только биосоциальной природой, но и являющего собой некую духовную сущность, индивидуально неповторимую, укорененную в Универсуме, способного существовать в различных пространствах и временах, среди которых наша Вселенная, изучаемая физиками, является одним из многих частных случаев.

В трактовке институтов в экономике необходимо подчеркнуть: конкретное содержание того или иного института, его значение и роль в обществе определяются всей совокупностью централизованных на нем голографических взаимодействий, в которых краеугольными камнями являются человек, уровень и характер его развития, что предопределяет основные качественные отношения людей по поводу осуществления воспроизводственного процесса в разряде всех его уровней. В связи с этим рассматривается проблема духовно-нравственного гносеологически-познавательного и организационно-управленческого кризиса современной человеческой цивилизации, что непосредственно проецируется на голографическую экономику.

Заключение

Генетический уровень воспроизводства порождает всевозможные системы и модели товарно-денежных отношений. Эти отношения активно опосредуют все процессы на всех уровнях системы современного общественного воспроизводства, в связи с чем исторически экономическая наука началась с выяснения свойств товара, денег, рынка и т. д.

Голографическая экономика жизнедействует сквозь призму каждого ее уровня и субуровня в отдельности. При этом необходимо не только выяснить, понять соответствующие процессы и механизмы, но и представить соответствующие этому пониманию рекомендации в области преобразования экономической жизни современного общества. Настоятельность этого преобразования, вариант которого предлагается авторами, предопределена системным кризисом человеческой цивилизации, который ставит перед ней дилемму: быть разрушенной в экологическом коллапсе или перейти на качественно новую ступень планетарного развития с последовательным осуществлением объективных требований законов экологии человека, природы, общества.

Список источников

1. Талбот М. Голографическая вселенная. Москва : София, 2009.
2. Данилов А.И. Комбинационный экономический эффект: понятие, формирование, генерирование. Москва : Маркетинг, 2001.
3. Грунина О.А. Перспективы создания финансового синергетического эффекта в условиях инновационного развития российской экономики. Москва : РГСУ, 2011.
4. Ларионов И.К. Антикризисное управление / под ред. И.К. Ларионова. Москва : ИТК «Дашков и К°», 2012.
5. Мезоэкономика / под ред. И.К. Ларионова. Москва : ИТК «Дашков и К°», 2004.
6. 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. Т. 18, № 2. С. 12–28.
7. Корпоративный механизм хозяйствования и мезоэкономические структурирования / под ред. И.К. Ларионова. Москва : Союз, 2001.
8. Ларионов И.К. Невербальное мышление. От мышления словами до мышления смыслами идентификациями. Москва : ИТК «Дашков и К°», 2022.
9. Ларионов И.К. Наука мышления. Преображение интеллекта в разум. Москва : ИТК «Дашков и К°», 2023.

References

1. Talbot M. The holographic universe. Moscow : Sofia, 2009. (In Russ.).
2. Danilov A.I. Combinational economic effect: concept, formation, generation. Moscow : Marketing, 2001. (In Russ.).
3. Grunina O.A. Prospects for creating a financial synergetic effect in the context of innovative development of the Russian economy. Moscow : RGSU, 2011. (In Russ.).
4. Larionov I.K. Anti-crisis management / ed. by I.K. Larionov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2012. (In Russ.).
5. Meso-economics / ed. by I.K. Larionov. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2004. (In Russ.).
6. Larionov I.K., Gerasina O.N., Gerasina Yu.A. Organization and management of the mesoeconomic block of a multi-level social reproduction system involving intra-corporate analogues of money and prices. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2025;18(2):12-28. (In Russ.).
7. Corporate management mechanism and mesoeconomic structuring / ed. by I.K. Larionov. Moscow : Soyuz Publ., 2001. (In Russ.).
8. Larionov I.K. Non-verbal thinking. From thinking in words to thinking in semantic identifications. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2022. (In Russ.).
9. Larionov I.K. The science of thinking. The transformation of the intellect into the mind. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2023. (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;

Виктор Васильевич Овчинников – доктор технических наук, профессор, Московский политехнический университет, Москва, Россия, SPIN-код: 3367-9330, vikov1956@mail.ru;

Марина Алексеевна Гуреева – кандидат технических наук, доцент кафедры «Экономика», Российский новый университет (РосНОУ), Москва, Россия, mag1706@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;

Viktor V. Ovchinnikov – doctor of technical sciences, professor, Moscow Polytechnic University, Moscow, Russia, SPIN-код: 3367-9330, vikov1956@mail.ru;

Marina A. Gureeva – Ph.D. in technical sciences, associate professor of the Department of economics, Russian New University (RosNOW), Moscow, Russia, mag1706@mail.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 04.12.2025; одобрена после рецензирования 25.01.2026; принята к публикации 15.02.2026.

The article was submitted 04.12.2025; approved after reviewing 25.01.2026; accepted for publication 15.02.2026.



Научная статья
УДК 339.138:332.1
JEL: R11, R12, M37, L82, D85
DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-24-34

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

Рекламные потоки как институт пространственного развития: диагностика диспропорций и модель регулирования для интеграции малого и среднего бизнеса России

Дмитрий Анатольевич Шевченко

Российский государственный социальный университет, Москва, Россия

✉ shevm49@gmail.com

Аннотация. Рекламные потоки рассматриваются как экономический институт, формирующий пространственную организацию рынков в условиях цифровой экономики. Разработка системы регулирования рекламных потоков, направленной на выравнивание условий доступа малого и среднего предпринимательства (МСП) к рекламным ресурсам для обеспечения единства экономического пространства (ЕЭП) России. Использован междисциплинарный подход, синтезирующий теории новой экономической географии, институциональной экономики, поляризованного развития и концепцию «пространства потоков». Эмпирическая часть включает статистический анализ данных Росстата и АКАР (2021–2025 гг.), сравнительно-правовой анализ региональных нормативных актов, картографирование и опрос представителей МСП.

Подтверждена гипотеза о существовании устойчивой иерархической структуры рекламных рынков РФ («ядро – полупериферия – периферия»), воспроизводящей общую экономическую дифференциацию. Установлено, что ключевыми детерминантами диспропорций являются не только экономические, но и институциональные факторы. Ограниченный доступ МСП к рекламным ресурсам выступает существенным барьером для их межрегиональной экспансии, что фрагментирует экономическое пространство.

Разработана адресная система регулирования, включающая меры по гармонизации норм, созданию федеральной цифровой платформы-агрегатора рекламных ресурсов, внедрению финансовых механизмов поддержки МСП и формированию единого коммуникационного каркаса рынка. Внедрение предложенных мер способно переориентировать рекламные потоки из плоскости дифференциации в плоскость интеграции. Результаты исследования могут быть использованы органами государственной власти при разработке и реализации региональной и промышленной политики, направленной на снижение пространственного неравенства и поддержку МСП.

Ключевые слова: рекламные потоки, единство экономического пространства, пространственное неравенство, малое и среднее предпринимательство, региональная дифференциация, институциональные барьеры

Для цитирования: Шевченко Д.А. Рекламные потоки как институт пространственного развития: диагностика диспропорций и модель регулирования для интеграции малого и среднего бизнеса России // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 24–34. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-24-34.

Original article

Advertising flows as an institution of spatial development: disparity diagnostics and a regulatory model for integrating small and medium-sized businesses in Russia

Dmitry A. Shevchenko

Russian State Social University, Moscow, Russia

✉ shevm49@gmail.com

Abstract. Advertising flows as an economic institution shaping the spatial organization of markets in the digital economy. To develop a system for regulating advertising flows aimed at levelling the conditions for small and medium-sized enterprises (SMEs) to access advertising resources in order to ensure the unity of the economic space (UES) of Russia. An interdisciplinary approach is used, synthesizing theories of new economic geography, institutional economics, polarized development and the concept of «space of flows». The empirical part includes statistical analysis of Rosstat and AKAR data (2021–2025), comparative legal analysis of regional regulations, mapping, and a survey of SME representatives.

The hypothesis about the existence of a stable hierarchical structure of advertising markets in Russia («core – semi-periphery – periphery»), reproducing the general economic differentiation, is confirmed. It is established that the key determinants of disparities are not only economic but also institutional factors. Limited access of SMEs to advertising resources is a significant barrier to their interregional expansion, which fragments the economic space.

A targeted regulatory system has been developed, including measures to harmonize regulations, create a federal digital platform-aggregator of advertising resources, introduce financial support mechanisms for SMEs, and form a unified communication framework of the market. The implementation of the proposed measures can reorient advertising flows from the plane of differentiation to the plane of integration. The results of the study can be used by public authorities in the development and implementation of regional and industrial policies aimed at reducing spatial inequality and supporting SMEs.

Keywords: advertising flows, unity of economic space, spatial inequality, small and medium-sized enterprises, regional differentiation, institutional barriers

For citation: Shevchenko D.A. Advertising flows as an institution of spatial development: disparity diagnostics and a regulatory model for integrating small and medium-sized businesses in Russia. *Economic Systems*. 2026;19(1):24-34. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-24-34.

Введение

Глобальная цифровая трансформация экономики и общества сопровождается усилением пространственного неравенства, что становится одной из ключевых проблем современного регионального развития [1]. В России, несмотря на формальное административное единство, сохраняется фрагментация рынков товаров, услуг и информации [2]. Традиционно рассматриваемая как инструмент маркетинговой интеграции, реклама на практике часто воспроизводит и усиливает существующие диспропорции, концентрируя информационно-коммуникационные ресурсы в крупнейших агломерациях [3].

Особую уязвимость в этих условиях испытывает малый и средний бизнес (МСП), который, будучи потенциальным агентом пространственной интеграции, сталкивается с системными ограничениями доступа к эффективным рекламным ресурсам [4]. Даже снижение порога входа на цифровой рекламный рынок со стороны крупных IT-компаний не устраняет ключевых барьеров для межрегиональной экспансии МСП, что консервирует локальную изолированность региональных рынков и препятствует формированию единого экономического пространства (ЕЭП).

Цель исследования заключается в разработке системы регулирования рекламных потоков для обеспечения единства экономического пространства России через выравнивание условий доступа к рекламным ресурсам для МСП.

Для достижения поставленной цели решаются следующие задачи:

- 1) теоретическое осмысление рекламных потоков как пространственно-формирующего института;
- 2) эмпирическая диагностика диспропорций в распределении рекламных ресурсов;
- 3) анализ институциональных барьеров, препятствующих доступу МСП к рекламным ресурсам;
- 4) разработка адресных инструментов регулирования, дифференцированных по типам регионов.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

1. *Теоретическая новизна.* Впервые в отечественной экономической науке рекламные потоки концептуализированы как активный институт пространственного развития с доказанной двойственной функцией – интеграции (расширение рынков) и дифференциации (усиление диспропорций). Это расширяет рамки классических теорий размещения и поляризованного развития, внося в них институциональную и коммуникационную компоненту.

2. *Методическая новизна.* Разработан и апробирован оригинальный трёхуровневый диагностический инструментарий (макро-, мезо-, микро-), включающий авторскую типологию регионов по параметрам развития рекламного рынка. Это позволяет операционализировать модель «ядро – полупериферия – периферия» применительно к сфере коммуникаций.

3. *Практическая значимость исследования* состоит в том, что предложена целостная система адресного регулирования рекламных потоков, дифференцированная по типам регионов и интегрирующая нормативные, инфраструктурные, финансовые и организационные инструменты в единую дорожную карту, имеющую конкретного адресата – субъекты МСП.

Гипотезы исследования:

• **Г1.** Существует устойчивая иерархическая структура («ядро – полупериферия – периферия») рекламных рынков РФ, воспроизводящая общую экономическую дифференциацию.

• **Г2.** Ключевыми детерминантами пространственных диспропорций рекламных потоков являются не только экономические, но и институциональные факторы.

• **Г3.** Ограниченный доступ МСП к эффективным рекламным ресурсам является существенным барьером для их межрегиональной экспансии и фактором фрагментации экономического пространства.

• **Г4.** Целевое регулирование, направленное на выравнивание условий доступа к рекламным ресурсам для МСП, является эффективным инструментом пространственной интеграции.

Основная часть

Теоретическая база исследования

Исследование базируется на синтезе междисциплинарных подходов, позволяющих переосмыслить рекламу как пространственно-формирующий институт [5].

Классическая и новая экономическая география [6, 7, 8, 9, 10] задают основу понимания пространственной организации хозяйства. В цифровую эпоху аналогом транспортных издержек выступают информационно-коммуникационные издержки [11], которые реклама призвана снижать, однако сам феномен рекламных потоков в этих моделях часто остается вне рассмотрения.

Теории поляризованного развития [12, 13, 14] объясняют концентрацию развития в «полусах роста», которые благодаря эффекту агломерации притягивают ресурсы из периферии. Этот механизм в полной мере относится к рекламным бюджетам, талантам и инфраструктуре, создавая «эффект оттока» для регионов.

Новая институциональная экономическая теория [15, 16, 17, 18] позволяет операционализировать анализ, рассматривая рекламные потоки как институт, призванный снижать ключевые рыночные (транзакционные) издержки. Эффективность этого института напрямую зависит от институциональной среды, которая может существенно различаться по регионам [19].

Социологическая концепция «пространства потоков» [20] акцентирует внимание на том, что социальная и экономическая организация в информационную эпоху строятся не вокруг «пространства мест», а вокруг «пространства потоков» капитала, информации, технологий и образов. Управление этими потоками становится ключевым ресурсом власти и развития.

Концепция региональных инновационных систем [21, 22] фокусируется на сетевых взаимодействиях, необходимых для генерации и диффузии знаний, где коммуникации, включая рекламные, играют критическую роль.

Таким образом, в данном исследовании рекламные потоки концептуализируются как экономический институт с двойственной функцией: интеграции (расширение рынков, снижение информационных издержек) и дифференциации (усиление пространственных диспропорций за счет концентрации ресурсов). В условиях нерегулируемого рынка доминирует дифференцирующая функция, что требует целенаправленного корректирующего вмешательства.

Методология и данные. Методология исследования представляет собой трёхуровневый синтез подходов:

1. *Теоретический уровень*: системный и институциональный анализ.

2. *Эмпирический уровень*: статистический анализ, сравнительно-правовой анализ нормативно-правовых актов (НПА) 15 субъектов РФ (по 5 от каждого типа в авторской типологии), экспертные интервью, анализ данных сплошного наблюдения Росстата за деятельностью МСП.

3. *Проектный уровень*: моделирование, разработка сценариев и инструментов регулирования на основе программно-целевого метода.

Источники данных: Росстат, АКАР, Минэкономразвития России, Корпорация МСП, региональные НПА, результаты авторского опроса представителей МСП ($n = 250$, 2023 г.). Данные за 2024–2025 гг. являются оценочными, рассчитанными автором на основе исторической динамики рекламного рынка РФ, темпов роста цифровой рекламы и макроэкономических трендов.

Результаты и обсуждение

Иерархия рекламных рынков России: верификация гипотезы Г1. На основе данных АКАР за 2021–2023 гг. и авторских оценок на 2024–2025 гг. проведена типология субъектов РФ по уровню развития рекламного рынка. Прогноз основан на экстраполяции трендов с учетом роста доли цифровой рекламы и восстановительной динамики рынка (табл. 1).

Анализ подтвердил высокую пространственную концентрацию: на Москву и Санкт-Петербург приходится около 70% общероссийского рекламного рынка. Динамика рекламных расходов на душу населения демонстрирует устойчивый разрыв между Центральным федеральным округом (преимущественно за счет Москвы) и остальными федеральными округами. *Гипотеза Г1 верифицирована.*

Институциональные детерминанты диспропорций: верификация гипотезы Г2. Сравнительно-правовой анализ НПА 15 субъектов РФ выявил существенные различия в регулировании рекламной деятельности. В регионах

Таблица 1 – Типология субъектов РФ по уровню развития рекламного рынка (2021–2025 гг., оценка)

Тип региона	Количество субъектов	Характеристики	Доля в общероссийском рекламном рынке*
Ядро	Два (Москва, Санкт-Петербург)	Абсолютная концентрация бюджетов, медиахолдингов, креативных агентств, цифровой инфраструктуры. Максимальные расходы на душу населения	Около 68–72% (2024–2025)
Полупериферия	15–20 (крупные региональные центры: Московская обл., Татарстан, Краснодарский край, Свердловская обл. и др.)	Развитый локальный рынок, наличие региональных представительств федеральных игроков. Расходы на душу населения в 3–5 раз ниже, чем в «ядре»	Около 23–27% (2024–2025)
Периферия	Остальные субъекты РФ (60+)	Минимальные объемы рынка, доминирование локальных СМИ и наружной рекламы, слабое проникновение цифровых каналов. Высокая зависимость от федеральных сетей	Менее 5% (2024–2025)

* Оценка за 2024–2025 гг. основана на экстраполяции трендов АКАР (2021–2023) с поправкой на рост доли цифровой рекламы (+8–12% в год) и региональную дивергенцию. *Источник:* составлено автором по данным АКАР (2021–2023), авторская оценка (2024–2025).

типа «периферия» нормы часто носят ограничительный характер, создавая дополнительные административные барьеры и транзакционные издержки для рекламодателей, особенно из других регионов. Например, требования к согласованию, срокам, локальному содержанию креатива усиливают дифференциацию, создавая институциональный вакуум вокруг региональных товаров. *Гипотеза Г2 верифицирована.*

Барьеры доступа МСП к рекламным ресурсам: верификация гипотезы Г3. Анализ данных опроса представителей МСП и статистики Корпорации МСП показал, что более 70% региональных МСП отмечают «стоимость привлечения клиента из соседнего региона как непомерно высокую». Основными барьерами являются высокая цена размещения в эффективных каналах с межрегиональным охватом, информационная асимметрия и сложность работы с разрозненными региональными правилами. Это блокирует интеграционный потенциал МСП. *Гипотеза Г3 верифицирована.*

Общий вывод аналитического блока подтверждает необходимость целевого регулирования (Г4) для перехода от доминирования дифференцирующей функции рекламных потоков к реализации их интеграционного потенциала.

**Предложения по регулированию рекламных потоков:
модель и инструменты**

На основе результатов анализа разработана система регулирования, построенная на принципах адресности (фокус на МСП), субсидиарности (учет типологии регионов) и цифровой инклюзии (табл. 2).

Таблица 2 – Инструменты выравнивания диспропорций в доступе МСП к рекламным ресурсам

Блок мер	Конкретные инструменты	Ожидаемый эффект
1. Нормативно-инфраструктурный	1.1. Разработка и внедрение типового регламента регулирования рекламной деятельности для субъектов РФ. 1.2. Создание федеральной цифровой платформы-агрегатора рекламных ресурсов (инвентаря) с едиными стандартами доступа для МСП	Снижение транзакционных издержек межрегиональной коммуникации, гармонизация «правил игры»
2. Финансово-стимулирующий	2.1. Субсидирование части затрат МСП на кросс-региональные рекламные кампании (возмещение 20–30% затрат). 2.2. Запуск пилотных программ в регионах разных типов (на основе «рекламных паспортов региона»)	Преодоление информационной асимметрии, стимулирование мобильности товаров и услуг МСП
3. Организационно-координационный	3.1. Создание межрегиональных советов по рекламной политике при АНО «Россия – страна возможностей» или Корпорации МСП. 3.2. Поддержка проектов по созданию и продвижению межрегиональных брендов на основе кооперации МСП	Формирование единого коммуникационного каркаса рынка и конкурентной среды в поддержку региональных производителей

Источник: разработано автором.

Приоритеты региональной политики дифференцированы:

- для «периферии»: первоочередная гармонизация НПА, льготный доступ к федеральной платформе, максимальный уровень софинансирования;
- для «полупериферии»: фокус на интеграцию в межрегиональные цепочки создания стоимости через агрегацию спроса;
- для «ядра»: создание хаба компетенций и кросс-региональных медиапроектов для продвижения товаров из других регионов.

Дорожная карта внедрения:

- этап 1 (2026–2027): пилотные проекты, гармонизация НПА, разработка платформы;
- этап 2 (2028–2030): масштабирование успешных практик, полномасштабный запуск системы.

Гипотеза Г4 верифицирована – разработанная система целевого регулирования представляет собой эффективный инструмент пространственной интеграции.

Заключение

Исследование позволило сделать следующие ключевые выводы:

1. Дисбаланс рекламных потоков является активным фактором фрагментации экономического пространства России, воспроизводящим модель «ядро – полупериферия – периферия». Прогноз на 2024–2025 гг. показывает сохранение и усиление концентрации в «ядре».

2. МСП выступает ключевым звеном и одновременно главной жертвой этой фрагментации из-за ограниченного доступа к рекламным ресурсам, что блокирует его интеграционный потенциал. При этом активность самого предпринимателя может иметь решающее значение [23, 24].

3. Проблема имеет институциональную природу и требует системного решения, сочетающего меры по гармонизации нормативно-правовых актов, развитию инфраструктуры, финансовой поддержке и межрегиональной координации.

Научно-методический вклад исследования:

- теоретический. Расширение представлений о факторах ЕЭП за счет концептуализации рекламных потоков как экономического института с двойственным интеграционно-дифференцирующим потенциалом;
- методический. Разработка и апробация комплексной методики диагностики, включающей авторскую типологию регионов и модель анализа институциональных детерминант;
- прикладной. Создание целевой модели системы регулирования и дифференцированных приоритетов региональной политики, имеющих практическую значимость для органов власти и институтов развития.

Ограничения исследования связаны с оценочным характером данных за 2024–2025 гг. и ограниченной выборкой МСП для опроса, что открывает перспективы для расширения эмпирической базы в дальнейших работах.

Перспективы дальнейших исследований включают углубленный анализ эффективности конкретных цифровых платформ для МСП, а также сравнительное исследование институциональных барьеров в рекламной сфере в странах с аналогичными пространственными диспропорциями.

Внедрение предложенных мер способно переориентировать рекламные потоки из плоскости дифференциации в плоскость интеграции, укрепив единство экономического пространства России и раскрыв потенциал малого и среднего бизнеса как драйвера сбалансированного регионального развития.

Список источников

1. *Castells M.* The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford: Wiley-Blackwell, 2010.
2. *Кирия И.В., Вартанова Е.Л., Дунас Д.В.* Цифровая среда российских регионов: коммуникационные аспекты // Мониторинг общественного мнения. 2014. № 5. С. 3–15.
3. *Савченко А.Б., Бородина Т.Л.* Цифровой потенциал регионов России // Пространственная экономика. 2024. Т. 20, № 4. С. 157–178. DOI 10.14530/se.2024.4.157-178.
4. *Parshina V.S., Marushak T.B.* Formation of Conditions for the Development of the Transport Sphere on the Basis of Training of Specialists at the University // Transportation Research Procedia: 12, Irkutsk-Krasnoyarsk, 06–08 октября 2021 года. Irkutsk-Krasnoyarsk, 2022. P. 65-69. DOI 10.1016/j.trpro.2022.01.011. EDN GCJRXI.
5. *Шевченко Д.А.* Интегрированные маркетинговые коммуникации: модель профессора Д.А. Шевченко // Реклама: теория и практика. 2024. № 1. С. 8–13. EDN FSHGSU.
6. *Thünen J.H. von.* Der isolierte Staat in Beziehung auf Landwirtschaft und Nationalökonomie. Hamburg: Perthes, 1826.
7. *Weber A.* Über den Standort der Industrien. Tübingen : J. C. B. Mohr, 1909.
8. *Williamson O.E.* The Economic Institutions of Capitalism. New York : Free Press, 1985.
9. *Krugman P., Fujita M.* The New Economic Geography: Past, Present and the Future // Papers in Regional Science. 2004. Vol. 83. P. 139–164. DOI 10.1007/s10110-003-0180-0.
10. *Гранберг А.Г.* Стратегия территориально социально-экономического развития России: от идеи к реализации // Вопросы экономики. 2001. № 9. С. 9–15. EDN MZYTKH.
11. *Шумакова О.В., Крюкова О.Н.* Новые транзакционные затраты и глобальная цифровизация // Наука о человеке: гуманитарные исследования. 2020. Т. 14, № 3. С. 189–197. DOI 10.17238/issn1998-5320.2020.14.3.23.
12. *Perroux F.* Note sur la notion de pôle de croissance // Économie appliquée. 1955. Vol. 8. P. 307–320.
13. *Myrdal G.* Economic Theory and Underdeveloped Regions. London : Gerald Duckworth & Co., 1957.
14. *Мельникова Л.В.* «Ядро-периферия» и периферийность в региональной науке // Пространственная экономика. 2024. Т. 20, № 1. С. 144–162. DOI 10.14530/se.2024.1.144-162.
15. *North D. C.* Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: Cambridge University Press, 1990.
16. *Шаститко А.Е.* Новая институциональная экономическая теория. 4-е изд. Москва : ТЕИС, 2002.
17. *Бардаль А.Б.* Институциональная трансформация экономики: правила эффективной политики // Пространственная экономика. 2023. Т. 19, № 4. С. 196–200. DOI 10.14530/se.2023.4.196-200. EDN CNXTOU.
18. *Городнова Н.В.* Развитие цифровой экономики: теория и практика // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11, № 3. С. 911–928. DOI 10.18334/vines.11.3.112227.
19. *Пономарев А.А.* Экономическое пространство России и его макроэкономические пропорции: вопросы методологии // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 1. С. 39–49. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-1-39-49. EDN YVBCLH.
20. *Кастельс М.* Власть коммуникации. 4-е изд. Москва : ИД Высшей школы экономики, 2023.
21. *Cooke P.* Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy // Industrial and Corporate Change. 2001. Vol. 10, No. 4. P. 945–974. DOI 10.1093/icc/10.4.945.
22. *Заркович А.В.* Теории инновационного развития: концепция региональных инновационных систем // Гуманитарные научные исследования. 2013. № 6. URL: <https://human.snauka.ru/2013/06/3404> (дата обращения: 13.01.2026).

23. Татаркин А.И., Сухарев О.С., Стрижакова Е.Н. Шумпетерианская экономическая теория промышленной политики: влияние технологической структуры // Журнал экономической теории. 2017. № 2. С. 7–17. EDN ZDMVJJ.

24. Капелюк С.Д., Карелин И.Н. Спрос на цифровые навыки в России: региональные различия // Пространственная экономика. 2023. Т. 19, № 1. С. 70–92. DOI 10.14530/se.2023.1.070-092.

References

1. Castells M. The Rise of the Network Society. 2nd ed. Oxford : Wiley-Blackwell, 2010.
2. Kiriya I.V., Vartanova E.L., Dunas D.V. Digital Environment of Russian Regions: Communication Aspects. *Monitoring obshchestvennogo mneniya = Monitoring of Public Opinion*. 2014;(5):3-15. (In Russ.).
3. Savchenko A.B., Borodina T.L. Digital Potential of Russian Regions. *Prostranstvennaya ekonomika = Spatial Economics*. 2024;20(4):157-178. DOI 10.14530/se.2024.4.157-178. (In Russ.).
4. Parshina V.S., Marushak T.B. Formation of Conditions for the Development of the Transport Sphere on the Basis of Training of Specialists at the University. *Transportation Research Procedia*: 12, Irkutsk-Krasnoyarsk, 06–08 октября 2021 года. Irkutsk-Krasnoyarsk, 2022. P. 65–69. DOI 10.1016/j.trpro.2022.01.011. EDN GCJRXI.
5. Shevchenko D.A. Integrated Marketing Communications: Professor D.A. Shevchenko's Model. *Reklama: teoriya i praktika = Advertising: Theory and Practice*. 2024;(1):8-13. EDN FSHGSU. (In Russ.).
6. Thünen J. H. von. The Isolated State in Business on Land Use and National Economy. Hamburg : Perthes, 1826.
7. Weber A. Over the Standard of Industry. Tübingen: J. C. B. Mohr, 1909.
8. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism. New York : Free Press, 1985.
9. Krugman P., Fujita M. The New Economic Geography: Past, Present and the Future. *Papers in Regional Science*. 2004;83:139-164. DOI 10.1007/s10110-003-0180-0.
10. Granberg A.G. Strategy for territorial socio-economic development of Russia: from idea to implementation. *Voprosy ekonomiki = Economic issues*. 2001;(9):9-15. EDN MZYTKH. (In Russ.).
11. Shumakova O.V., Kryukova O.N. New transaction costs and global digitalization. *Nauka o cheloveke: gumanitarnye issledovaniya = Science of Man: Humanitarian Research*. 2020;14(3): 189-197. DOI 10.17238/issn1998-5320.2020.14.3.23. (In Russ.).
12. Perroux F. Note on the notion of growth pole. *Économie appliquée*. 1955;8:307-320.
13. Myrdal G. Economic Theory and Underdeveloped Regions. London : Gerald Duckworth & Co., 1957.
14. Melnikova L.V. «Core-Periphery» and Peripherality in Regional Science. *Prostranstvennaya ekonomika = Spatial Economics*. 2024;20(1):144-162. DOI 10.14530/se.2024.1.144-162. (In Russ.).
15. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990.
16. Shastitko A.E. New Institutional Economic Theory. 4th ed. Moscow : TEIS, 2002. (In Russ.).
17. Bardal A.B. Institutional Transformation of the Economy: Rules for Effective Policy. *Prostranstvennaya ekonomika = Spatial Economics*. 2023;19(4):196-200. DOI 10.14530/se.2023.4.196-200. EDN CNXTOU. (In Russ.).
18. Gorodnova N.V. Development of the Digital Economy: Theory and Practice. *Voprosy innovacionnoj ekonomiki = Issues of Innovative Economics*. 2021;11(3):911-928. DOI 10.18334/vinec.11.3.112227. (In Russ.).

19. Ponomarev A.A. Russia's Economic Space and Its Macroeconomic Proportions: Methodological Issues. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2025;18(1):39-49. DOI 10.29030/2309-2076-2025-18-1-39-49. EDN YBBCLH. (In Russ.).

20. Castells M. The Power of Communication. 4th ed. Moscow : Publishing House of the Higher School of Economics, 2023. (In Russ.).

21. Cooke P. Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge Economy. *Industrial and Corporate Change*. 2001;10(4):945-974. DOI 10.1093/icc/10.4.945.

22. Zarkovich A.V. Theories of Innovative Development: The Concept of Regional Innovation Systems. *Gumanitarnye nauchnye issledovaniya = Humanitarian Scientific Research*. 2013;6. URL: <https://human.snauka.ru/2013/06/3404>. (In Russ.).

23. Tatarkin A.I., Sukharev O.S., Strizhakova E.N. Schumpeterian Economic Theory of Industrial Policy: The Influence of Technological Structure / A. I. Tatarkin. *Zhurnal ekonomicheskoy teorii = Journal of Economic Theory*. 2017;(2):7-17. EDN ZDMVJJ. (In Russ.).

24. Kapelyuk S.D., Karelin I.N. Demand for digital skills in Russia: regional differences. *Prostranstvennaya ekonomika = Spatial Economy*. 2023;19(1):70-92. DOI 10.14530/se.2023.1.070-092. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Дмитрий Анатольевич Шевченко – доктор экономических наук, профессор, эксперт МТПП, Российский государственный социальный университет, Москва, Россия, ORCID ID: 0000-0001-9236-2137, shevm49@gmail.com.

Dmitry A. Shevchenko – doctor of economic sciences, professor, expert at the Moscow Chamber of Commerce and Industry, Russian State Social University, Moscow, Russia, ORCID ID: 0000-0001-9236-2137, shevm49@gmail.com.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 18.01.2026; одобрена после рецензирования 19.02.2026; принята к публикации 01.03.2026.

The article was submitted 18.01.2026; approved after reviewing 19.02.2026; accepted for publication 01.03.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 35–52.
Economic Systems. 2026;19(1):35-52.



Научная статья
УДК 339.138
DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-35-52

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

Соотношение понятий «маркетинг влияния» и «экономика влияния»

Нина Вадимовна Трубникова¹, Виктория Владимировна Шленская²✉

^{1,2} Российский университет дружбы народов имени Патриса Лумумбы, Москва, Россия

✉ shlenskaya-vv@rudn.ru

Аннотация. В современную цифровую эпоху наблюдается смещение доверия потребителей от крупных компаний к отдельным лидерам мнений, что продиктовано потребностью в искреннем и персонализированном контенте, получившем широкое распространение в социальных медиа. Коммуникация бизнеса с целевыми аудиториями через инфлюенсеров образует особую социально-экономическую систему, позволяющую говорить не только о маркетинге влияния, но и об экономике влияния, что значительно шире и предполагает несколько иные подходы к объекту исследования. В предложенном исследовании авторами был проведен анализ трактовок понятий «маркетинг влияния» и «экономика влияния», что продиктовано недостаточным рассмотрением второго понятия в российских исследованиях маркетинга и экономики.

На основе данного анализа были синтезированы собственные определения и предложен авторский взгляд на исследуемые понятия с точки зрения системного подхода, что позволило интерпретировать их соотношение более детально. Подчеркивается, что понятие «экономика влияния» – более широкое и описывает прежде всего систему, которая фиксирует состояние экономики. Оно включает в себя «маркетинг влияния», который принято рассматривать в качестве процесса или инструмента. Ключевым активом экономики влияния выступают креативные качества лидеров мнений, позволяющие им создавать контент.

В рамках исследования также было выявлено, что понятие «экономика влияния» имеет положительную динамику упоминаний в средствах массовой коммуникации, в частности в российских СМИ. В связи с этим представляется возможным повышение интереса к данному понятию и в академическом ландшафте. Выводы, сделанные авторами в данном исследовании, позволяют интенсифицировать ввод понятия «экономика влияния» в российский научный дискурс.

Ключевые слова: маркетинг влияния, инфлюенс-маркетинг, экономика влияния, лидеры мнений, инфлюенсеры, социальные медиа

© Трубникова Н.В., Шленская В.В., 2026

Для цитирования: Трубникова Н.В., Шленская В.В. Соотношение понятий «маркетинг влияния» и «экономика влияния» // *Экономические системы*. 2026. Том 19, № 1. С. 35–52. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-35-52.

Original article

The relationship between the concepts of «influencer marketing» and «influencer economy»

Nina V. Trubnikova¹, Viktoria V. Shlenskaya²✉

^{1,2} Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), Moscow, Russia

✉ shlenskaya-vv@rudn.ru

Abstract. In the modern digital era, consumer trust is shifting from large corporations to individual opinion leaders. This shift is driven by the growing demand for authentic and personalized content, which has become widespread across social media. Communication between businesses and target audiences through influencers forms a distinct socio-economic system, allowing scholars to speak not only about influencer marketing but also about the influencer economy – a broader concept that requires different approaches to the research object. In this study, the authors analyze the conceptual interpretations of «influencer marketing» and the «influencer economy», motivated by the insufficient examination of the latter term in Russian marketing and economic research.

Based on this analysis, the authors propose synthesized definitions and offer a perspective grounded in a systems approach, which enables a more detailed interpretation of the relationship between these concepts. The study emphasizes that the «influencer economy» is a broader notion that describes, primarily, a system reflecting the state of the economy. It includes «influencer marketing», typically understood as a process or tool. A key asset of the influencer economy is the creative qualities of opinion leaders, which enable them to create content.

The study also found that the concept of «influencer economy» is experiencing positive mentions in mass communication, particularly in Russian media. Therefore, it seems likely that interest in this concept will increase in the academic landscape. The conclusions drawn in this research contribute to advancing the introduction of the term «influencer economy» into Russian academic discourse.

Keywords: influence-based marketing, influencer marketing, influencer economy, opinion leaders, influencers, social media

For citation: Trubnikova N.V., Shlenskaya V.V. The relationship between the concepts of «influencer marketing» and «influencer economy». *Economic Systems*. 2026;19(1):35-52. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-35-52.

Введение

Стремительное развитие интернета и социальных медиа в XXI веке, несомненно, оказало влияние на формирование новых экономических условий. Главным активом стала информация и данные [1, с. 106], а современная экономика базируется на знаниях и инновациях. Цифровизация привела к изменениям в потребительском поведении и механизмам взаимодействия бизнеса с целевыми аудиториями. Социальные медиа создали альтернативную площадку для обмена информацией, идеями и опытом, а потребность в социальных связях стала ключевой для компаний при продвижении своих продуктов. Цифровая социальная среда мотивирует людей следить за образом жизни друзей, семьи и других пользователей, она поддерживает стремление человека к социальному одобрению и достижению более высоких целей [2, с. 73–98].

На сегодняшний день лидеры мнений, способные влиять на большие массы людей через цифровые платформы, активно воздействуют на потребительское поведение, что выходит за рамки классических маркетинговых каналов. Таким образом, мы подошли к новому этапу развития экономики влияния, который существенным образом повлиял на содержание этого понятия. В эпоху преобладания традиционных медиа экономика влияния была однонаправленной, средства массовой информации (СМИ), как правило, воздействовали на потребительское поведение и экономические решения без посредников. Сегодня в эпоху цифровых СМИ и блогосферы это влияние разбилось на отдельные потоки, каждый из которых требует своего осмысления и оценки. Мы можем говорить о новой экономике влияния, не предполагающей односторонние коммуникации, хотя они по-прежнему массовые.

Концепция экономики влияния предполагает, что лидеры мнений реализуют воздействие на потребительское поведение, без которых попытки бизнеса продвинуть свой товар с использованием классического инструментария могут не иметь успеха [3, с. 9]. В России это подтверждается в том числе ежегодным ростом сегмента инфлюенс-маркетинга: по данным Ассоциации развития интерактивной рекламы (АРИР), в 2024 г. этот инструмент показал наибольший рост на рынке рекламы и продвижения в интернете (на 161% и достиг 47 млрд руб.) [4].

Согласно данным исследовательской компании Influencer Marketing Hub, в 2025 г. мировой рынок маркетинга влияния должен был достичь 32,55 млрд долл. При этом расходы на инфлюенс-маркетинг показывают ежегодный рост на 35,63%. Если в 2014–2019 гг. рынок неуклонно рос из-за развития социальных платформ, то в 2020–2025 гг. ускорился за счет повсеместного перехода на цифровые технологии во время пандемии. На данный момент инфлюенс-маркетинг имеет потенциал конкурировать с другими крупными digital-площадками или даже превосходить их, поскольку в 2024 г. социальные сети стали крупнейшим в мире рекламным каналом и впервые превзошли платный поиск по объему рынка. Если рассматривать инфлюенс-маркетинг в разрезе регионального развития, то в 2024 г. лидерами по применению этой технологии стали США, Бразилия, Индия, Индонезия и Великобритания [5].

Важно отметить, что маркетинг влияния получил новый импульс именно в цифровую эпоху, когда компании стали привлекать лидеров мнений в социальных сетях для продвижения своих продуктов и услуг. Существовавшая еще до появления интернета концепция селебрити-маркетинга, которая имеет большие пересечения с инфлюенс-маркетингом, сохраняет интерес рекламодателей, но в меньшей степени отвечает тренду на аутентичный, искренний и персонализированный контент [6, с. 459]. Таким образом, в цифровом пространстве на сегодняшний день действуют компании, пользователи социальных платформ и инфлюенсеры. Грань между различными видами лидеров мнений размыта, поскольку они все имеют аккаунты в социальных медиа и увеличивают число подписчиков, однако здесь будет целесообразно выделить блогеров, селебрити и экспертов [7, с. 14].

Маркетинг влияния за счет охвата как экономики, так и мотивационно-мировоззренческих аспектов, выступает активным фактором, который конструирует и упорядочивает новую экономическую реальность [8, с. 32]. Именно поэтому актуальность приобретает «экономика влияния», выступающая относительно новым понятием в русскоязычном научном пространстве и имеющая различные интерпретации в зарубежном. Тесно с ней связанный «маркетинг влияния» на современном этапе оказывается недостаточным понятием для охвата и характеристики всего сегмента экономических отношений между производителями контента, предприятиями и пользователями социальных медиа.

Интерес к исследованию цифрового маркетинга влияния с научной точки зрения возник относительно недавно, менее чем десятилетие назад, и совпал с ростом интерактивных и визуально ориентированных социальных платформ. До этого маркетинг влияния в основном рассматривался как вид «вирусного маркетинга», а примерно с 2018 г. в исследованиях стала прослеживаться более глубокая связь этого инструмента с социальными сетями. Число академических работ в сфере инфлюенс-маркетинга продолжает расти [9, с. 1204–1241]. Во второй половине 2010-х гг. в зарубежной академической среде стали появляться труды, посвященные экономике влияния. «Экономика влияния» происходит от понятий «маркетинг влияния» и «инфлюенсер», относящихся в большей степени к маркетингу и брендингу, на что указывает Э. Золидес [10, с. 60]. Э. Дин Ханд подчеркивает, что понятие «экономика влияния» находится на стыке научных областей и специализаций, связанных с влиянием, культурой знаменитостей, цифровыми медиа и онлайн-работой в контексте экономики [11, с. 32]. Т. Джиндал предлагает рассматривать это понятие в контексте динамики экономических парадигм, начиная с аграрной экономики и заканчивая экономикой знаний и непосредственно экономикой влияния [3, с. 8–9]. Таким образом, рассматриваемое понятие охватывает множество смежных сфер, что усложняет его интерпретацию. Необходимо прежде всего провести параллель между «экономикой влияния» и «маркетингом влияния», чтобы выявить экономический ракурс рассмотрения лидеров мнений и их контента.

Основная часть

Материалы и методы. Данное исследование направлено на интерпретацию понятий «маркетинг влияния» и «экономика влияния», а также выявление их соотношения.

В качестве материалов для исследования выступили научные работы российских и зарубежных авторов, посвященные маркетингу влияния и опубликованные в период с 2017 по 2025 г. Эмпирическая база также включает открытые исследования АРИР, частной медиакомпании из Дании Influencer Marketing Hub и данные, полученные с помощью сервиса Медиалогия. Применялся парадигмальный метод, что позволило соотнести различные научные концепции, а также междисциплинарный подход, сочетающий элементы медиакоммуникаций и цифровой экономики.

В рамках исследования также применялись методы системного подхода и структурного анализа, с помощью которых было выявлено содержание и выстроена взаимосвязь понятий «маркетинг влияния» и «экономика влияния».

Помимо этого, применялся метод контент-анализа и сервис «Медиалогия», позволивший проанализировать динамику упоминаний понятия «экономика влияния» в российских СМИ для соотнесения с его распространением в российской академической среде.

Результаты исследования. В России понятие «маркетинг влияния» иногда также имеет название и написание, соответствующее английскому звучанию, – influencer-маркетинг, или «инфлюенс-маркетинг». В глобальной академической среде оно получило распространение с развитием социальных медиа и блогов, а в 2016 г. было включено в словарь социальных сетей Оксфордского университета [12]. Российские авторы трактуют понятие «маркетинг влияния» по-разному.

С точки зрения М.В. Акулич, маркетинг влияния – это прежде всего использование возможностей лидера мнений, которые помогают нарастить бренду аудиторию и укрепить репутацию либо создать контент, который увеличит узнаваемость и приведет к продажам [13, с. 4]. Таким образом, автор рассматривает площадки лидера мнений как своеобразный ресурс и делает акцент на выполняемых задачах: либо развитие бренда, либо целевые действия и продажи.

Российский исследователь Е.А. Синельникова понимает под маркетингом влияния процесс коммуникации и сотрудничества с инфлюенсерами в социальных сетях, который способствует продвижению продукции, услуг или самого бренда [14, с. 2–3]. В данной трактовке упоминаются социальные платформы, что указывает на границы понятия: значение технических возможностей и наличие аудитории, которые важны в инфлюенс-маркетинге.

Другой российский автор Е.В. Писарева считает, что маркетинг влияния выступает гибридом классических маркетинговых коммуникаций (от связей с общественностью до личных продаж). Его особенность состоит непосредственно в задействовании лиц влияния, что может быть реализовано как в онлайн-, так и в офлайн-среде [15, с. 86].

Для более подробного изучения понятия «маркетинг влияния» необходимо также рассмотреть определения, которые были даны зарубежными авторами.

Исследователи из США К. Кэмпбелл и Д. Фаррелл приводят достаточно упрощенную трактовку данного понятия, ввиду чего их точка зрения не полностью разделяется нами, и делают акцент на коммерческую составляющую. По мнению К. Кэмпбелла и Д. Фаррелла, инфлюенс-маркетинг представляет собой практику публикации информации о продукции или услуги в социальных медиа отдельным лицом, которая оплачивается брендом [16, с. 469].

По мнению Д. Баккера, профессора из Нидерландов, маркетинг влияния выступает цифровой и оплачиваемой формой маркетинга из уст в уста. Коммуникация происходит на социальных платформах, а ее инициаторами выступают лидеры мнений, действующие от имени бренда [17, с. 80]. Следовательно, автор указывает на такие важные характеристики инфлюенс-маркетинга, как последующее распространение контента пользователями и вовлечение в обсуждение.

Профессор из США С.Л. Грау подчеркивает, что маркетинг влияния базируется на классической и давно используемой модели привлечения знаменитостей с целью увеличить узнаваемость бренда и продажи. Однако автор отмечает, что маркетинг влияния имеет ключевое отличие от селебрити-маркетинга: здесь играют роль социальные медиа и аудитория лидеров мнений на этих платформах [18, с. 12]. Таким образом, С.Л. Грау проводит параллель между двумя смежными понятиями, раскрывая одно через другое.

Анализ имеющихся точек зрения позволил выявить представленные в табл. 1 ключевые подходы к трактовке понятия «маркетинг влияния», а также структурировать их по предмету и субъекту.

Данные трактовки отражают важные элементы маркетинга влияния, однако содержат разную смысловую нагрузку и по отдельности не позволяют составить общее концептуальное видение.

На базе рассмотренных выше трактовок авторы разработали собственное определение. Маркетинг влияния – это инструмент взаимодействия брендов с лидерами мнений со значимой аудиторией в социальных медиа, который основывается на авторитете инфлюенсеров и направлен на персонализацию рекламного предложения через человеческий фактор, повышение узнаваемости бренда и увеличение продаж.

В структуре маркетинга влияния можно выделить несколько основных взаимосвязанных элементов: цель, задачи, субъект, объект, инструменты (рис. 1).

Далее будут рассмотрены имеющиеся трактовки понятия «экономика влияния». На текущем этапе в российской научной среде не представлено достаточное количество соответствующих определений, в связи с чем для анализа были выбраны только трактовки зарубежных авторов.

Один из трудов Т. Джиндала, автора из Индии, посвящен полностью экономике влияния. Автор определяет ее как особую парадигму, которая отражает влияние на экономику цифровизации, социальных сетей и личного брендинга. С его точки зрения, на протяжении XX века информация приобретала все

Таблица 1 – Анализ трактовок понятия «маркетинг влияния»

№ п/п	Автор	Трактовка	Предмет	Субъект
1	М.В. Акулич	Маркетинг влияния (influence marketing), или маркетинг влиятельных лиц, – это использование возможностей существующего лидера мнений, помогающего созданию большого количества подписчиков и прочной репутации бренда в определенной нише, поддержке вашего бренда, поддержке вашего продукта или совместного создания контента с намерением повысить узнаваемость бренда и стимулировать продажи	Деятельность по использованию возможностей лидеров мнений для повышения узнаваемости и продаж	Лидеры мнений
2	Е.А. Синельникова	Маркетинг влияния (influence marketing) – это некий процесс общения и партнерства с лицами влияния в социальных сетях в целях продвижения бренда, продуктов или услуг. Лицом влияния (инфлюенсером) в этом случае может быть популярный блогер, шоумен, специалист в той или иной области, аналитик и т. д.	Процесс привлечения лидеров мнений для продвижения бренда, продуктов или услуг	Влиятельные лица
3	Е.В. Писарева	Маркетинг влияния – это гибрид традиционно и длительно используемых маркетинговых инструментов – от Public Relations до личных продаж, в основе которых лежит привлечение «лидеров мнений» для «завлечения, вовлечения и удержания» аудитории рядом с брендом в офлайн- и онлайн-среде	Процесс привлечения лидеров мнений для завлечения, вовлечения и удержания аудитории	Лидеры мнений
4	К. Кэмпбелл, Д. Фаррелл	Маркетинг влияния – это практика выплаты компенсации отдельным лицам за публикацию информации о продукте или услуге в социальных сетях	Практика выплаты компенсации агентам влияния за публикации	Влиятельные лица
5	Д. Баккер	Маркетинг влияния – это цифровая и платная форма сарафанного маркетинга, при которой	Инструмент коммуникации и повышения продаж	Влиятельные лица

Окончание табл. 1

№ п/п	Автор	Трактовка	Предмет	Субъект
6	С.Л. Грау	общение происходит через социальные сети. Влиятельные люди участвуют в процессе принятия решения о покупке, где они могут играть важную роль от имени бренда Маркетинг влияния основан на старой модели привлечения знаменитостей для повышения узнаваемости бренда и покупок товаров. Однако маркетинг влияния зависит не только от знаменитостей. Скорее всего, более эффективная стратегия заключается в привлечении людей, которые имеют аудиторию на платформах социальных сетей, в качестве ключевых защитников бренда	Модель привлечения лидеров мнений для повышения узнаваемости и продаж	Знаменитости, инфлюенсеры в социальных сетях

Источник: составлено авторами.



Рисунок 1 – Маркетинг влияния с точки зрения системного подхода

Источник: составлено авторами.

большую роль в экономическом ландшафте. На текущем же этапе можно говорить не только об экономике знаний, но и об экономике влияния, в которой на потребительское поведение оказывают воздействие лидеры мнений [3, с. 9]. С этой трактовкой действительно можно согласиться, поскольку она рассматривает экономику влияния с иного ракурса – наблюдения за ситуацией, – что нельзя сказать о маркетинге влияния.

Один из наиболее известных исследователей инфлюенс-маркетинга из США Э. Дин Хант отмечает, что экономика влияния представляет собой особую экосистему, фундаментом для которой выступает платная реклама, выглядящая как аутентичный контент. Автор подчеркивает масштабное воздействие инфлюенс-маркетинга на экономическую среду, рынок труда, технологические инновации и производство культуры [11, с. 3–32], с чем также можно согласиться. Предметом здесь снова выступает не процесс или инструмент, а особая система, что позволяет разграничить понятия «экономика влияния» и «маркетинг влияния».

Той же позиции придерживаются исследователь Ц. Ван и его коллега Р. Бинти Муса из Малайзии. В их трактовке понятия «экономика влияния» прослеживается глубокая связь со сферой коммуникаций. Они понимают экономику влияния как систему, в которой действуют бренды и потребители, а лидеры мнений с большой аудиторией на социальных платформах, определяющие потребительское поведение, выступают как посредники между ними [19, с. 102].

Исследователь из США А. Золидес понимает под экономикой влияния процесс, который трансформирует социальный капитал из социальных сетей в экономический капитал. По его мнению, в экономику влияния входят те институты

и дискурсы, которые способствуют этому процессу: в первую очередь это система предприятий и бизнеса, осуществляющих продвижение на основе идеи влияния [10, с. 3–61]. Данная трактовка раскрывает сотрудничество организаций с лидерами мнений как подход в продвижении, который приносит экономический эффект бизнесу и воздействует на экономику в целом. Однако, с нашей точки зрения, данное определение больше отвечает на вопрос «как?» и предполагает функциональный подход, что ближе к маркетингу влияния, чем к экономике.

Авторы из Сербии Р. Балтезаревич и И. Балтезаревич рассматривают экономику влияния с позиции создания контента инфлюенсерами. Они уточняют, что иногда можно встретить термин «экономика креаторов». По их мнению, оба этих понятия обозначают сектор экономики, базирующийся на технических возможностях инфлюенсеров, которые получают оплату за свою работу в цифровом пространстве [20, с. 8]. Однако такое определение можно расценивать как достаточно узкое, поскольку не все лидеры мнений являются полноценными контент-креаторами. В первую очередь это блогеры, делающие публикации на регулярной основе и ожидающие обратной связи от аудитории. В противовес им, знаменитости, которые также считаются лидерами мнений, могут не выступать профессиональными создателями контента. Тем не менее они представляют интерес для аудитории за счет известности, полученной не с помощью социальных сетей.

Л.В. Конг из США и С. Ли из Китая так же упоминают вместе понятия «экономика влияния» и «экономика креаторов». Их трактовка схожа, однако Конг и Ли прежде всего подчеркивают значение маркетинга влияния в цифровом пространстве и социальных сетях, упоминая конкретные форматы контента: рекомендательные отзывы, короткие видеоролики, прямые эфиры [21, с. 1–2]. Нами не совсем разделяется эта точка зрения, поскольку определение имеет ракурс рассмотрения понятия, больше соответствующий «маркетингу влияния».

Исследовав перечисленные выше трактовки, можно выделить несколько подходов к определению понятия «экономика влияния» – от более широкого понимания к более узкому (табл. 2).

Таблица 2 – Анализ трактовок понятия «экономика влияния»

№ п/п	Автор	Трактовка	Предмет	Субъект
1	Т. Джиндал	Экономика влияния – парадигма, которая отражает глубокое влияние цифровизации, социальных сетей и персонального брендинга. Эволюция этого этапа характеризуется растущим влиянием инфлюенсеров, людей, которые оказывают значительное влияние на решения потребителей, тенденции и даже восприятие в обществе	Парадигма	Инфлюенсеры

№ п/п	Автор	Трактовка	Предмет	Субъект
2	Э. Дин Ханд	«Такого рода платная реклама, которая выглядит как «аутентичный» контент, с тех пор проникла в социальные сети и стала основой экономики влияния. <...> Развитие этой экосистемы происходит на стыке литературы о влиянии, культуре знаменитостей, исследованиях цифровых медиа и рабочей силе, а также в зависимости от контекста, меняющегося характера работы (и медиаиндустрии) в условиях нестабильной экономики» [11]	Экосистема	Знаменитости
3	Ц. Ван, Р. Бинти Муса	Экономика влияния – система, в которой люди со значительным количеством подписчиков на платформах социальных сетей выступают в качестве посредников между брендами и потребителями	Система	Влиятельные люди в социальных сетях
4	А. Золидес	Экономика влияния – это процесс, посредством которого социальный капитал, собранный в основном через платформы социальных сетей, становится экономическим капиталом, а также институты и дискурсы, которые поощряют такой процесс и концепцию	Процесс трансформации социального капитала в экономический	Институты и дискурсы
5	Р. Балтезаревич, И. Балтезаревич	Экономика креаторов, иногда называемая экономикой инфлюенсеров, – это экономика, основанная на программном обеспечении, которая позволяет инфлюенсерам и производителям контента получать оплату за свои работы	Сегмент экономики	Инфлюенсеры
6	Л.В. Конг, С. Ли	«Последнее десятилетие стало свидетелем роста экономики влияния. <...> В ней особое внимание уделяется крупномасштабному цифровому маркетингу с широким охватом через социальные сети (например, короткие видеоролики и прямые трансляции), рекомендательным отзывам, а также точному размещению продуктов и их распространению людьми и организациями, которые обладают предполагаемым опытом или влиянием» [21]	Цифровой маркетинг	Влиятельные люди и организации

Источник: составлено авторами.

Авторы придерживаются разноплановых точек зрения, рассматривая экономику влияния как особый этап мирового экономического развития либо же сводя к минимуму различия между сегментом социально-экономических отношений и таким коммуникационным инструментом, как маркетинг влияния. Авторами представлена собственная трактовка понятия «экономика влияния», обобщающая рассмотренные выше подходы.

Экономика влияния – это экосистема, в которой работает инструментарий маркетинга влияния. Этот сектор экономики основан на капитализации креативных способностей лидеров мнений, которые выступают посредниками между производителями и потребителями, продвигая определенные товары и услуги.

Обобщая вышесказанное, можно сделать вывод, что понятие «экономика влияния» более широкое, чем «маркетинг влияния», а также предполагает несколько иной ракурс рассмотрения: это не действие и не процесс, а система, которая фиксирует ситуацию. Помимо самого маркетинга влияния, экономика влияния включает в себя элементы, связанные с развитием экономической среды, цифровизации, социально-культурной сферы. Если маркетинг влияния предполагает деятельность по налаживанию и организации воздействия на аудиторию с помощью инструментов персонализированных практик и личных брендов, то экономика влияния характеризует институционализацию существовавших ранее экономических и социальных процессов. Она фиксирует ту экономическую ситуацию, которая существует в цифровой среде.

Есть исследователи, которые рассматривают понятия «маркетинг влияния» и «экономика влияния» как единые. Параллельно с этим некоторые авторы изучают экономику влияния как процесс, а другие – как экосистему. Нам ближе более предметная, чем функциональная точка зрения, поскольку система отвечает на вопрос «что?». Она рассматривает не только инструменты воздействия, но и всю ситуацию, все элементы системы. Таким образом, экономика влияния представляет собой устройство, где маркетинг влияния решает свои задачи, и характеризует текущее состояние экономики, где преобладают цифровая информация и персонализация.

Экономику влияния можно представить как систему, которая отражает в том числе соотношение исследуемых понятий (рис. 2).

Также авторами было проведено контент-анализ публикаций в российских СМИ с помощью сервиса «Медиалогия», в которых упоминалось понятие «экономика влияния». Для этого был выбран временной период с 1 января по 31 декабря 2025 г. Были рассмотрены публикации во всех категориях СМИ – газеты, журналы, интернет, информагентства, радио и ТВ.

Всего за этот период было опубликовано 75 сообщений с нейтральной тональностью (из них оригинальных – 26, а оставшиеся 49 – перепечатанные), где авторы использовали понятие «экономика влияния». Большая часть публикаций – это новостные агрегаторы в сети Интернет, по одному сообщению было опубликовано в газетах и журналах, в то время как остальные категории СМИ не были задействованы (рис. 3).

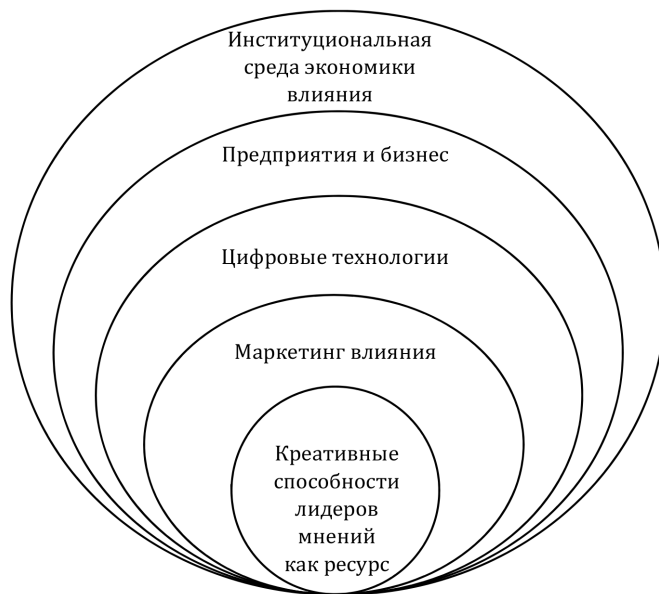


Рисунок 2 – Система экономики влияния

Источник: составлено авторами.

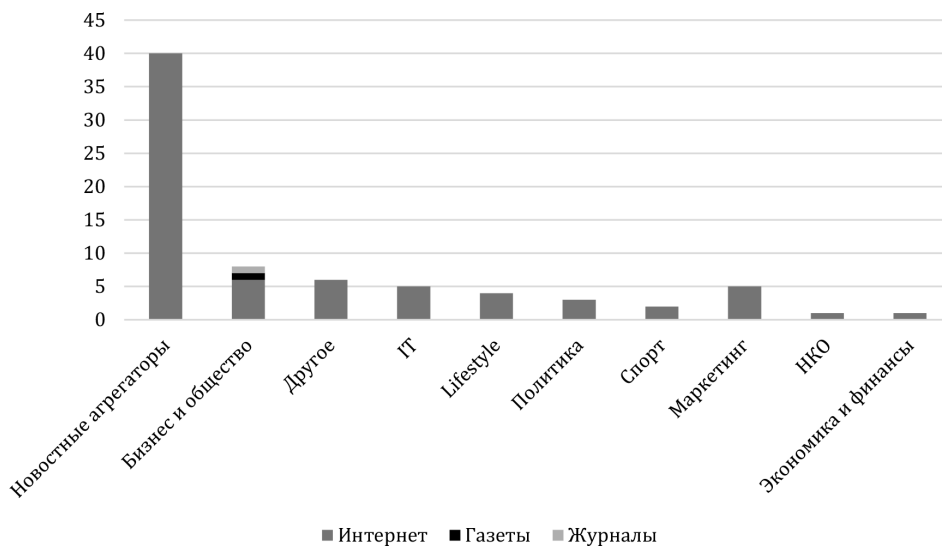


Рисунок 3 – Статистика упоминаний понятия «экономика влияния» в российских СМИ с января по декабрь 2025 г.

Источник: составлено авторами на основе данных сервиса «Медиалогия» [22].

Экономика влияния все чаще используется в публикациях СМИ как новое и трендовое понятие (рис. 4), однако оно пока полноценно не закрепилось в российской академической среде. Можно предположить, что по мере того, как его упоминания будут возрастать в массовой коммуникации, интерес к экономике влияния будет расти и в научной сфере.

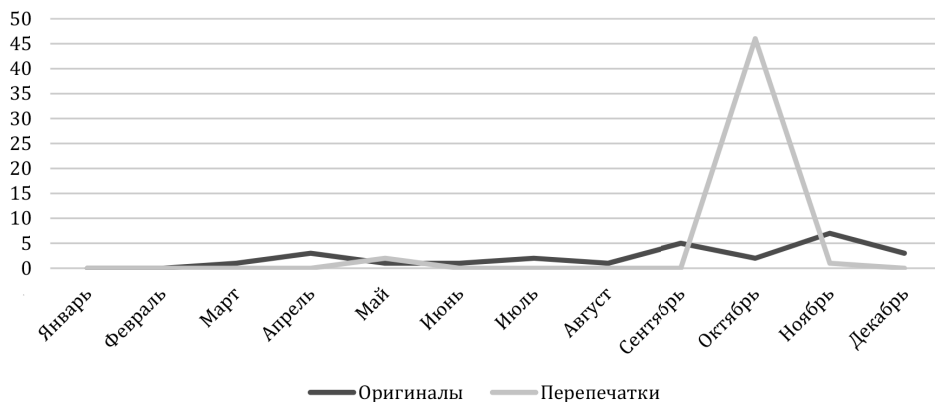


Рисунок 4 – Динамика количества сообщений с упоминанием понятия «экономика влияния» в российских СМИ с января по декабрь 2025 г.

Источник: составлено авторами на основе данных сервиса «Медиалогия» [22].

Выводы. Исследование маркетинга влияния и экономики влияния и их дальнейшее сопоставление позволило прийти к выводу о том, что это взаимосвязанные, но разные явления. Экономика влияния – это система и текущее состояние экономики, где действуют ресурсы инфлюенсеров, а инфлюенс-маркетинг выступает инструментом, который помогает управлять экономикой влияния.

Экономика влияния объединяет в себе бизнес и предприятия, которые применяют технологии инфлюенс-маркетинга. Креативные способности инфлюенсеров по представлению продукта в рекламных материалах выступают здесь основным активом. В эту систему входят и различные трансакции: оплата лидерам мнений за участие в коммуникационных кампаниях, приобретение пользователями тех товаров, которые продвигали инфлюенсеры, монетизация блогов социальными платформами и т. д. Применение организациями инфлюенс-маркетинга способствует этим процессам, что оказывает влияние на социально-экономический ландшафт.

Заключение

Понятие «экономика влияния» пока мало распространено в российской академической среде, что не позволило провести развернутый анализ трактовок, который включал бы определения российских авторов. Однако в разрезе массо-

вой коммуникации данное понятие уже получило распространение и имеет положительную динамику упоминаний.

Рассмотрев трактовки обоих понятий, которые были даны различными авторами, были синтезированы собственные определения и выявлена взаимосвязь. Результаты исследования интерпретированы таким образом, что представляют ценность для дальнейших исследований взаимосвязи маркетинга влияния с другими смежными понятиями – например, понятиями «экономика креаторов», «креативная экономика», «экономика внимания», «селебрити-маркетинг». Проведенный анализ литературы свидетельствует о необходимости новых исследований, которые будут фокусироваться на цифровых технологиях в маркетинге влияния, рынке инфлюенс-маркетинга и его роли в экономике.

Список источников

1. Харари Ю.Н. 21 урок для XXI века. Москва : Синдбад, 2022.
2. Котлер Ф., Сетиаван А., Картаджайя Х. Маркетинг 5.0. Технологии следующего поколения. Москва : Бомбора, 2024.
3. Jindal T. The influence economy. Delhi : Educohack Press, 2025.
4. АРИР: объем российского рынка рекламы и продвижения в интернете в 2024 г. вырос на 53% – до 1,236 трлн рублей. URL: <https://interactivead.ru/news/arir-obem-rossijskogogynka-reklamy-i-prodvizheniya-v-internete-v-2024-godu-vyros-na-53-do-1236-trln-rublej> (дата обращения: 19.12.2025).
5. Influencer Marketing Benchmark Report 2025. URL: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report> (дата обращения: 14.12.2025).
6. Агеносов А.В., Хмелькова Н.В. От рекламной интеграции к кобрендингу: развитие маркетинговых альянсов в цифровой среде // Российский человек и власть в контексте радикальных изменений в современном мире: сб. науч. тр. XXI российской науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 12–13 апр. 2019 г.). Екатеринбург : Гуманитарный университет, 2019. С. 453–463. DOI 10.35853/UfH-RMP-2019-IT01.
7. Ковалева А.Ю. Лидеры мнений. Как работать с инфлюенсерами: от письма-предложения до успешных коллабораций. Москва : Эксмо, 2023.
8. Татаренко В.Н. Рыночные отношения в условиях глобальной экономики: парадигма взаимодействия и маркетинг влияния // Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. 2014. № 1. С. 15–34.
9. Joshi Y. Social media influencer marketing: foundations, trends, and ways forward / Y. Joshi [et al.] // Electronic Commerce Research. 2025. Vol. 25. P. 1199–1253. DOI 10.1007/s10660-023-09719-z.
10. Zolides A. Cult of Personalities: The Influence Economy of Digital Culture: A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Communication Arts), Madison, 2017. 281 p.
11. Dean Hund E. The Influencer Industry: Constructing And Commodifying Authenticity On Social Media: A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Philadelphia, 2019. 203 p.
12. Influencer marketing – Oxford Reference. URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780191803093.001.0001/acref-9780191803093-e-632> (дата обращения: 14.12.2025).

13. Акулнич М. Маркетинг влияния и социальное доказательство. Екатеринбург: Издательские решения, 2021.
14. Синельникова Е.А. Маркетинг влияния: когда это работает // Вектор экономики. 2022. № 3 (69). С. 1–8. DOI 10.51691/2500-3666_2022_3_4.
15. Писарева Е.В. Инфлюенс-маркетинг как инструмент эффективной коммуникации в цифровой среде // BENEFICIUM. 2023. № 4 (49). С. 85–91. URL: [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.4\(49\).85-91](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.4(49).85-91) (дата обращения: 14.12.2025).
16. Campbell C., Farrel J.R. More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing // Business Horizons. 2020. Vol. 63, No. 4. P. 469–479. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.003>.
17. Bakker D. Conceptualising influencer marketing // Journal of Emerging Trends in Marketing and Management. 2018. Vol. I, No. 1. P. 79–87.
18. Grau S.L. Celebrity 2.0. The Role of Social Media Influencer Marketing in Building Brands. New York : Business Expert Press, 2022.
19. Wang Q., Binti Musa R. The Impact of E-commerce Live Streaming on Consumer Purchasing Behavior in the Influencer Economy // Frontiers in Business, Economics and Management. 2024. Vol. 16, No. 3. P. 102–105.
20. Baltezarević R., Baltezarević I. The potential of AI influencers to modify the creator economy // 6th International Black Sea Modern Scientific Research Congress, Trabzon, August 23–25, 2024. Trabzon : IKSAD Publications, 2024. P. 8–13.
21. Cong L.W., Li S. Influencer marketing and product competition // Journal of Economic Theory. 2024. Vol. 220. P. 1–28. DOI 10.1016/j.jet.2024.105867.
22. Мониторинг соцсетей и СМИ – Медиалогия. URL: <https://www.mlg.ru> (дата обращения: 12.12.2025).

References

1. Harari Yu.N. 21 Lessons for the 21st century. Moscow : Sindbad Publishers Ltd., 2022. (In Russ.).
2. Kotler P., Setiawan I., Kartajaya H. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Moscow : Bombora, 2024. (In Russ.).
3. Jindal T. The influence economy. Delhi : Educohack Press, 2025.
4. ARIR: The Russian online advertising and promotion market grew by 53% in 2024, reaching 1.236 trillion rubles. URL: <https://interactivead.ru/news/arir-obem-rossijskogo-rynka-reklamy-i-prodvizheniya-v-internete-v-2024-godu-vyros-na-53-do-1236-trln-rublej>. (In Russ.).
5. Influencer Marketing Benchmark Report 2025. URL: <https://influencermarketinghub.com/influencer-marketing-benchmark-report>.
6. Agenosov A.V., Khmelkova N.V. From Advertisement Integration to Co-Branding: Marketing Alliances Development in Digital Environment. Russian Man and Power in the Context of Dramatic Changes in Today's World: Proceedings from the 21st Russian Research-to-Practice Conference. Yekaterinburg, April 12–13, 2019. Yekaterinburg : Liberal Arts University – University for Humanities. 2019;453-463. URL: <https://doi.org/10.35853/UfH-RMP-2019-IT01>. (In Russ.).
7. Kovaleva A.Yu. Opinion leaders. How to work with influencers: From proposal letters to successful collaborations. Moscow : Eksmo, 2023. (In Russ.).
8. Tatarenko V.N. Market Relations in a Global Economy: The Paradigm of Interaction and Influencer Marketing. *Vestnik Nauchno-issledovatel'skogo centra korporativnogo prava, upravleniya i venchurnogo investirovaniya Syktyvkarskogo gosudarstvennogo universiteta* =

Bulletin of the Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment of Syktyvkar State University. 2014;(1):15-34. (In Russ.).

9. Joshi Y., Lim W.M., Jagani K. et al. Social media influencer marketing: foundations, trends, and ways forward. *Electronic Commerce Research.* 2025;(25):1199-1253. URL: <https://doi.org/10.1007/s10660-023-09719-z>.

10. Zolides A. *Cult of Personalities: The Influence Economy of Digital Culture: A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy (Communication Arts), Madison, 2017. 281 p.*

11. Dean Hund E. *The Influencer Industry: Constructing And Commodifying Authenticity On Social Media: A dissertation submitted in partial fulfillment of the requirements for the degree of Doctor of Philosophy, Philadelphia, 2019. 203 p.*

12. Influencer marketing – Oxford Reference. URL: <https://www.oxfordreference.com/display/10.1093/acref/9780191803093.001.0001/acref-9780191803093-e-632>.

13. Akulich M.V. *Influencer Marketing and Social Proof.* Ekaterinburg : Publishing Solutions, 2021. (In Russ.).

14. Sinelnikova E.A. Influence marketing: when it works. *Vektor ekonomiki = Vector economy.* 2022;3(69):1-8. URL: https://doi.org/10.51691/2500-3666_2022_3_4. (In Russ.).

15. Pisareva E.V. Influencer Marketing as a Tool for Effective Communication in the Digital Environment. *BENEFICIUM.* 2023;4(49):85-91. URL: [https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.4\(49\).85-91](https://doi.org/10.34680/BENEFICIUM.2023.4(49).85-91). (In Russ.).

16. Campbell C., Farrel J.R. More than meets the eye: The functional components underlying influencer marketing. *Business Horizons.* 2020;63(4): 469-479. URL: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2020.03.003>.

17. Bakker D. Conceptualising influencer marketing. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management.* 2018;I(1):79-87.

18. Grau S.L. *Celebrity 2.0. The Role of Social Media Influencer Marketing in Building Brands.* New York : Business Expert Press, 2022.

19. Wang Q., Binti Musa R. The Impact of E-commerce Live Streaming on Consumer Purchasing Behavior in the Influencer Economy. *Frontiers in Business, Economics and Management.* 2024;16(3):102-105.

20. Baltezarević R., Baltezarević I. The potential of AI influencers to modify the creator economy. 6th International Black Sea Modern Scientific Research Congress, Trabzon, August 23-25, 2024. Trabzon : IKSAD Publications. 2024. P. 8–13.

21. Cong L.W., Li S. Influencer marketing and product competition. *Journal of Economic Theory.* 2024;(220):1-28. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jet.2024.105867>.

22. Monitoring of social networks and media – Medialogy. URL: <https://www.mlg.ru>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Нина Вадимовна Трубникова – кандидат философских наук, доцент, заведующая кафедрой рекламы и бизнес-коммуникаций, Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, Москва, Россия, ORCID: 0000-0002-4148-4588, trubnikova-nv@rudn.ru;

Виктория Владимировна Шленская – ассистент кафедры рекламы и бизнес-коммуникаций, Российский университет дружбы народов им. Патриса Лумумбы, Москва, Россия, ORCID: 0009-0008-9387-0190, shlenskaya-vv@rudn.ru.

Nina V. Trubnikova – Ph.D. in philosophy sciences, associate professor, head of the Department of advertising and business communication, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), Moscow, Russia, ORCID: 0000-0002-4148-4588, trubnikova-nv@rudn.ru;

Viktoriya V. Shlenskaya – assistant of the Department of advertising and business communication, Peoples' Friendship University of Russia named after Patrice Lumumba (RUDN University), Moscow, Russia, ORCID: 0009-0008-9387-0190, shlenskaya-vv@rudn.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 16.12.2025; одобрена после рецензирования 10.01.2026; принята к публикации 01.02.2026.

The article was submitted 16.12.2025; approved after reviewing 10.01.2026; accepted for publication 01.02.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 53–64.
Economic Systems. 2026;19(1):53-64.



Научная статья
УДК 336.711
DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-53-64

5.2.6 – Менеджмент

Развитие прикладных механизмов оптимизации риск-менеджмента в несырьевых отраслях промышленности России

Адик Тагирович Алиев¹✉, Константин Васильевич Балдин²,
Наталья Борисовна Москалева³

^{1, 2} Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия

³ Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте
Российской Федерации, Москва, Россия

✉ alievadik@yandex.ru

Аннотация. В текущей геополитической и макроэкономической реальности в условиях санкционного давления, нестабильности глобальных цепочек поставок и стратегической цели диверсификации отраслей промышленности с высокой добавленной стоимостью критически важным становится развитие современных прикладных механизмов управления многофакторными рисками, возникающими в результате действий внешних угроз. Указанные отрасли становятся ключевыми драйверами отечественного реального сектора для обеспечения технологического суверенитета и устойчивого развития социально-экономической системы, выступая основой экономической безопасности России. Этим определяется актуальность проведенного исследования.

Ключевые слова: несырьевые отрасли промышленности, угрозы, риски, экономическая безопасность, технологическая независимость, стратегия, оценка, конкурентоспособность, механизмы, оптимизация, методический аппарат

Для цитирования: Алиев А.Т., Балдин К.В., Москалева Н.Б. Развитие прикладных механизмов оптимизации риск-менеджмента в несырьевых отраслях промышленности России // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 53–64. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-53-64.

© Алиев А.Т., Балдин К.В., Москалева Н.Б., 2026

Original article

Development of applied risk optimization mechanisms in non-resource industries of Russia

Adik T. Aliyev¹✉, Konstantin V. Baldin², Natalya B. Moskaleva³

^{1,2} All-Russian Scientific Research Institute «Center», Moscow, Russia

³ The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration, Moscow, Russia

✉ alievadik@yandex.ru

Abstract. In the current geopolitical and macroeconomic reality, in the context of sanctions pressure, instability of global supply chains, and strategic goals The development of modern mechanisms for managing multifactorial risks arising from external threats is becoming critically important for the diversification of high-value-added industries. These industries are becoming key drivers of the domestic real sector, ensuring technological sovereignty and sustainable development of the socio-economic system, serving as the foundation of Russia's economic security.

The aim of the study is to systematize methodological approaches within an applied framework and propose optimization of specific risks in Russia's non-resource industries. This article draws on materials published in open literature and online resources.

Keywords: non-resource industries, threats, risks, economic security, technological independence, strategy, assessment, competitiveness, mechanisms, optimization, methodological framework

For citation: Aliyev A.T., Baldin K.V., Moskaleva N.B. Development of applied risk optimization mechanisms in non-resource industries of Russia. *Economic Systems*. 2026;19(1):53-64. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-53-64.

Введение

Переход к формированию полицентричной модели мироустройства и уравновешиванию баланса глобальных противоборствующих сил на мировой арене ставит перед российской экономикой и ее реальным сектором – промышленностью – задачу преодоления ряда как уже давно назревших, так и новых внешних вызовов, порождающих риски [1].

Если охарактеризовать цикличность промышленности России за последние годы, то ее динамика в целом ухудшилась и многие отрасли перешли от роста к сокращению производства. Так, в ноябре 2025 г. снижение промпроизводства в годовом выражении составило 0,7%. В добывающей промышленности наблюдался рост на 0,7%, а в обрабатывающей промышленности зафиксировано сжатие на 1%. В общей их совокупности за период с января по ноябрь 2025 г. по сравнению с 2024 г. промышленность прибавила лишь 0,8%. Положительные

показатели остались в основном в секторах ОПК. В частности, в «прочие транспортные средства и оборудование» входит военная техника, в «готовые металлические изделия» – боеприпасы, в «компьютеры, электронные и оптические изделия» – дроны и их комплектующие. С лекарственными средствами и материалами ситуация немного лучше, включая и гражданскую сферу, однако все-таки и в этой области активно продолжается импортозамещение [2].

Несмотря на санкционное давление и внешние вызовы, риски и угрозы, возникающие как результат воздействия внешних факторов, отечественные производственные предприятия демонстрируют признаки адаптационной устойчивости и обладания трансформационным потенциалом для модернизации реальной экономики в сложных геополитических условиях. Больше того, промышленное производство России, особенно важный его сегмент – высокотехнологичные отрасли, выступает локомотивом долгосрочного развития национального хозяйства.

На это было обращено внимание в Послании Президента РФ Федеральному собранию 29 февраля 2024 г., где отмечалось, что несырьевой сектор является двигателем роста экономики России. А в ноябре этого же года глава государства в своем выступлении на инвестиционном форуме ВТБ «Россия зовет» подчеркнул, что несырьевые отрасли промышленности обеспечивают рост ВВП на 54% и общий рост экономики – на 90% [1, 3].

Вместе с тем, по оценкам экспертов, ожидается последующее обострение противоречий, обусловленных противостоянием санкционному давлению, проявляемых в существенных структурных ограничениях доступа к транспортно-логистическим узлам и международным рынкам сбыта; трудностях проведения расчетно-платежных транзакций с зарубежными контрагентами; волатильности финансовых рынков и быстро меняющейся регуляторной среде. Продолжающаяся санкционная война против России (в настоящее время с 2022 г. действуют 20 пакетов санкций, введенных странами трансатлантического запада – США и ЕС) вызывает острую необходимость учета и контроля воздействия внешних рисков и угроз для несырьевых отраслей промышленности для обеспечения достижения технологической независимости и национальной экономической безопасности. Помимо указанных внешних вызовов, формирующих риски и угрозы развития предприятий промпроизводства, добавляются сдерживающие факторы внутренней среды, к которым можно отнести низкие темпы обновления основных производственных фондов, сохраняющуюся импортозависимость станков, технологического оборудования, комплектующих и др., а также дефицит квалифицированных кадров.

Проведение системного анализа комплекса прикладных механизмов с использованием в их составе методических подходов и инструментария для оптимизации системы риск-менеджмента и разработка мер по укреплению конкурентоспособности предприятий несырьевых отраслей промышленности позволяют оценить внутренние ресурсы и производственно-технологический потенциал для прогнозирования и оптимизации специфических рисков в развитии российского промпроизводства.

Основная часть

Во многих опубликованных работах, посвященных риск-менеджменту, риск определяется как возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. С точки зрения экономической категории риск представляет собой осознанную человеком вероятную опасность, которая может произойти или не произойти, исходя из возможности возникновения случайных, непредвиденных событий. При наступлении таких событий возможны три экономических результата: отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток); нулевой и положительный (выигрыш, выгода, прибыль) [4]. В научных трудах ученых и известных специалистов термин «риск» также трактуется как вероятность возникновения убытков или недополучения доходов по сравнению с прогнозируемым вариантом. Исходя из принципов системного анализа, термин «риск» можно определить как сознательную подверженность субъекта предпринимательской деятельности потенциальной опасности утраты имеющих ресурсов или недополучения планируемых высоких доходов [5].

Классификация риск-менеджмента включает в свой состав последовательность этапов: определение видов и типологии рисков, с которыми может столкнуться хозяйствующий субъект; проведение анализа, качественной и количественной оценки уровня риска; разработка и выбор методов (инструментов) управления рисками; реализация процесса риск-менеджмента на практике и оценка эффективности результатов.

Оценка рисков в несырьевых отраслях промышленности (далее – промышленных рисков) проводится для определения вероятности уровня потерь, характеризующих величину риска. Такая оценка может осуществляться различными методами анализа (качественными, количественными и комплексными). При помощи качественного анализа можно выявить возможные виды риска, факторы, влияющие на его уровень, а также потенциальные области риска [5, 6]. Все факторы, оказывающие воздействие на степень риска, можно условно разделить на внешние и внутренние. К внешним факторам относятся политические и экономические ситуации в стране и за ее пределами, а также законодательная основа хозяйственной деятельности, налоговая система, конкуренция, стихийные бедствия и др. К внутренним факторам можно отнести экономическую стратегию предприятия, степень использования ресурсов в производстве продукции, квалификацию персонала, качество менеджмента и т. д.

В деятельности российских отраслей промышленности и любого предприятия, исходя из анализа карты рисков и рейтинговой оценки, в условиях рыночной экономики можно выделить 5 основных областей рисков [5, 7]:

1. Безрисковую область, в которой предприятие ничем не рискует и получает как минимум расчетную прибыль. Вероятность возникновения рисков – менее 1%.

2. Область минимального риска, где предприятие рискует частью или всей величиной прибыли. Вероятность возникновения рисков – 1–10%.

3. Область повышенного риска, когда предприятие в худшем случае производит только покрытие всех затрат, а в лучшем получает прибыль намного меньше расчетной. Вероятность возникновения рисков – 10–40%.

4. Область критического риска, в котором предприятие рискует не только потерять прибыль, но и недополучить предполагаемую выручку. Масштабы ее деятельности сокращаются, она теряет оборотные средства и влезает в долги. Вероятность возникновения рисков – 40–70%.

5. Область катастрофического риска, когда деятельность фирмы приводит к банкротству или несостоятельности. Вероятность возникновения рисков – более 70%.

Промышленные риски представляют собой совокупность вероятных событий или факторов, которые могут привести к ущербу производственной или финансовой деятельности предприятия, окружающей среды и т. д. Они классифицируются по различным признакам: по источнику возникновения, характеру воздействия, последствиям и др. [8, 9].

По источнику возникновения: *технические риски* – поломка оборудования, отказ систем, износ механизмов, ошибки в проектировании. *Технологические риски* – нарушение технологического процесса, ошибки в рецептуре, отклонения от норм. *Организационные риски* – неэффективное управление, недостаточная квалификация персонала, нарушения дисциплины. *Человеческий фактор* – ошибки работников, утомление, халатность, нарушение инструкций. *Природно-климатические риски* – землетрясения, наводнения, грозы, экстремальные температуры. *Экологические риски* – выбросы загрязняющих веществ, аварийные утечки, загрязнение воды или почвы. *Социально-экономические риски* – забастовки, изменение цен на сырье, колебания валютных курсов.

По характеру воздействия: *физические* – шум, вибрация, радиация, повышенные/пониженные температуры. *Химические* – воздействие токсичных, взрывоопасных, горючих веществ. *Биологические* – воздействие микроорганизмов, бактерий, плесени. *Психофизиологические* – стресс, переутомление, высокая нервно-эмоциональная нагрузка.

По степени последствий: *допустимые* – незначительные, не влияющие существенно на безопасность и производство. *Критические* – вызывают остановку оборудования, травмы, финансовые потери. *Катастрофические* – приводят к гибели людей, разрушению объектов, крупным авариям и экологическим катастрофам.

По возможности управления: *управляемые* – можно снизить с помощью мер безопасности, автоматизации, риск-менеджмента, обучения персонала. *Неуправляемые* – природные катастрофы, внешнеэкономические кризисы.

По времени проявления: *мгновенные* – аварии, чрезвычайные ситуации, кражи, саботаж, терроризм, взрывы, утечки. *Накопленные (долгосрочные)* – износ оборудования, профессиональные заболевания, загрязнение среды.

Более подробно и детально анализ и классификация рисков представлены в работах [10–13].

При оценке промышленных рисков предлагается использовать методический аппарат и инструменты, которые позволяют выявить, анализировать и количественно (или качественно) определять вероятность возникновения опасных событий и их последствия. В свою очередь, состав методического аппарата и инструментов делится на три основные группы: качественные, полуколичественные и количественные методы.

Качественные методы применяются на начальных этапах анализа, когда нужно выявить возможные угрозы и опасности, а также их источники. Они позволяют определить, что может пойти не по плану, но не дают точной количественной оценки. Качественный анализ рисков (табл. 1) осуществляется различными методами, важнейшими из которых выступают методы использования аналогов и экспертных оценок. Метод аналогов предусматривает поиск сходства или подобия между прошедшими явлениями, предметами и системами. Метод экспертных оценок реализуется путем обработки мнений опытных предпринимателей и квалифицированных специалистов, выступающих в качестве экспертов. Он представляет собой совокупность интуитивно-логических процедур компетентных лиц в конкретной области знаний с последующей математической обработкой результатов экспертного оценивания. Этот метод применяется в случаях, когда другими способами невозможно обеспечить последовательное изменение и оценку уровня рисков.

Таблица 1 – Качественные методы анализа и оценки рисков

Метод	Суть метода	Применение
Контрольные (чек-) листы	Списки вопросов для оценки безопасности процессов и оборудования	Аудиты, проверки, сертификация
Метод «Что если?» (What-If)	Анализ возможных сценариев по принципу «что, если произойдет...»	Проектирование, пусконаладка
HAZOP	Выявление отклонений технологического процесса от нормы	Химическая, нефтегазовая промышленность
FMEA/FMECA	Определение потенциальных отказов и их влияния	Машиностроение, энергетика, транспорт
HEA	Анализ человеческих ошибок и их влияния на безопасность	Производства с высокой долей ручного труда
SWIFT	Структурированный вариант метода «Что если?»	Сложные технологические процессы

Источник: составлено авторами.

Полуколичественные методы (табл. 2) представляют собой гибрид качественных и количественных способов анализа и оценки рисков с учетом возможности и тяжести последствий нестандартных событий. В таком случае субъективные сведения, по оценкам экспертов (метод экспертного оценивания),

объединяются с математическими методами и количественным анализом. Наглядными примерами полуколичественных методов могут служить примеры анализа дерева событий, анализа дерева отказов и некоторые другие. Целью данных методов является определение уровня риска как комбинации возможных последствий вероятностей их наступления. Наиболее часто употребительными (ключевыми) методами являются HAZOP, FMEA/FMECA, Bow-Tie Analysis.

Таблица 2 – Полуколичественные методы анализа и оценки рисков

Метод	Суть метода	Применение
Матрица риска	Пересечение вероятности и тяжести последствий	Все отрасли
Метод Fine – Kinney	Оценка по вероятности, воздействию и частоте	Рабочие места, операции
LOPA	Оценка уровней защиты и барьеров безопасности	Нефтегазовая, химическая промышленность
Bow-Tie Analysis	Визуальный анализ причин, последствий и барьеров	Управление технологическими рисками
Delphi-метод	Экспертная оценка вероятности и последствий	Стратегическое планирование

Источник: составлено авторами.

Метод количественного анализа и оценки рисков (табл. 3) основывается на определении численных значений уровня рисков и помогает определить размер уровня риска, а также объективно оценить вероятность наступления рисков событий.

Таблица 3 – Количественные методы анализа и оценки рисков

Метод	Суть метода	Применение
QRA	Комплексный количественный анализ риска аварий	Химическое и нефтехимическое производство
FTA	Построение дерева отказов и анализ причин аварий	Проектирование систем
ETA	Анализ развития событий после инцидента	Атомная, энергетическая отрасли
Монте-Карло	Статистическое моделирование множества сценариев	Финансовые и техногенные риски
Markov Analysis	Моделирование переходов системы между состояниями	Автоматизированные системы
Cost–Benefit Analysis	Сопоставление затрат и выгод мер безопасности	Инвестиционные решения

Источник: составлено авторами.

При количественном анализе и оценке рисков (см. табл. 3) размеры рисков определяются математико-статистическими методами. Основным из всего их многообразия можно выделить метод оценки вероятности ожидаемого ущерба. Известно, что статистический метод изучает потери, возможной прибыли предприятия за определенный промежуток времени с последующим установлением величины и частоты получения желаемого результата, что может являться основой для составления прогноза на будущее [5, 8]. В этих целях рассчитывается коэффициент вариации, который характеризует изменение количественной оценки признака при переходе от одного варианта к другому.

Коэффициент вариации является относительной величиной, поэтому на его уровень не оказывают влияние абсолютные числовые значения исследуемого показателя. Он представляет собой отношение среднеквадратического отклонения изучаемого признака к математическому ожиданию, выраженному в процентах. Чем больше значение коэффициента вариации, тем сильнее изменение анализируемого признака. Эмпирически установлена следующая качественная оценка различных значений коэффициента вариации. Если значение коэффициента вариации доходит до 10%, то это слабые изменения, если от 10 до 25% – умеренные, свыше 25% – высокие. Ожидаемые значения рисков события являются средневзвешенной величиной из всех возможных результатов с учетом вероятности наступления каждого результата и представляют собой обобщенную количественную характеристику, не позволяющую принять решение в пользу какого-либо варианта.

Для окончательного решения необходимо определить степень отклонения ожидаемого значения от средней величины, мерой которой являются дисперсия и среднее квадратическое отклонение. Дисперсия представляет собой средневзвешенное из квадратов отклонений действительного результата от средних значений. Дисперсия сигнализирует о наличии риска, но при этом не указывает направление отклонения от ожидаемого значения, так как разность берется в квадрате, а любому предпринимателю важен знак такого отклонения (+ или -), чтобы знать, прибыль или убыток ожидает его при осуществлении сделки. Среднее квадратическое отклонение измеряется в тех же единицах, что и варьируемый признак.

Современные методы оценки и измерения рисков (табл. 4) связаны с самыми модификациями рассмотренных выше методов качественного и количественного анализа с использованием современных информационных технологий, информационно-аналитических систем (PHAST и ALOHA) и международных стандартов ISO 31000 и ISO 45001 в области управления рисками.

Такой инструмент, как HIRA позволяет провести комплексную процедуру идентификации, качественной и количественной оценки промышленных рисков с целью уже на ранней стадии определить возможные мероприятия по снижению негативных последствий рискованных ситуаций. Использование этих подходов к риск-менеджменту открывают новые возможности совершенствования методического аппарата по обеспечению повышения эффективности функционирования

Таблица 4 – Современные методы анализа и оценки рисков

Метод	Суть метода	Применение
HIRA	Комплексная процедура идентификации и оценки рисков	Машиностроение, энергетика
SIL/ALARP-анализ	Оценка допустимого уровня риска и безопасности систем	Авиационная и космическая промышленность
RCA	Определение первопричин инцидентов и разработка мер	Построение дерева отказов и выявление причин отказов Атомная промышленность
ISO 31000 / ISO 45001	Международные стандарты управления рисками и охраной труда	Все отрасли промышленности
Компьютерные модели (PHAST, ALOHA)	Моделирование аварий, утечек, распространения токсичных веществ	Сложные технические процессы и системы

Источник: составлено авторами.

предприятий несырьевых отраслей промышленности России. Наиболее целесообразными представляется применение единого комплекса методов и инструментов в составе прикладных механизмов управления многофакторными рисками, основанных на их оптимизационной комбинации, в целях последующей выработки рекомендаций по минимизации этих рисков или возможности их полного устранения, вызывающих непредвиденные события.

Заключение

Проведенный аналитический обзор показал, что в современных реалиях экономических отношений принимаемые управленческие решения осуществляются в неопределенных условиях риск-менеджмента. В этих условиях усиливается действие промышленных рисков с учетом сложившейся геополитической и геоэкономической ситуации в стране во время проведения СВО. В статье уточнено понятие экономической категории «риск», раскрыто содержание действия прикладных механизмов управления многофакторными рисками, в структуре которых использованы методический аппарат и инструменты в целях их оптимизации на основе анализа и оценки рисков в системе риск-менеджмента. Такой комплексный подход позволил определить перечень этапов исследования промышленных рисков в условиях цифровизации с применением информационно-аналитических систем и цифровых платформ.

Исходя из текущей неопределенной сложившейся обстановки возникшие многофакторные промышленные риски в существенной степени могут повлиять на устойчивое функционирование предприятий несырьевых отраслей промышленности. А вслед за ними могут наступить определенные угрозы, которые

повлекут за собой совокупность негативных условий и факторов, создающих потенциал снижения уровня экономической безопасности страны.

По результатам проведенного исследования предлагается поэтапный процесс управления промышленными рисками:

- на первом этапе осуществляется определение объекта оценки идентификации и классификация рисков;
- второй и третий этапы соответственно посвящены качественному и количественному анализу и инструментам оценки рисков в условиях неопределенности. Здесь же выделены наиболее часто применяемые системы, позволяющие с высокой степенью достоверности определять уровень рисков;
- на четвертом этапе проводится расчет уровня промышленных рисков и определяются схемы риск-менеджмента для повышения конкурентоспособности отраслей экономики;
- пятый этап посвящен использованию разработанных в стране стандартов и нормативов в процессе риск-менеджмента;
- шестой этап предполагает внедрение в процесс управления рисками современных цифровых технологий с использованием систем искусственного интеллекта для своевременного обнаружения и прогнозирования рисков ситуаций;
- на седьмом, заключительном этапе проводится оценка эффективности процесса управления рисками в несырьевых отраслях промышленности, таких как авиационная, станкостроение, ОПК и др.

Список источников

1. Алиев А.Т. Балдин К.В., Дюндик А.А. Развитие механизма управления конкурентоспособностью промышленного предприятия в новой реальности // Проблемы экономики и юридической практики. 2024. Т. 20, № 2. С. 229–234.
2. Экономика встает на паузу. URL: <https://monocle.ru/monocle/2026/03/ekonomika-vstayet-na-pauzu> (дата обращения: 06.01.2026).
3. Об утверждении методики расчета показателя «Доля средних и крупных предприятий базовых несырьевых отраслей экономики, вовлеченных в реализацию проектов, направленных на повышение производительности труда»: приказ Минэкономразвития от 24.12.2024 № 831. URL: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-minekonomrazvitija-rossii-ot-24122024-n-831-ob-utverzhenii> (дата обращения: 06.01.2026).
4. Марочкин Н.А., Шкурко В.Е. Риски развития машиностроительной отрасли и методы их оценки // Стратегии развития социальных общностей, институтов и территорий: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. (Екатеринбург, 27–28 апреля 2020 г.). Екатеринбург, 2020. Т. 1. С. 181–185.
5. Балдин К.В., Воробьев С.Н. Системный анализ управления рисками в предпринимательстве. Воронеж: МОДЭК, 2009.
6. Балдин К.В., Ногай В.А. Финансовая среда предпринимательства и предпринимательские риски. Москва: Флинта, 2019.
7. Андрэас К. Анализ риска в промышленности. Москва: Техносфера.
8. Сидорова Н.А. Оценка рисков и безопасность технологических процессов. Москва: Омега-Л, 2022.

9. Панфилов В.И. Анализ опасностей и оценка рисков на производстве. Москва : Академия, 2021.
10. Маринина О.А. Анализ современных методов оценки рисков // ГИАБ. 2015. № S8. С. 12–20.
11. ГОСТ Р 51897-2021. Менеджмент риска. Термины и определения // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200181662> (дата обращения: 06.01.2026).
12. ГОСТ Р 51901.1-2002. Менеджмент риска. Анализ риска технологических систем // Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200030153> (дата обращения: 06.01.2026).
13. Родионова Н.В., Стоянов Г.П. Управление рисками в проектах социального воздействия с участием машиностроительных компаний // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 5. С. 18–27. EDN NQDCIP.

References

1. Aliev A.T. Baldin K.V., Dundik A.A. The development of a mechanism for managing the competitiveness of an industrial enterprise in a new reality. *Problemy ekonomiki i yuridicheskoy praktiki = Problems of economics and legal practice*. 2024;20(2):229-234. (In Russ.).
2. The economy is on pause. URL: <https://monocle.ru/monocle/2026/03/ekonomika-vstayet-na-pauzu>. (In Russ.).
3. On approval of the methodology for calculating the indicator «The share of medium-sized and large enterprises of basic non-resource sectors of the economy involved in the implementation of projects aimed at increasing labor productivity» : Ministry of Economic Development Order No. 831 dated 12/24/2024. URL: <https://legalacts.ru/doc/prikaz-minekonomrazvitija-rossii-ot-24122024-n-831-ob-utverzhenii>. (In Russ.).
4. Marochkin N.A., Shkurko V.E. Risks of development of the machine-building industry and methods of their assessment. Strategies for the development of social communities, institutions and territories : proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference. (Yekaterinburg, April 27-28, 2020). Yekaterinburg, 2020. Vol. 1. P. 181–185. (In Russ.).
5. Baldin K.V., Vorobyev S.N. System analysis of risk management in entrepreneurship. Voronezh : MODEK, 2009. (In Russ.).
6. Baldin K.V., Nogai V.A. The financial environment of entrepreneurship and entrepreneurial risks. Moscow : Flinta, 2019. (In Russ.).
7. Andreas K. Industrial risk analysis. Moscow : Technosphere. (In Russ.).
8. Sidorova N.A. Risk assessment and safety of technological processes. Moscow : Omega-L, 2022. (In Russ.).
9. Panfilov V.I. Hazard analysis and risk assessment in production. Moscow : Akademiya, 2021. (In Russ.).
10. Marinina O.A. Analysis of modern methods of risk assessment. *GIAB*. 2015;(S8):12-20. (In Russ.).
11. GOST R 51897-2021. Risk management. Terms and definitions. Electronic fund of legal and regulatory documents. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200181662>. (In Russ.).
12. GOST R 51901.1-2002. Risk management. Risk analysis of technological systems. Electronic fund of legal and regulatory documents. URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200030153>. (In Russ.).
13. Rodionova N.V., Stoyanov G.P. Risk management in social impact projects involving engineering companies. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(5):18-27. EDN NQDCIP. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Адик Тагирович Алиев – доктор экономических наук, профессор, профессор аспирантуры, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия, ORCID: 0000-0002-5272-3898, alievadik@yandex.ru;

Константин Васильевич Балдин – доктор экономических наук, профессор, профессор аспирантуры, Всероссийский научно-исследовательский институт «Центр», Москва, Россия, ORCID: 0000-0002-1365-5802, kvbaldin@mail.ru;

Наталья Борисовна Москалева – кандидат экономических наук, доцент, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации (РАНХиГС), Москва, Россия, moskalevanata@yandex.ru.

Adik T. Aliyev – doctor of economic sciences, professor, professor of postgraduate studies, All-Russian Scientific Research Institute «Center», Moscow, Russia, ORCID: 0000-0002-5272-3898, alievadik@yandex.ru;

Konstantin V. Baldin – doctor of economic sciences, professor, professor of postgraduate studies, All-Russian Scientific Research Institute «Center», Moscow, Russia, ORCID: 0000-0002-1365-5802, kvbaldin@mail.ru;

Natalya B. Moskaleva – Ph.D. in economic sciences, associate professor, The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration Moscow, Russia, moskalevanata@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 14.01.2026; одобрена после рецензирования 19.02.2026; принята к публикации 03.03.2026.

The article was submitted 14.01.2026; approved after reviewing 19.02.2026; accepted for publication 03.03.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 65–77.
Economic Systems. 2026;19(1):65-77.



Научная статья
УДК 005.34
DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-65-77

5.2.6 – Менеджмент

Девиантные отношения в инновационной деятельности: сущность, проблемы, пути решения (социально-экономический аспект)

**Александр Аннаярович Степанов¹✉, Наталья Климентьевна Ожегина²,
Маргарита Витальевна Савина³**

^{1, 2} Международный институт энергетической политики и управления инновациями, Одинцовский филиал МГИМО МИД России, Одинцово, Россия

³ Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, Москва, Россия

✉ step-916@yandex.ru

Аннотация. В статье уточнена сущность термина «девиантные отношения в сфере инновационной деятельности»; раскрыты особенности позитивных и негативных девиаций; причины, факторы и закономерности их возникновения и развития; определена особая роль хрестоматистики в развитии девиантных отношений как ведущего фактора, искажающего приоритеты инновационной деятельности; уточнены противоречия, являющиеся триггером развития девиантных отношений, а также предложен комплексный подход к формированию механизма управления девиантными отношениями, возникающими в процессе инновационной деятельности, включающий три ключевых стратегии (профилактика, выявление, коррекция) на основе принципов элиминирования.

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, приоритеты, девиации, девиантные отношения, управление, принципы, стратегии элиминирования

Для цитирования: Степанов А.А., Ожегина Н.К., Савина М.В. Девиантные отношения в инновационной деятельности: сущность, проблемы, пути решения (социально-экономический аспект) // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 65–77. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-65-77.

Original article

Deviant relations in innovation activities: essence, problems, solutions (socio-economic aspect)

Alexander A. Stepanov¹✉, Natalia K. Ozhegina², Margarita V. Savina³

^{1, 2} International Institute of Energy Policy and Innovation Management, Odintsovo Branch of MGIMO, Ministry of Foreign Affairs of Russian Federation, Odintsovo, Russia

³ National University of Oil and Gas «Gubkin University», Moscow, Russia

✉ step-916@yandex.ru

Abstract. The article clarifies the essence of the term «deviant relations in the field of innovation activity»; reveals the features of positive and negative deviations, the causes, factors and patterns of their occurrence and development; defines the special role of chrematistics in the development of deviant relations as a leading factor distorting the priorities of innovation activity; clarifies the contradictions that are the trigger for the development of deviant relations, as well as clarifies the initial methodological principles, proposes a comprehensive approach to the formation of a mechanism for managing deviant relations arising in the process of innovation activity, including three key strategies (prevention, detection, correction) based on the principles of elimination.

Keywords: innovation, innovative activity, priorities, deviations, deviant relations, management, principles, elimination strategies

For citation: Stepanov A.A., Ozhegina N.K., Savina M.V. Deviant relations in innovation activities: essence, problems, solutions (socio-economic aspect). *Economic Systems*. 2026;19(1):65-77. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-65-77.

Введение

Проблема исследования девиаций в инновационной деятельности до настоящего времени остается одной из самых недостаточно разработанных и освещенных вопросов как в отечественных, так и в зарубежных научных изданиях. Ее решению не уделяется должного внимания со стороны как науки, так и практики. Она, как правило, рассматривается весьма сужено лишь в контексте взаимодействия девиантов-субъектов участников инновационной деятельности с другими участниками инновационного процесса.

Вместе с тем девиации в контексте инновационных процессов – это серьезная проблема, которая постоянно проявляется в самых разнообразных аспектах и формах: от сбоев в управлении инновационными проектами до проблем системных кризисных явлений и профессионально-этических норм. При этом девиации в сфере инновационной деятельности далеко не всегда имеют негативный

и асоциальный характер. Очень часто именно они являются мощным триггером к развитию принципиально новых тенденций и трендов инновационной деятельности.

Сегодня парадокс состоит в том (и об этом свидетельствуют теория и практика), что эта, одна из ключевых проблем развития современного мирового инновационного процесса, остается на обочине ведущих магистралей науки об инновациях.

Основная часть

Существующие теории девиантных отношений в инновационной деятельности, как правило, раскрывают особенности авторских взглядов и подходов на причины их возникновения и результаты с точки зрения психологии, социологии и организационных факторов.

А. Бандура, А. Бек, З. Фрейд, А. Эллис и другие авторы рассматривают девиантные отношения как результат неадаптивных мыслительных схем, запускающих неадекватные чувства и действия (А. Бек, А. Эллис), как конфликт между бессознательным влечением и социальными ограничениями (З. Фрейд), как процесс обретения сложнейших навыков, требующих специального изучения (А. Бандура) [1].

В соответствии с теорией Эмиля Дюркгейма [2, с. 267, 268] девиантные отношения могут возникать в периоды кризисов или благоприятных, но резких социальных изменений, ведущих к социальной дезорганизации. Это происходит в результате ослабления нормативного контроля со стороны общества – аномии, т. е. такого состояния общества, когда «никто не знает в точности, что возможно и что невозможно, что справедливо и что несправедливо; нельзя указать границы между законными и чрезмерными требованиями и надеждами, а потому все считают себя вправе претендовать на все» [2, с. 267, 268].

В зарубежных научных публикациях данная проблематика освещается в основном с позиций влияния девиантных отношений и девиантного поведения на эффективность инновационного процесса через призму психологии и менеджмента (Чжэн Х., Лу Дж., Чэнь Ю., Гу Ю. и Чжэн Ц. «Игровое исследование влияния девиантного инновационного поведения сотрудников на эффективность организационных инноваций фирм» [3] и др.).

В отечественных научных публикациях различные аспекты проблемы девиантных отношений и девиантного поведения в контексте инновационной деятельности рассматривается в работах М.К. Жундубаева [4], Е.С. Волошиной [5], Т.В. Кудряшовой [6], Н.Д. Мишуковой [7], Г.Б. Кошарной, Е.А. Даниловой [8] и др.

В соответствии с теорией стигматизации девиации в инновационной деятельности определяются не столько поведением или конкретными поступками людей, сколько их оценкой со стороны общества на основе сложившихся стереотипов и предубеждений [9].

Изучение девиантных отношений в сфере инновационной деятельности свидетельствует о том, что данная категория отражает особенности взаимодей-

ствия участников инновационного процесса, характеризующегося отклонениями от общепринятых норм и стереотипов, что часто противоречит отдельным интересам как участников инновационных процессов, так и общества в целом.

Девиантные отношения в любой сфере деятельности рассматриваются как результат неравенства и борьбы за власть. Принято считать, что девиации обычно возникают при ослаблении и/или разрушении общественных норм, при возникновении конфликтов между культурными целями и доступными средствами решения проблем. Они проявляются и усиливаются, если общество «наклеивает» на людей ярлыки нарушителей.

Любое проявление девиации, в том числе и в инновационных процессах, – это противостояние отдельной личности или групп против общепринятых норм, ценностей, традиций, социальных образцов или сложившейся системы в целом. К общесоциальным причинам девиантных отношений в инновационной деятельности обычно относят такие социальные факторы, как неравенство, кризис институтов, культурные конфликты норм различных групп, индивидуальные особенности социализации, психологические травмы и т. д.

Девиантные отношения в инновационной деятельности часто не соответствуют социальным нормам, а действия участников инновационного процесса выходят за рамки того, что считается допустимым в обществе в целом или отдельных социальных группах. Такие отношения проявляются в нестандартном поведении отдельных лиц или социальных групп, которое не соответствует общепринятым, официально установленным или фактически сложившимся в обществе нормам, правилам, традициям, ценностям и ожиданиям.

Любое проявление девиантных отношений в инновационных процессах – это противостояние отдельной личности или групп против общепринятых норм, ценностей, традиций, социальных образцов или сложившейся системы в целом. Наиболее распространенные девиации в отношениях в сфере инновационной деятельности являются следствием:

- специфических результатов тех или иных нововведений и особенностей, а также результатов их восприятия отдельными социальными группами, работниками, организациями;
- противоречий между сторонниками и противниками нововведений, пассивности работников, не заинтересованных в инновациях;
- сопротивления инновациям или их неправильным пониманием со стороны работников или руководителей в ситуациях, связанных с инновационным процессом;
- различного рода инновационных конфликтов, деструктивных и адаптивных профессиональных деформаций и др.

Возникновению девиаций в инновационной деятельности способствуют многочисленные внешние и внутренние факторы.

Внешними факторами, как правило, являются:

- нестабильность законодательства в инновационной и экономической сферах. Такая нестабильность влияет на условия инвестирования и использования прибыли и т. д.;

- непредвиденные внешнеэкономические факторы (инфляция, налогообложение, изменения в отрасли);
- усиление конкуренции (утечка конфиденциальной информации, несовершенство маркетинговой политики и др.);
- внешнеэкономические риски (возможность введения ограничений на торговлю и поставки, закрытие границ) и т. п.

К внутренним факторам возникновения девиантных негативных отношений в инновационной деятельности относятся:

- научно-технические риски (отрицательные результаты НИР, отклонения параметров ОКР, несоответствие технического уровня производства техническому уровню инновации, отклонение в сроках реализации этапов проектирования и др.);
- риски правового обеспечения проекта (ошибочный выбор патентной защиты, неполучение или запаздывание патентной защиты и т. п.);
- риски коммерческого предложения (несоответствие рыночной стратегии, отсутствие необходимых поставщиков и т. д.);
- организационные риски (отсутствие четких планов, недостаточная обоснованность целей и задач, отсутствие надлежащих коммуникаций и др.) [10].

Позитивные девиации мотивируют и направляют созидательное поведение, которое способствует развитию инновационных процессов, преодолению рутины, созданию новых образцов и других отклоняющихся от принятых норм и часто становящихся началом создания новых нормативов [11].

Негативные девиации – это девиации, которые препятствуют функционированию социальных институтов и могут препятствовать инновационной активности.

К негативным девиантным отношениям и поведению в инновационной деятельности обычно относят устойчивое поведение групп людей или отдельных личностей – участников инновационного процесса, – которые не соответствуют официально установленным или фактически существующим общепринятым нормам или ожиданиям (правовым, моральным, культурным, групповым). В данном случае под такими нормами понимаются существующие законы и порядки, общеизвестные моральные и нравственные принципы, правила этики.

Негативные модели девиантных отношений и поведения часто считаются разрушительными. Принято считать, что девиантные отношения в инновационной деятельности могут привести к искаженному восприятию реальности и социальных норм, поверхностным суждениям, неспособности формулировать долгосрочные цели, оценивать последствия своих действий и учитывать социальные контексты.

Ставшие нормой требования нестандартных методов решения задач достижения технологических прорывов, например в IT и других сферах, требующих креативности и готовности к экспериментам, могут стать тонкой гранью между творческим подходом и нарушением норм, преодоление которой оказывается легким и не требующим глубокой рефлексии. Игнорирование устоявшихся

практик ради быстрого неоднозначного результата может восприниматься как часть инновационного процесса.

Разработчики новых технологий, сталкиваясь с этическими рисками, часто разрешают их, нарушая этические нормы. (Например, утечка данных, злоупотребление технологиями при использовании частных данных пользователей без их согласия; нарушение рабочих процессов в условиях жестких временных регламентов или высокой конкуренции, когда компании игнорируют стандартные процедуры безопасности, контроля качества и т. д.)

Несмотря на то что это может ускорить разработку новаций, такое поведение часто выходит за рамки установленных норм. Игнорирование этих норм может привести к серьезным последствиям – от юридических рисков до разрушения репутации компании.

В некоторых IT-компаниях наблюдается формирование культурных особенностей, корпоративной культуры (скорее, субкультуры), поощряющей неформальность, токсичность в общении и поведении, даже буллинг, что считается в традиционных компаниях девиацией.

Культурный релятивизм также часто связан с девиацией в поведении, когда социальные нормы не являются абсолютными, а представляются относительными явлениями, зависящими от конкретной культуры, социальной группы, исторического периода или контекста. То, что в одной группе или обществе считается отклонением (девиацией), в другой может восприниматься как норма.

В условиях острой борьбы за ресурсы, признание или рыночную долю некоторые участники могут прибегать к действиям, нарушающим моральные или профессиональные нормы. К этому приводят условия, в которых вынуждены функционировать разработчики инновационных проектов: напряженность в работе до стрессового состояния при отсутствии норм регулирования рабочего процесса, системы контроля и санкций в быстро развивающихся наукоемких сферах деятельности и трансформирующейся, меняющейся внешней среде, что создает ощущение безнаказанности.

В таких условиях живая и здоровая конкуренция может переходить в фазу девиантных отношений, противоречащих этическим стандартам профессиональных сообществ и даже законодательству, выражаясь в краже интеллектуальной собственности, промышленном шпионаже, саботаже, мошенничестве, дезинформации и т. д.

Нередко девиантные отношения проявляются в таких ущербных для инновационной деятельности результатах, как нарушение правовых норм, что воспринимается как угроза социальному порядку.

Наиболее часто встречающимися негативными последствиями для инновационной деятельности в результате девиантных отношений являются:

- утрата контроля, нарушение сроков, правил и норм разработки и освоения инновационных проектов и продуктов;
- нарушение внутренних технологических, организационных, управленческих, экономических, социальных и иных процессов;

- конфликты в инновационных проектных командах, связанные с напряжённостью в отношениях между руководством организации и персоналом;
- заметные финансовые потери и др.

Однако с учетом специфического характера девиантных отношений следует иметь в виду, что при оценках ущерба от них в инновационной деятельности понятие нормы в контексте инновационных отношений весьма многогранно, отчасти условно и зависит от целого ряда культурно-исторических, моральных, статистических и индивидуальных и иных факторов.

Отношения девиации в инновационной деятельности часто являются следствием асоциальных интересов ее субъектов-участников, в частности:

- личной их заинтересованности в поиске инструментов «предпринимательских инноваций» в целях увеличения личных доходов;
- принуждения субъектов-участников инновационной деятельности к правовому нигилизму из-за несовершенства законодательства;
- заинтересованности в институционализации теневых процессов в инновационной среде;
- использования коммуникационных технологий, способствующих перемещению активов в зоны налогового благоприятствования, существенно упрощающих оптимизацию налогов и уход от них;
- коррумпированности бюрократии, использующей административный ресурс для создания барьеров при входе на рынок инноваций;
- недостаточно эффективной деятельности по пропаганде и пресечению незаконной, криминальной инновационной деятельности;
- глобализации теневых экономических процессов, способствующих повышению мобильности капиталов, наиболее выгодному их размещению в других частях мира, позволяющих минимизировать издержки и максимизировать прибыль в инновационной сфере, и др.

Особое место в девиациях современной инновационной деятельности занимает хрематистика¹. Девиантность хрематистики проявляется в ее направленности на максимизацию извлечения прибыли, поклонение прибыли, накопление богатства в форме денег как самоцели, сверхзадачи, которая противопоставляется главной социальной цели инновационного процесса – созданию инноваций для удовлетворения потребностей человека.

В хрематистической парадигме инновационная деятельность рассматривается прежде всего как инструмент для увеличения прибыли, а не как средство решения общественно значимых проблем внедрения достижений научно-технического прогресса. В результате хрематистика часто приводит к искаже-

¹ Понятие «хрематистика», введенное Аристотелем в «Политике» (трактат Аристотеля о государстве), отдельно выделяет учение о накоплении богатства, что позволяет рассматривать данную концепцию-категорию отдельно от понятия «экономика» как учения о «социально справедливых» хозяйственных отношениях для обеспечения жизненного благополучия и счастливой жизни. См.: Хрематистика. URL: <https://ru.ruwiki.ru/wiki/Хрематистика> (дата обращения: 28.12.2025).

нию приоритетов в инновационной деятельности, поверхностному, «показному» инновационному процессу и в итоге – к краткосрочным финансовым выигрышам в ущерб долгосрочному прогрессу.

Мотивационный тренд хрематистики в обществе уводит его от гуманизма, равноправия и справедливости, превращая научно-технический прогресс в самоцель для ориентации на абсолютную экономическую эффективность производства, искусственное создание развращающих потребностей неограниченной наживы, максимизации прибыли любыми путями в обход высоких моральных устоев, ввергающих общество в состояние аномии.

Общественная аномия¹ снижает моральные устои, порождает энтропию и призрачность бытия, провоцирует девиации в поведении, включает механизм потери ориентации в производственной, управленческой, инновационной деятельности, поскольку на первый план выходит стремление к наживе, хрематистике, а традиционные нормы, потеряв свою значимость, утрачивают прежние ориентиры и не отвечают на новые вызовы [12].

Вместе с тем девиантные отношения в ряде аспектов инновационной деятельности – позитивное явление. Поэтому при изучении девиантных отношений в инновационной деятельности необходимо исследовать не только их патологические формы, но и их возможную скрытую позитивную роль в динамике общественного развития. Вместе с тем необходимо помнить, что девиация – неизбежный элемент социальных систем, требующих управления и их регулирования.

В современном информационном обществе слишком сильно давление социума, в том числе в виде социальных сетей, где все могут выражать свое мнение, а экспертиза их мнения низкая. Это воздействие оказывает пагубное влияние на человека: он перестает или не желает размышлять над обрушающейся на него лавиной информации, не успевает ее отразить самостоятельно и полагается на мнение общества, часто неверное и искаженное с точки зрения морали и традиционных ценностей.

Повышение эффективности инновационной деятельности на основе регулирования и упорядочения девиантных отношений невозможно без понимания и разрешения ее внутренних социально-экономических противоречий.

Ключевое противоречие, являющееся триггером развития девиантных отношений в сфере инновационной деятельности, – это противоречие между характером механизма, регулирующего условия ее активизации, и постоянно изменяющимися интересами субъектов-участников инновационной деятельности [13].

Решение проблемы дальнейшего повышения эффективности инновационной деятельности требует создания специфических управленческих механизмов, способных обеспечить выявление, разрешение и сглаживание тех проти-

¹ Аномия – состояние общества, характеризующегося дезориентацией социальных норм и институтов, неопределенностью и нестабильностью условий деятельности человека.

воречий, которые лежат в основе девиантных отношений и девиантного поведения. Таким механизмом может и должна являться система управления девиациями.

При этом такая система управления не должна быть направлена лишь на решение одного какого-либо противоречия. Здесь должен иметь место комплексный подход. Система управления девиантными отношениями в инновационной деятельности должна охватывать как минимум три ключевых направления:

а) профилактику – снижение риска возникновения девиаций посредством устранения их причин;

б) выявление – обнаружение признаков девиаций на основе постоянного мониторинга;

в) коррекцию – перевод или изменение статуса инновационного поведения как девиантного в статус социально ориентированного в связи с изменением представления о нем в общественном сознании.

Сегодня к наиболее распространенным методам, применяемым в регулировании девиантных отношений в инновационной деятельности, как правило, относятся методы минимизации сопротивления инновациям, изменения стереотипов обыденного сознания, создания благоприятной инновационной атмосферы и др.

Вместе с тем девиантные отношения в инновационной деятельности не всегда однозначны: во многих случаях они становятся механизмами активного продвижения инновационных решений.

При разработке и реализации системы управления девиантными отношениями в инновационной деятельности следует тщательно учитывать сложившуюся систему предпосылок и факторов и прежде всего:

– несоответствие между корпоративными стратегиями и индивидуальными амбициями руководства и сотрудников;

– несоответствие организационно-экономических механизмов поддержки эффективной инновационной деятельности ее реальным задачам [14];

– стремление отдельных сотрудников инновационных команд с высоким креативным потенциалом к проявлению большей самостоятельности;

– динамичность трансформации существующих социальных и иных норм, которые могут меняться в зависимости от времени, культуры и контекста;

– различного рода репутационные риски и др.

Заключение

Изучение сущности, закономерностей и противоречий девиаций в отношениях в сфере инновационной деятельности позволяет уточнить некоторые исходные методические принципы системы управления девиациями в инновационной деятельности, в частности:

- принцип осуществления контроля над проявлением девиаций в инновационной деятельности в рамках правового поля;

- принцип выявления в девиантных отношениях в сфере инновационной деятельности криминально опасных отношений, которые носят особо опасный антиобщественный характер;
- принцип учета позитивных проявлений девиаций в отношениях между участниками инновационного процесса;
- принцип элиминирования девиаций в инновационной сфере и др.

Элиминирование девиаций в инновационной деятельности представляет собой процесс минимизации (либо устранения) признаков проявления девиантного поведения, не соответствующего социальным нормам. Оно должно обеспечивать создание благоприятных предпосылок, условий и факторов эффективного развития инновационной деятельности в соответствии и непротиворечии общественно значимым нравственным нормам.

Исходя из аксиомы, что полностью ликвидировать девиантные отношения (так же как и другие теневые отношения) практически невозможно, становится очевидным, что реализация стратегий управления девиантными отношениями в сфере инновационной деятельности должна и может решаться на основе системы их элиминирования.

Целью элиминирования девиантных отношений в сфере инновационной деятельности является прежде всего минимизация масштабов вектора их асоциальной направленности. Разработка модели по управлению процессами элиминирования девиантных отношений в сфере инновационной деятельности должна включать в себя два ведущих стратегических направления:

1) максимально возможная нейтрализация и приостановка процессов развития асоциально и криминально ориентированных девиантных отношений на всех стадиях инновационных процессов;

2) формирование эффективных регулирующих механизмов элиминирования и стимулирования социально ориентированных девиантных отношений на основе постоянного мониторинга, непрерывного поиска и реализации критериев баланса интересов между обществом и всеми участниками инновационных процессов в соответствии с признанными морально-этическими ценностями. Такие социально ориентированные девиантные отношения в инновационной деятельности способны нести в себе социально полезные функции. С их помощью можно выявлять, создавать и реализовать социально ориентированные механизмы поиска принципиально новых, нестандартных путей достижения инновационных общественно значимых интересов.

В связи с этим очевидно, что в ближайшее время перед современной управленческой наукой в сфере управления инновациями стоит важнейшая задача разработки теоретических и методологических основ, а также методических рекомендаций по элиминированию девиантных отношений в сфере инновационной деятельности. Наряду с этим необходима подготовка научно обоснованных рекомендаций по стимулированию развития социально ориентированных девиантных отношений, способствующих активизации повышения эффективности инновационных процессов и ускорения внедрения достижений научно-технического прогресса.

Список источников

1. Клейберг Ю.А. Теоретико-методологические обоснования психологии девиантного поведения // Методология современной психологии. 2020. № 11. С. 149–165.
2. Дюркгейм Э. Самоубийство. Москва : АСТ, 2018.
3. A game study of the influence of deviant innovative behavior of employees on the effectiveness of organizational innovations of firms / H. Zheng [et al.] // *Frontiers in Physics*. 2024. URL: <https://doi.org/10.3389/fphy.2024.1364550> (дата обращения: 27.12.2025).
4. Жундубаев М.К. Профилактика девиантного поведения подростков в инновационной деятельности учреждений дополнительного образования // МНКО. 2012. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/profilaktika-deviantnogo-povedeniya-podrostkov-v-innovatsionnoy-deyatelnosti-uchrezhdeniy-dopolnitelnogo-obrazovaniya> (дата обращения: 27.12.2025).
5. Волошина Е.С. Инновационные подходы в социальной работе с подростками, имеющими девиантное поведение // Вестник Костромского государственного университета им. Н.А. Некрасова. 2018. URL: <https://scienceforum.ru/2024/article/2018036556> (дата обращения: 12.12.2025).
6. Кудряшова Т.В. Инновационные методы работы с девиантными подростками: опыт практической социальной работы // Социальная работа и образование. 2019. URL: <https://scienceforum.ru/2024/article/2018036556> (дата обращения: 28.12.2025).
7. Мишукова Н.Д. Использование инновационных подходов в социальной работе с девиантными подростками // Вестник Полоцкого государственного университета. Серия «Социальная работа». 2017. URL: <https://scienceforum.ru/2024/article/2018036556> (дата обращения: 27.12.2025).
8. Кошарная Г.Б., Данилова Е.А. Современные формы девиантного поведения молодежи в условиях цифровизации российского общества // Известия вузов. Поволжский регион. Общественные науки. 2021. № 2 (58). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-formy-deviantnogo-povedeniya-molodezhi-v-usloviyah-tsifrovizatsii-rossiyskogo-obschestva> (дата обращения: 27.12.2025).
9. Нугманова Л.Р. Стигматизация как условие развития девиантного поведения // Молодой ученый. 2020. № 7 (297). С. 222–223. URL: <https://moluch.ru/archive/297/67354> (дата обращения: 27.12.2025).
10. Риски инновационной деятельности. URL: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/view.php?id=15546> (дата обращения: 27.12.2025).
11. Остапенко П.И. Положительные девиации как элемент развития современного российского общества // Научный журнал КубГАУ. 2013. № 85. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/polozhitelnye-deviatsii-kak-element-razvitiya-sovremennogo-rossiyskogo-obschestva-1> (дата обращения: 26.12.2025).
12. Пинчук А.Н. Коррупция в свете социологических теорий // Горизонты гуманитарного знания. 2019. № 2. С. 80–95. DOI: 10.17805/ggz.2019.2.6. URL: <http://journals.mosgu.ru/ggz/article/view/1006> (дата обращения: 28.12.2025).
13. Трансформация теневых экономических отношений и проблема их элиминирования / М.В. Савина [и др.] // Теневая экономика. 2025. Т. 9, № 4. С. 327–344. DOI 10.18334/tek.9.4.124148. EDN ETRMTF.
14. 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. Kleiberg Yu.A. Theoretical and methodological foundations of the psychology of deviant behavior. *Metodologiya sovremennoi psikhologii = Methodology of modern psychology*. 2020;(11):149-165. (In Russ.).
2. Durkheim E. Suicide. Moscow : AST, 2018. (In Russ.).
3. A game study of the influence of deviant innovative behavior of employees on the effectiveness of organizational innovations of firms / H. Zheng [et al.]. *Frontiers in Physics*. 2024. URL: <https://doi.org/10.3389/fphy.2024.1364550>.
4. Zhundubaev M.K. Prevention of deviant behavior of adolescents in the innovative activities of institutions of additional education. *MNKO = MNCO*. 2012;(2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/profilaktika-deviantnogo-povedeniya-podrostkov-v-innovatsionnoy-deyatelnosti-uchrezhdeniy-dopolnitelnogo-obrazovaniya>. (In Russ.).
5. Voloshina E.S. According to N. Innovative approaches in social work with adolescents with deviant behavior. *Vestnik Kostromskogo gosudarstvennogo universiteta im. N.A. Nekrasova = Bulletin of Kostroma State University named after N.A. Nekrasov*. 2018. URL: <https://scienceforum.ru/2024/article/2018036556>. (In Russ.).
6. Kudryashova T.V. Innovative methods of working with deviant adolescents: experience of practical social work. *Sotsialnaya rabota i obrazovanie = Social work and education*. 2019. URL: <https://scienceforum.ru/2024/article/2018036556>. (In Russ.).
7. Mishukova N.D. The use of innovative approaches in social work with deviant adolescents. *Vestnik Polotskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya «Sotsialnaya rabota» = Bulletin of Polotsk State University. Series «Social work»*. 2017. URL: <https://scienceforum.ru/2024/article/2018036556>. (In Russ.).
8. Kosharnaya G.B., Danilova E.A. Modern forms of deviant behavior of youth in the context of digitalization of Russian society. *Izvestiya vuzov. Povolzhskii region. Obshchestvennye nauki = Izvestiya vuzov. Volga region Social Sciences*. 2021;(2(58)). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-formy-deviantnogo-povedeniya-molodezhi-v-usloviyah-tsifrovizatsii-rossiyskogo-obschestva>. (In Russ.).
9. Nugmanova L.R. Stigmatization as a condition for the development of deviant behavior. *Molodoi uchenii = Young Scientist*. 2020;(7(297)):222-223. URL: <https://moluch.ru/archive/297/67354>. (In Russ.).
10. The risks of innovation. URL: <https://moodle.kstu.ru/mod/book/view.php?id=15546>. (In Russ.).
11. Ostapenko P.I. Winner of the award named after Positive deviations as an element of the development of modern Russian society. *Nauchnii zhurnal KubGAU = KubGAU Scientific Journal*. 2013;(85). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/polozhitelnye-deviatsii-kak-element-razvitiya-sovremennogo-rossiyskogo-obschestva-1>. (In Russ.).
12. Pinchuk A.N. Corruption in the light of sociological theories. *Gorizonti gumanitarnogo znaniya = Horizons of humanitarian knowledge*. 2019;(2):80-95. DOI 10.17805/ggz.2019.2.6. URL: <http://journals.mosgu.ru/ggz/article/view/1006>. (In Russ.).
13. Transformation of shadow economic relations and the problem of their elimination / M.V. Savina [et al.]. *Tenevaya ekonomika = The shadow economy*. 2025;9(4):327-344. DOI 10.18334/tek.9.4.124148. EDN ETRMTF. (In Russ.).
14. Pronin A.Yu. Management of sustainable development of innovative and active enterprises in modern conditions of digital transformation. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(4):32-36. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Александр Аннаярович Степанов – доктор экономических наук, профессор кафедры управления инновациями Международного института энергетической политики Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел России, Одинцовский филиал, Одинцово, Россия, step-916@yandex.ru;

Наталья Климентьевна Ожегина – кандидат юридических наук, старший преподаватель кафедры управления инновациями Международного института энергетической политики Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел России, Одинцовский филиал, Одинцово, Россия, n.ozhegina@odin.mgimo.ru;

Мargarита Витальевна Савина – доктор экономических наук, профессор кафедры безопасности цифровой экономики и управления рисками Российского государственного университета нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, Москва, Россия, marg.savina@yandex.ru.

Alexander A. Stepanov – doctor of economic sciences, professor at the Department of innovation management at the International International Institute of Energy Policy and Innovation Management, Odintsovo Branch of MGIMO, Ministry of Foreign Affairs of Russian Federation, Odintsovo, Russia, step-916@yandex.ru;

Natalia K. Ozhegina – Ph.D. in law sciences, senior lecturer at the Department of innovation management at the International International Institute of Energy Policy and Innovation Management, Odintsovo Branch of MGIMO, Ministry of Foreign Affairs of Russian Federation, Odintsovo, Russia, n.ozhegina@odin.mgimo.ru;

Margarita V. Savina – doctor of economic sciences, professor at the Department of digital economy security and risk management, Gubkin Russian State University of Oil and Gas (National Research University), Moscow, Russia, marg.savina@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 17.01.2026; одобрена после рецензирования 18.02.2026; принята к публикации 04.03.2026.

The article was submitted 17.01.2026; approved after reviewing 18.02.2026; accepted for publication 04.03.2026.



Трансформация конкурентоспособности электротехнической отрасли России: управление неопределенностью и парадокс риска

Дмитрий Николаевич Федосов¹✉, Максим Алексеевич Красавин²

¹ Государственный университет управления, Москва, Россия

² Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия

✉ egcomp@mail.ru

Аннотация. В статье рассматривается трансформация конкурентоспособности электротехнической отрасли России в условиях санкций, цифровизации и внедрения искусственного интеллекта. Показано, что конкурентоспособность перестает быть линейной функцией качества продукции и становится функцией способности управлять неопределенностью. Предложены новые метрики, стратегии и кейс-стади, демонстрирующие парадоксальную роль риска как ресурса.

Ключевые слова: конкурентоспособность, электротехническая отрасль, искусственный интеллект, неопределенность, риск, институциональный анализ, сценарное моделирование

Для цитирования: Федосов Д.Н., Красавин М.А. Трансформация конкурентоспособности электротехнической отрасли России: управление неопределенностью и парадокс риска // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 78–85. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-78-85.

Original article

Transformation of the competitiveness of the Russian electrical industry: uncertainty management and the risk paradox

Dmitry N. Fedosov¹✉, Maksim A. Krasavin²

© Федосов Д.Н., Красавин М.А., 2026

¹ State University of Management, Moscow, Russia

² Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia

✉ egcomp@mail.ru

Abstract. This paper explores the transformation of competitiveness in Russia's electrical engineering sector under sanctions, digitalization, and the integration of artificial intelligence. It argues that competitiveness is no longer a linear function of product quality but a function of managing uncertainty. New metrics, strategies, and case studies are presented, highlighting the paradoxical role of risk as a resource.

Keywords: competitiveness, electrical engineering sector, artificial intelligence, uncertainty, risk, institutional analysis, scenario modeling

For citation: Fedosov D.N., Krasavin M.A. Transformation of the competitiveness of the Russian electrical industry: uncertainty management and the risk paradox. *Economic Systems*. 2026;19(1):78-85. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-78-85.

Введение

Электротехническая отрасль России сегодня функционирует в условиях двойного давления. С одной стороны, санкционные ограничения, разрывы глобальных цепочек поставок и технологический протекционизм создают барьеры, которые делают невозможным использование прежних стратегий линейного развития. С другой стороны, ускоренная цифровизация, рост требований к энергоэффективности и внедрение искусственного интеллекта (ИИ) радикально меняют управленческие практики [1]. В создавшихся условиях конкурентоспособность перестает быть функцией привычных экономических параметров и превращается в способность управлять неопределенностью [2]. Искусственный интеллект выступает теперь не как инструмент оптимизации, а как симулятор хаоса, позволяющий проигрывать сценарии, которые человек вряд ли даже может вообразить, и превращать риск в ресурс. Парадокс заключается в том, что чем больше автоматизации внедряется в управленческие контуры, тем выше ценность человеческого суждения. Алгоритмы могут предсказать поломку оборудования за секунду, но только инженер решает, стоит ли останавливать производство, и именно это решение определяет конкурентоспособность организации.

Исторически конкуренция трактовалась как состязание, где рынок выступает арбитром распределения ресурсов [3]. Классическая экономическая мысль – от Адама Смита до Майкла Портера – исходила из предположения о рациональности и предсказуемости. Однако современная реальность демонстрирует обратное: неопределенность стала нормой, а риск – ресурсом [4]. Функциональная теория конкуренции, предложенная Йозефом Шумпетером и Фридрихом фон Хайеком, добавила динамику творческого разрушения, где инновации вытесняют устаревшие технологии. Именно эта логика сегодня наиболее релевантна

электротехнической отрасли: внедрение искусственного интеллекта разрушает привычные управленческие практики и создает новые формы конкурентных преимуществ. Но парадокс заключается в том, что чем больше решений передается алгоритмам, тем выше ценность человеческой интуиции, способной оценить последствия в стратегическом и долгосрочном контексте. Структурная теория конкуренции также претерпевает трансформацию. В условиях санкций рынок электротехнической продукции становится сегментированным и политически обусловленным. Успех определяется не столько качеством продукции, сколько способностью компаний адаптироваться к разрывам цепочек поставок, формировать локальные экосистемы и использовать ИИ для моделирования неопределенности.

Основная часть

Конкурентоспособность нельзя свести к одному измерению. Она существует как некая система уровней: на уровне продукта речь идет о качестве, цене и инновационности; на уровне услуги – о сервисе, сопровождении и кастомизации; на уровне организации – о стратегии, ресурсах и корпоративной культуре; на уровне отрасли – о структуре рынка, степени монополизации и барьерах входа и выхода; на уровне экономики – об институциональной среде, инвестиционной привлекательности и регуляторных механизмах; на уровне страны – о технологическом суверенитете и способности встроиться в глобальные цепочки. К сожалению, многие исследования сводят конкурентоспособность к уровню продукта или компании [5]. А между тем именно институциональные и отраслевые контуры определяют устойчивость и способность организации использовать неопределенность как ресурс.

Искусственный интеллект в электротехнической отрасли нельзя рассматривать как очередной инструмент оптимизации. Его внедрение меняет саму логику управления. Алгоритмы создают новое пространство неопределенности, которое организация может использовать как ресурс. В традиционной парадигме неопределенность воспринималась как угроза, которую необходимо минимизировать. Сегодня именно она становится источником конкурентных преимуществ. ИИ позволяет проигрывать десятки сценариев, моделировать хаос и превращать риск в управляемую переменную [6]. Но именно человек решает, какой риск допустим, а какой – нет. Машина может рассчитать вероятность отказа оборудования или задержки поставки, но только менеджер способен оценить последствия этих событий в контексте стратегии и долгосрочной устойчивости.

Человеческий фактор проявляется не только в принятии решений, но и в создании культуры, которая позволяет организации использовать неопределенность как ресурс. Корпоративная культура становится ключевым элементом конкурентоспособности, потому что именно она определяет готовность к рискованным решениям и способность к адаптации. Алгоритмы могут оптимизировать производство, но они не могут создать доверие. А именно доверие

становится условием принятия рискованных решений, которые определяют конкурентоспособность в условиях неопределенности. В условиях автоматизации ценность человеческой интуиции возрастает, и конкурентоспособность определяется не рынком, а смыслом использования технологий, который задают инженеры и менеджеры.

Современные стратегии конкурентоспособности выходят за рамки привычных формул «снижения издержек» и «повышения качества». В условиях неопределенности особое значение приобретают три стратегии. Первая – стратегия скоростной кастомизации, где организация выстраивает конвейер быстрой конфигурации продукции, а искусственный интеллект ускоряет не только технические расчеты, но и юридическую и логистическую поддержку. Вторая – стратегия распыленного контроля, предполагающая перенос решений ближе к месту возникновения отклонений, что сокращает время реакции и делает управление более гибким. Третья – стратегия маржи на неопределенности, при которой организация начинает продавать не только продукт, но и управляемую вариативность как сервис [7]. Эти стратегии демонстрируют, что конкурентоспособность формируется не через стандартизацию, а через способность управлять хаосом и превращать его в ценность.

Риски в электротехнической отрасли встроены в саму суть производственных процессов. Технологический риск усиливается при внедрении ИИ, но работа с так называемыми грязными данными делает системы более устойчивыми. Этический риск невозможно устранить алгоритмами: он требует культуры ответственности и прозрачности, где человеческий фактор играет решающую роль [8]. Кадровый риск связан с недоверием к «черным ящикам», и именно объяснимость моделей становится ключевым фактором конкурентоспособности. Финансовый риск показывает, что каждое технологическое решение должно быть связано с маржинальностью и рыночными метриками. Таким образом, риски перестают быть угрозами и становятся источниками конкурентных преимуществ.

Сценарии внедрения искусственного интеллекта невозможно описать как линейный процесс. Каждый кейс демонстрирует уникальное сочетание неопределенности, риска и возможностей. Один из характерных примеров связан с короткой цепочкой поставок и длинной спецификацией: организация получает заказ на нестандартную коммутационную схему, ключевой поставщик узла находится под угрозой задержки, и именно искусственный интеллект позволяет проиграть десятки альтернативных маршрутов и конфигураций. Другой сценарий связан с антиоптимизацией качества как экономией времени: вместо тотальной перекалибровки допускается вариативность характеристик в пределах безопасности, что экономит время и снижает простои. Третий сценарий связан с работой с «грязными» данными: модели обучаются на реальном потоке информации, решения становятся прозрачными и адаптивными. Эти примеры показывают, что конкурентоспособность формируется не за счет идеальной стандартизации, а за счет способности управлять хаосом.

Говоря о будущем электротехнической отрасли России, следует отметить, что до 2030 года оно строится на трех сценариях. Оптимистический предполагает ускоренное внедрение ИИ и развитие локальных компетенций, превращающих санкции в катализатор технологического суверенитета [4]. Пессимистический рисует картину изоляции и декоративного использования ИИ, которое не меняет сути процессов. Парадоксальный сценарий сочетает элементы обоих: хаос становится источником роста, организации начинают продавать способность управлять вариативностью и превращать риск в ценность. Наиболее перспективным становится именно парадоксальный сценарий, где конкурентоспособность определяется не стабильностью, а способностью играть с неопределенностью.

Обратившись к сравнительному анализу, мы увидим различие траекторий. Так, в Китае конкурентоспособность строится на масштабе и скорости: государство создает платформенные экосистемы, где малые и крупные компании интегрированы в единую цепочку, а ИИ используется для тотальной оптимизации производства и логистики. Китай выигрывает за счет масштаба и способности быстро внедрять новые технологии, но теряет гибкость: вариативность допускается только в пределах централизованного контроля, и риск остается под жестким управлением государства.

В Европейском союзе конкурентоспособность определяется экологической и социальной повестками. Здесь ключевым фактором становится соответствие стандартам ESG, энергоэффективность и устойчивое развитие [9]. Искусственный интеллект используется для снижения углеродного следа, оптимизации энергопотребления и интеграции возобновляемых источников энергии. Конкурентоспособность формируется не столько на уровне продукта, сколько на уровне институциональной среды: компании выигрывают за счет способности встроиться в новую энергетическую архитектуру и соответствовать жестким регуляторным требованиям. Таким образом, европейская модель демонстрирует, что конкурентоспособность может быть результатом не только технологических решений, но и нормативной среды, которая задает новые стандарты качества и устойчивости.

В Соединенных Штатах конкурентоспособность электротехнической отрасли строится на инновациях и венчурной культуре. Здесь ставка делается на стартапы, которые быстро внедряют новые технологии и создают прорывные решения. Искусственный интеллект используется для разработки интеллектуальных сетей, систем накопления энергии и предиктивного обслуживания оборудования. Конкурентоспособность определяется способностью быстро масштабировать инновации и привлекать инвестиции. Однако парадокс заключается в том, что именно скорость внедрения технологий иногда приводит к недостатку объяснимости и снижению доверия. Американская модель демонстрирует силу предпринимательской инициативы, но одновременно указывает на риски, связанные с чрезмерной ориентацией на краткосрочные результаты.

Россия занимает уникальное место между этими моделями. У нее нет масштаба Китая, институциональной стабильности ЕС или венчурной культуры США.

Но именно это отсутствие становится источником гибкости: российская электротехническая отрасль вынуждена адаптироваться к нестабильным условиям, превращать хаос в ресурс и продавать вариативность как конкурентное преимущество. Искусственный интеллект в России выступает не как инструмент тотальной оптимизации, а как симулятор хаоса, позволяющий организациям проигрывать сценарии, переносить риски и создавать новые формы конкурентоспособности. В этом смысле российская траектория парадоксальна: слабость институциональной среды и ограниченность ресурсов превращаются в стимул для поиска нестандартных решений и формирования новых стратегий.

Таким образом, сравнительный анализ показывает, что уникальность российской ситуации заключается в способности превращать неопределенность в ресурс. Если китайская модель делает ставку на масштаб, европейская – на нормативную устойчивость, а американская – на инновационную скорость, то российская конкурентоспособность формируется на управляемой вариативности и способности адаптироваться к хаосу. Это означает, что конкурентоспособность перестает быть борьбой за рынок и становится борьбой за смысл использования технологий. Вызовы становятся возможностями, ограничения – источниками инноваций, а неопределенность – новым измерением конкурентоспособности.

Региональные различия внутри России становятся важным фактором конкурентоспособности электротехнической отрасли. Москва и Санкт-Петербург концентрируют исследовательские центры, университеты и стартапы, формируя ядро инновационной экосистемы. Здесь искусственный интеллект внедряется быстрее, а культура объяснимости и управления рисками получает институциональную поддержку. Урал и Сибирь остаются промышленными узлами, где все решает не столько скорость инноваций, сколько способность интегрировать новые технологии в тяжелую инфраструктуру. Именно здесь неопределенность проявляется в максимальной форме: суровые условия эксплуатации, длинные цепочки поставок, высокая стоимость ошибок. Дальний Восток становится мостом к Азии, где российские предприятия вынуждены учиться работать в условиях геополитической турбулентности и одновременно использовать близость к китайскому рынку как источник гибкости. Эти региональные различия не ослабляют отрасль, а делают ее многослойной: каждый регион играет свою роль в архитектуре конкурентоспособности, и именно разнообразие становится источником устойчивости.

Командная работа также меняется. В эпоху ИИ коллективы должны учиться распределять не только задачи, но и риск. Это означает, что доверие внутри команды становится ключевым фактором устойчивости. Там, где люди боятся обсуждать ошибки и скрывают допуски, неопределенность превращается в угрозу. Там, где культура открыта и прозрачна, неопределенность становится ресурсом: команда учится совместно управлять хаосом и превращать его в конкурентное преимущество.

Методологические инновации в исследованиях электротехнической отрасли становятся еще одним ключевым фактором конкурентоспособности. В эпоху

ИИ и цифровизации методология меняется: исследование превращается в симуляцию хаоса, где неопределенность не устраняется, а моделируется и управляется. Цифровые двойники становятся новым инструментом анализа. Они позволяют воспроизводить работу оборудования, систем и целых сетей в виртуальной среде, где можно проигрывать сценарии, тестировать допуски и управлять рисками без угрозы для реальной инфраструктуры. Это радикально меняет саму логику эксперимента: вместо поиска идеального результата исследователь работает со множеством вариативных исходов, где ценность заключается в способности документировать и объяснять хаос.

Живые стандарты становятся альтернативой статическим нормам. Если раньше стандарт фиксировал неизменные параметры, то теперь он превращается в динамическую систему, которая адаптируется к новым условиям эксплуатации. Это требует новой культуры документации, где стандарт не является догмой, а становится протоколом гибкости. Конкурентоспособность определяется способностью организации работать с такими живыми спецификациями, превращая неопределенность в дисциплину.

Заключение

Итак, конкурентоспособность электротехнической отрасли России в эпоху искусственного интеллекта определяется не только качеством продукции и ценой, но и способностью организаций использовать неопределенность как источник конкурентных преимуществ и трансформировать хаос в управляемый ресурс. Искусственный интеллект выступает в роли симулятора сценарной неопределенности, тогда как человеческий фактор сохраняет ключевую функцию при принятии стратегических решений. Перспективы отрасли формируются не столько борьбой за рыночные доли, сколько соперничеством за интерпретацию, институционализацию и целевое применение технологий.

Список источников

1. Горбашко Е.А., Максимцева И.А. Управление конкурентоспособностью : учебник для вузов. Москва : Юрайт, 2021.
2. Kumar T.R. AI and Machine Learning for Mechanical and Electrical Engineering / T.R. Kumar [et al.]. Boca Raton : Auerbach Publications, 2025.
3. Оксман А.Л. Формирование конкурентных преимуществ предприятия на товарных рынках электротехнической продукции. Пермь : ПНИПУ, 2019.
4. Савин С.В., Мурзин А.Д. Искусственный интеллект в бизнесе: вызовы и перспективы развития (форсайт 2024) // Экономика и управление. 2025. № 1. С. 15–28.
5. Ассоциация ФинТех. 10 трендов искусственного интеллекта 2024 года // ФинТех Radar. 2024. Июнь. URL: <https://www.fintechru.org/upload/iblock/117/sbz7nprgvmcdc1ufbxdbtgpwwu5pion0o.pdf> (дата обращения: 12.12.2025).
6. Sharma M. AI Trends 2024 Leading into 2025 // LinkedIn Pulse. 2024. December.
7. Toews R. Forbes AI Predictions 2024: Reality Check // Forbes Tech. 2024. December.
8. Ruzilya AI. Искусственный интеллект в 2024: итоги, тренды и прогнозы // VC.ru. 2024. Ноябрь. URL: <https://vc.ru/ai/1683441-iskusstvennyi-intellekt-v-2024-itogi-trendy-i-prognozu> (дата обращения: 12.12.2025).

9. Колесникова О.В., Жохова П.Е. Подходы к созданию ESG-продукции в рамках концепции экологического менеджмента // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 5. С. 43–47.

References

1. Gorbashko E.A., Maksimtseva I.A. Competitiveness management : textbook for universities. Moscow : Yurait, 2021. (In Russ.).
2. Kumar T.R., Vinta S.R., Pande S.D., Khamparia A. AI and Machine Learning for Mechanical and Electrical Engineering. Boca Raton : Auerbach Publications, 2025.
3. Oxman A.L. Formation of competitive advantages of the enterprise in the commodity markets of electrical products. Perm : PNRPU, 2019. (In Russ.).
4. Savin S.V., Murzin A.D. Artificial intelligence in business: challenges and development prospects (foresight 2024). *Ekonomika i upravlenie = Economics and management*. 2025;(1):15-28. (In Russ.).
5. Fintech Association. 10 trends of artificial intelligence in 2024 // Fintech Radar. 2024. June. URL: <https://www.fintechru.org/upload/iblock/117/sbz7nprrvmdc1ufbxbdtpgpwu5pi0n0o.pdf>. (In Russ.).
6. Sharma M. AI Trends 2024 Leading into 2025. LinkedIn Pulse. 2024. December.
7. Toews R. Forbes AI Predictions 2024: Reality Check. Forbes Tech. 2024. December.
8. Ruzilya AI. Artificial intelligence in 2024: results, trends and forecasts. VC.ru. 2024. November. URL: <https://vc.ru/ai/1683441-iskusstvennyi-intellekt-v-2024-itogi-trendy-i-prognozy>. (In Russ.).
9. Kolesnikova O.V., Zhokhova P.E. Approaches to the creation of ESG products within the framework of the environmental management concept. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroyenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2023;(5):43-47. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Дмитрий Николаевич Федосов – аспирант, Государственный университет управления, Москва, Россия, egcomp@mail.ru;

Максим Алексеевич Красавин – студент магистратуры, Московский авиационный институт (национальный исследовательский университет), Москва, Россия, verunjasha@yandex.ru.

Dmitry N. Fedosov – Ph.D. student, State University of Management, Moscow, Russia, egcomp@mail.ru;

Maksim A. Krasavin – master's student, Moscow Aviation Institute (National Research University), Moscow, Russia, verunjasha@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 28.01.2026; одобрена после рецензирования 01.03.2026; принята к публикации 15.03.2026.

The article was submitted 28.01.2026; approved after reviewing 01.03.2026; accepted for publication 15.03.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 86–93.
Economic Systems. 2026;19(1):86-93.



Научная статья
УДК 338.24
DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-86-93

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

Современные подходы к формированию ассортиментной политики предприятий розничной торговли

Антон Николаевич Бекетов

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

✉ Beketov.AN@rea.ru

Аннотация. В статье проводится анализ главных атрибутов ассортиментной политики предприятий розничной торговли с учетом ее влияния на финансовую стабильность в условиях современной рыночной экономики; маркетинговых мероприятий, реализуемых в рамках товарной политики компании. Рассматриваются стратегические задачи ассортиментной политики, во многом определяемые элементами, формирующими товарное предложение, а также специфическими характеристиками отраслевой принадлежности компании.

Ключевые слова: ассортиментная политика, управление товарным ассортиментом, флуктуация ассортимента, оптимизация финансового результата

Для цитирования: Бекетов А.Н. Современные подходы к формированию ассортиментной политики предприятий розничной торговли // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 86–93. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-86-93.

Original article

Assortment policy and its role in ensuring the commercial stability of retailers

Anton N. Beketov

Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia

✉ Beketov.AN@rea.ru

© Бекетов А.Н., 2026

Abstract. The article analyzes the main attributes of the assortment policy of retailers, taking into account its impact on financial stability in a modern market economy; marketing activities implemented within the framework of the company's product policy. The strategic objectives of assortment policy are considered, which are largely determined by the elements that form the product offer, as well as the specific characteristics of the company's industry affiliation.

Keywords: assortment policy, product range management, product range fluctuation, financial result optimization

For citation: Beketov A.N. Assortment policy and its role in ensuring the commercial stability of retailers. *Economic Systems*. 2026;19(1):86-93. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-86-93.

Введение

Товарный ассортимент является основой товарной политики розничной торговли, важной и зачастую главной частью корпоративной стратегии компании-продавца, поскольку именно товарный ассортимент позволяет ей отличаться от своих конкурентов. Деятельность, направленная на приобретение и продажу высококачественных товаров, и методы организации такой деятельности становятся ключевыми аспектами управления предприятий розничной торговли.

Ассортимент товаров розничной торговой компании состоит из набора различных товаров, имеющих в каждом магазине в данный момент времени. Управление товарным ассортиментом – процесс, посредством которого розничные компании определяют этот набор товаров. Процесс управления товарным ассортиментом характеризуется значительными отличиями как в разрезе отдельных компаний розничной торговли, так и в разрезе отдельных товарных групп [1].

Основная часть

Актуальные задачи ассортиментной политики розничной торговли

Управление товарным ассортиментом или ассортиментная политика осуществляется в определенный период, который может быть как коротким, например всего несколько часов при оптимизации ассортимента сухих утренних завтраков в бакалейном магазине, так и длинную в один год или более, например при планировании ассортимента дорогих ювелирных изделий. Ассортиментная политика направлена на достижение стратегических целей, учитывая, что управление ассортиментом сопряжено с существенными финансовыми вложениями и требует координации усилий менеджмента. Нестабильная маркетинговая стратегия, проявляющаяся в постоянных флуктуациях ассортимента в целях максимизации краткосрочной выгоды, приводит к нецелевому распределению управленческих ресурсов и финансовых инвестиций [1]. В связи с этим рассмотрим подробнее актуальные задачи ассортиментной политики розничной торговли (рис. 1).

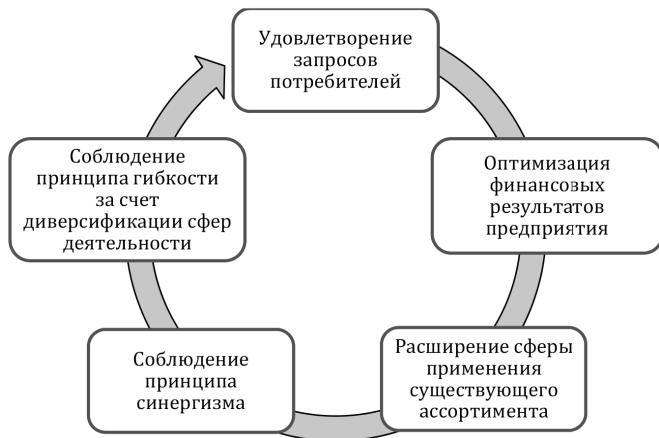


Рисунок 1 – Актуальные задачи ассортиментной политики розничной торговли

Источник: составлено автором.

Удовлетворение запросов потребителей как ключевая задача ассортиментной политики розничного торгового предприятия предполагает комплексный подход к формированию и оптимизации продуктового портфеля в целях обеспечения максимальной релевантности и соответствия потребностям целевой аудитории. В рамках данной задачи осуществляется глубокий анализ потребительских предпочтений, рыночных тенденций и конкурентной среды, что позволяет розничному торговому предприятию адаптировать свой ассортимент к изменяющимся условиям рынка и обеспечивать устойчивое конкурентное преимущество. Эффективная ассортиментная политика включает в себя не только количественные, но и качественные аспекты, такие как разнообразие и качество продукции, а также уровень сервиса и клиентского опыта. А в условиях глобализации и цифровизации экономики розничные торговые предприятия вынуждены также постоянно совершенствовать свои методы управления ассортиментом, внедряя инновационные технологии и аналитические инструменты для более точного прогнозирования спроса и оптимизации логистических процессов [3].

Оптимизация финансовых результатов предприятия достигается посредством реализации стратегически обоснованного подхода к формированию ассортимента продукции и базируется на комплексном анализе ожидаемой рентабельности и прогнозируемых объемах прибыли, что позволяет не только максимизировать ключевые экономические показатели, но и обеспечить устойчивое развитие компании в долгосрочной перспективе. В рамках данного методологического инструментария осуществляется детальный анализ конкурентной среды, внутренних ресурсов и потенциальных возможностей роста, что способствует принятию взвешенных управленческих решений и адаптации к динамичным изменениям рыночной конъюнктуры.

Расширение сферы применения существующего ассортимента представляет собой задачу, характеризующуюся определенной консервативностью и ориентированную на достижение краткосрочных результатов. Данный подход предполагает пролонгацию жизненного цикла товаров, которые уже находятся на стадии устаревания, посредством идентификации и внедрения новых рынков сбыта.

Синергия представляет собой ключевой концепт в стратегическом управлении торговыми операциями, обеспечивающий значительное повышение эффективности и конкурентоспособности предприятий розничной торговли. Данный подход предполагает интеграцию и расширение ассортимента товаров и спектра услуг, основанных на единой технологической платформе и стандартах квалификации персонала [4]. Синергетические эффекты, возникающие в результате такой интеграции, способствуют существенному снижению операционных издержек, оптимизации производственных процессов и повышению общей результативности торговой организации.

Обеспечение гибкости торговой компании достигается посредством диверсификации направлений деятельности и расширения охвата нетрадиционных потребительских сегментов. Для оптимизации маркетинговой стратегии и увеличения рыночной доли присутствия на рынке компания предпринимает меры по расширению ассортимента розничных услуг и диверсификации бизнес-направлений. Эти действия направлены на привлечение новых сегментов потребителей, обладающих различными демографическими, психографическими и поведенческими характеристиками.

Не всегда широкая ассортиментная гамма предлагаемых покупателям товаров укрепляет позиции продавца на рынке и увеличивает объемы его продаж. Очень часто с меньшим количеством товаров можно добиться более высокого товарооборота, поэтому в условиях современной рыночной динамики концепция «меньше означает больше» (Less Is More, LIM) приобрела фундаментальное значение для стратегий розничных сетей. Перенасыщение рынка привело к тому, что потребители стали более избирательными и спонтанными в своих покупках. Гардеробы современных покупателей заполнены до отказа, и выбор товаров часто осуществляется на основе эмоциональных предпочтений, а не рациональных потребностей [5]. В таких условиях конкуренция между товарами уступает место конкуренции за внимание и восприятие потребителей.

Успех розничных торговых предприятий теперь определяется не столько разнообразием ассортимента, сколько его способностью точно соответствовать потребностям целевой аудитории. Стратегия успешной компании заключается в создании предложения, которое является не только интересным, но и максимально релевантным для потребителя. Это требует глубокого понимания потребностей и предпочтений целевой группы, а также умения эффективно коммуницировать с потребителями через визуальные и маркетинговые инструменты [4, 6].

Примером успешной реализации данной стратегии являются такие известные розничные торговые сети, как Zara, H & M, которые демонстрируют высокую эффективность благодаря узкому ассортименту, точно ориентированному

на потребности их целевой аудитории. Они используют принципы визуального мерчандайзинга для создания привлекательной и запоминающейся презентации товаров, что позволяет им удерживать внимание клиентов и стимулировать импульсивные покупки.

Коммерческий успех зависит не только от широкого ассортимента, но и от продуманного и целенаправленного предложения с ограниченным числом моделей. LIM опирается на следующие ключевые выводы:

1. Чем меньше моделей (одинаковых по форме и цвету изделий) представлено в презентации, тем выше ее качество. Более качественная презентация товара усиливает коммуникативный эффект, что позволяет сократить расходы на персонал.

2. Чем выше качество презентации, тем больше у покупателя желания приобрести товар, что приводит к увеличению продаж и, в свою очередь, повышает оборачиваемость товаров.

Анализ эмпирических исследований

Первые эмпирические доказательства концепции LIM были получены в ходе крупномасштабного исследования еще в 1999 г. В рамках проекта было проведено около 300 опросов среди покупателей, охватывающих три типа торговых предприятий: магазины мужской одежды, сеть магазинов женской одежды и сеть дискаунтеров. Респондентам задали вопрос: «Какую форму презентации товара вы выберете для покупки?» с предложением выбрать между традиционной и LIM-презентацией. Результаты показали, что 80% предпочли LIM-презентацию и только 20% — традиционную.

Оптимальным показателем успешного применения LIM в магазинах одежды считается 1–1,5 модели на квадратный метр. Наполнение в 1,5–2,5 модели допустимо, но более 2,5 моделей затрудняет создание качественных презентаций. Эти показатели могут варьироваться, но принцип «меньше значит больше» применим в большинстве концепций. Систематичность концепции магазина облегчает внедрение LIM. Подход зависит от стратегии компании [7].

Для внедрения LIM необходимо определить целевую группу по социодемографическим и мотивационным критериям, тип розничного предприятия и ассортиментную стратегию. Это помогает сформулировать стратегию LIM и определить оптимальные показатели.

Для каждого товара определяют количество моделей в презентации с учетом восприятия покупателя. После этого рассчитывают количество единиц одной модели на квадратный метр и применяют правила визуального мерчандайзинга для создания обозримой, привлекательной и эмоциональной презентации.

Принцип LIM доказал свою эффективность в различных сегментах розничной торговли, включая одежду, текстиль для дома, обувь, электронику, канцелярские товары, книги, подарки и товары для дома. Эмпирические данные подтверждают его универсальность и применимость в любых отраслях. Механизмы восприятия потребителей подчиняются общим когнитивным и психологическим закономерностям.

В проекте немецкой сети дискаунтеров NKD на протяжении восьми недель изучалась эффективность LIM. Результаты показали значительное превышение ожидаемых показателей. Оптимальная верхняя граница успешного внедрения LIM составляет 2,5–4,5 модели на квадратный метр или 4–8 моделей на метр пристенного пространства. Модель в этом контексте — совокупность артикулов, идентичных по форме и цвету.

Кроме того, было установлено, что соблюдение принципов профессионального визуального мерчандайзинга является критически важным фактором, способствующим достижению высоких результатов в рамках данной концепции.

Сеть дискаунтеров NKD (крупнейший игрок на немецком рынке с 750 магазинами) стала площадкой для исследования концепции LIM, которая предполагает ограниченное количество моделей товара на полках. Консультанты NKD представили эту концепцию руководству и получили разрешение на пилотное тестирование в одном из австрийских магазинов. В течение нескольких недель эксперимент проводился в специально выделенной зоне отдела женской одежды. Ежедневно контролировалось соблюдение принципов LIM, что привело к двукратному росту продаж.

Успех эксперимента вдохновил на проведение более масштабного исследования. В девяти типичных магазинах NKD была организована выкладка товаров в соответствии с принципами LIM в пристенной зоне, в то время как в центральной части зала товары выставлялись в традиционном формате. Каждый экспериментальный магазин сравнивался с двумя аналогичными по продажам и ассортименту магазинами с традиционной выкладкой за тот же период.

Условия эксперимента включали:

- равное количество товаров в экспериментальных и контрольных магазинах;
- размещение товаров только в отделе женской одежды и пристенной зоне;
- ограничение количества моделей до 8 на метр пристенной зоны;
- четкое маркирование товаров.

Исследование концепции LIM показало, что понятие рационального выбора ассортимента магазина у покупателей и продавцов различается. Покупатели ценят не широкий ассортимент, а легкость восприятия товаров в торговом зале. В условиях современного перенасыщенного рынка и избытка информации потребители предпочитают магазины, где выбор товаров и принятие решения о покупке становятся более простыми и удобными.

Заключение

В современной экономической науке отсутствует консенсус относительно оптимального количества видов продукции и их модификаций, которые предприятие должно предлагать на рынке. Также не существует универсальных рекомендаций по определению оптимальных комбинаций товаров на различных этапах их жизненного цикла. Тем не менее при разработке ассортиментной стратегии предприятия целесообразно учитывать следующие товарные категории:

1. *Основная группа* — товары, обеспечивающие основную долю прибыли предприятия и находящиеся на стадии роста. Данная категория характеризуется высокой маржинальностью и стабильным спросом, что позволяет предприятию генерировать устойчивые финансовые потоки.

2. *Поддерживающая группа* — товары, стабилизирующие выручку предприятия и находящиеся на стадии зрелости. Эти продукты играют ключевую роль в поддержании стабильности доходов и обеспечении предсказуемости финансовых результатов.

3. *Стратегическая группа* — товары, ориентированные на создание будущей прибыли предприятия. Данная категория включает инновационные продукты, которые находятся на начальных этапах жизненного цикла и имеют потенциал для долгосрочного роста.

4. *Тактическая группа* — товары, стимулирующие продажи основной группы продукции и, как правило, находящиеся на стадиях роста и зрелости. Эти продукты используются для диверсификации ассортимента и привлечения новых сегментов потребителей.

В дополнение к вышеуказанным категориям при формировании ассортиментной политики необходимо учитывать группу разрабатываемых товаров, которые постепенно готовятся к выводу на рынок, а также товары, уходящие с рынка. Баланс между этими группами и их рыночной долей является важным фактором, определяющим устойчивость и эффективность ассортиментной стратегии предприятия.

Список источников

1. Бекетов А.Н. Использование инструментов маркетинга для управления финансовой устойчивостью торгового предприятия // Вестник Российского государственного торгово-экономического университета (РГТЭУ). 2014. № 12 (91). С. 90–102.

2. Конкурентоспособность в сфере товарного обращения в условиях цифровизации : монография / А.В. Шишкин [и др.]. Москва, 2022.

3. Предпринимательские экосистемы и сети в экономике распределенного пользования: механизмы устойчивого развития в сфере товарного обращения : монография / Ю.Д. Белкин [и др.]. Москва, 2023.

4. Слепенкова Е.В., Муртузалиева Т.В. Контроль уровня запасов розничной торговой сети при открытии распределительного центра // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. 2019. № 1. С. 276–281.

5. Солдатова Н.Ф., Краснокутская М.О. Особенности продвижения бренда одежды на российском рынке // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 140–148.

6. Шевченко Д.А. Эволюция парадигм потребительского поведения в цифровую эпоху // Экономические системы. 2023. Т. 16, № 2 (61). С. 28–38.

7. LIM: Формула успеха в розничной торговле. URL: <https://logists.by/content/lim-formula-uspeha-v-rozничной-torgovle> (дата обращения: 23.12.2025).

References

1. Beketov A.N. The use of marketing tools to manage the financial stability of a trading company. *Vestnik Rossijskogo gosudarstvennogo torgovo-ekonomicheskogo universiteta = Bulletin of the Russian State University of Commerce and Economics*. 2014;(12(91)):90-102. (In Russ.).

2. Competitiveness in the sphere of commodity circulation in the context of digitalization : a monograph / A.V. Shishkin [et al.]. Moscow, 2022. (In Russ.).

3. Entrepreneurial ecosystems and networks in the economy of distributed use: mechanisms of sustainable development in the sphere of commodity circulation : monograph / Yu.D. Belkin [et al.]. Moscow, 2023. (In Russ.).

4. Slepikova E.V., Murtuzaliev T.V. Control of the inventory level of a retail chain when opening a distribution center. *RISK: Resursy, Informaciya, Snabzhenie, Konkurenciya = RISK: Resources, Information, Supply, Competition*. 2019;(1):276-281. (In Russ.).

5. Soldatova N.F., Krasnokutskaya M.O. Features of clothing brand promotion in the Russian market. *Ekonomicheskie sistemy = Economic Systems*. 2025;18(2):140-148. (In Russ.).

6. Shevchenko D.A. The evolution of paradigms of consumer behavior in the digital age. *Ekonomicheskie sistemy = Economic Systems*. 2023;16(2(61)):28-38. (In Russ.).

7. Lim: The formula for success in Retail URL: <https://logists.by/content/lim-formula-uspeh-a-v-roznicnoj-torgovle>. (In Russ.).

Информация об авторе/ Information about the author

Антон Николаевич Бекетов – старший преподаватель кафедры маркетинга, Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, Москва, Россия, Beketov.AN@rea.ru.

Anton N. Beketov – senior lecturer the department of marketing, Plekhanov Russian University of Economics, Moscow, Russia, Beketov.AN@rea.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 12.01.2026; одобрена после рецензирования 15.02.2026; принята к публикации 25.02.2026.

The article was submitted 12.01.2026; approved after reviewing 15.02.2026; accepted for publication 25.02.2026.



Вызовы и риски интеграции маркетинговой информации в условиях цифровизации

Светлана Васильевна Карпова¹✉, Елена Сергеевна Дмитриева²

^{1,2} Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия

² Росхим, Москва, Россия

✉ svkarpova@fa.ru

Аннотация. Цель исследования заключается в изучении потенциала ускорения обработки данных, возникающих при интеграции маркетинговой информации, формируемой в организациях из многочисленных внутренних и внешних источников. В работе ставится задача определить, каким образом различия в форматах данных, методах их регистрации, периодичности обновления и уровнях структурированности влияют на точность рыночной аналитики, верного выбора подходов ценообразования и оперативности управленческих решений. Дополнительными задачами являются изучение роли единых номенклатурных справочников информации, оценка качества и достоверности данных, а также анализ технологических и информационных ограничений, препятствующих объединению информации в едином контуре.

Основные положения исследования базируются на предпосылке, что маркетинговые данные обладают высокой степенью фрагментации: различные подразделения используют собственные цифровые платформы, а поступающие сведения фиксируются в несогласованных форматах. На примере рынка диоксида титана продемонстрировано, что для корректного расчета импортной альтернативы необходимо одновременно учитывать экспортные котировки, логистические издержки, параметры финансирования и налогово-таможенные условия, которые изначально существуют в разнородных информационных средах. Этот пример подчеркивает сложность построения целостной модели на основе несвязанных наборов данных.

Результаты исследования показывают, что интеграция маркетинговой информации сопряжена с рисками методического, технологического, финансового и организационного характера. Ошибки классификации, несогласованность НСИ, строгие политики информационной безопасности и дефицит аналитических компетенций могут приводить к искажению рыночных выводов и снижению эффективности управленческих решений. Авторы приходят к выводу, что успешная интеграция требует комплексной стратегии, включающей стандартизацию данных, обучение персонала, внедрение модульных архитектур и развитие механизмов защиты информации. Интеграция маркетинговых дан-

ных выступает важным фактором повышения устойчивости компаний в условиях динамичной конкурентной среды.

Ключевые слова: маркетинговая информация, маркетинговые информационные системы, искусственный интеллект, блокчейн, риски, анализ рынка, котировки экспортных цен, сырьевые аналитические платформы, логистические затраты, налоговый режим, интеграция

Для цитирования: Карпова С.В., Дмитриева Е.С. Вызовы и риски интеграции маркетинговой информации в условиях цифровизации // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 94–105. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-94-105.

Original article

Challenges and risks of marketing information integration in the context of digitalization

Svetlana V. Karpova¹✉, Elena S. Dmitrieva²

^{1,2} Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

² Ruschem, Moscow, Russia

✉ svkarpova@fa.ru

Abstract. The purpose of this study is to examine the key difficulties companies face when attempting to integrate marketing information generated across various internal and external systems. The research aims to clarify how differences in data formats, collection methods, update frequency and organizational practices influence the accuracy of market analysis, pricing decisions and overall management efficiency. Additional objectives include identifying the role of master data consistency, assessing how data quality affects user trust in analytical systems, and exploring technical and security-related barriers that complicate the unification of marketing information.

The study emphasizes that marketing data is inherently fragmented: different departments rely on separate digital platforms, while analytical indicators arrive in heterogeneous forms and at different time intervals. A detailed example from the titanium dioxide market demonstrates how building a single analytical model requires connecting several unrelated data groups – export quotations, logistics expenses, financial parameters and customs regulations. This case reveals the complexity of generating a correct import-parity price when data sources differ significantly in structure and reliability.

The findings indicate that integration of marketing information is associated not only with methodological and technological constraints but also with financial, organizational and strategic risks. Errors in classification, inconsistencies in master data, rigid security policies and lack of personnel expertise can distort market insights, reduce competitiveness and lead to misguided managerial decisions. The study concludes that successful integration requires a comprehensive approach combining data auditing, standardization, personnel training, enhanced security

measures and modular architectural solutions. Ultimately, the ability to consolidate marketing information becomes a critical factor in increasing operational efficiency and ensuring the long-term resilience of companies operating in volatile and competitive markets.

Keywords: marketing information, marketing information systems, artificial intelligence, blockchain, risks, market analysis, export price quotes, commodity analytical platforms, logistics costs, tax regime, integration

For citation: Karpova S.V., Dmitrieva E.S. Challenges and risks of marketing information integration in the context of digitalization. *Economic Systems*. 2026;19(1):94-105. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-94-105.

Введение

В XXI веке каждая компания обладает большим объемом накопленных данных оперативной и стратегической информации. Разные подразделения компаний работают в отличных друг от друга внешних системах и хранят свои данные внутри профессиональных направлений. Так, например, реализация товаров может происходить на различных тендерных площадках, маркетплейсах, товарно-сырьевых биржах. В этом случае маркетинговая группа собирает информацию по котировкам и прайс-индексам на внешних платформах, консолидируя данные на ресурсах внутри для общего пользования, экономическая безопасность проверяет благонадежность потенциальных покупателей, применяя внешние системы информации и анализируя внутренние данные ERP-системы на наличие просроченной дебиторской задолженности. В данной статье авторы делают упор именно на маркетинговую информацию компании, которая консолидирует данные о потребительском спросе, клиентах, рынках и ценах.

Маркетинговая информация – это гетерогенный набор данных, поступающий из внутренних и внешних источников. Интеграция маркетинговой информации представляет собой процесс объединения данных из различных источников (CRM, ERP, Big Data, аналитические ценовые платформы, социальные сети) для создания единой системы анализа и принятия решений в условиях цифровой трансформации [1, с. 112–124; 2, с. 1–23]. Важность данной темы обусловлена ростом объемов данных и необходимостью их эффективного использования, особенно на рынках, обладающих волатильностью спроса и цены. Однако процесс интеграции сопряжен с значительными вызовами и рисками, которые могут привести к снижению эффективности маркетинга и финансовым потерям. Майкл Делл, основатель компании Dell, в конце прошлого столетия в своей стратегии отмечал: «Скорость – это все. В наш век информация, которая приходит на день позже, уже бесполезна» [3, с. 567–589]. Опережающий результат сегодня получают те компании, которые сумели настроить интеграцию маркетинговой информации и повысить скорость ее обработки для более эффективных управленческих решений. Научный потенциал интеграции потоков данных еще

не раскрыт и не описан до конца в фундаментальных трудах российских и зарубежных авторов, бизнес в авангарде этого процесса, так как повышение производительности знания возможно, только когда оно доступно в режиме реального времени и в момент принятия решения. Анализ ключевых вызовов и рисков интеграции позволяет сформировать пути их минимизации на основе эмпирических данных и кейсов компаний.

Основная часть

К основным вызовам интеграции маркетинговой информации относятся:

1. Фрагментация данных: разрозненные источники информации (например, из разных отделов или платформ) затрудняют создание единой базы, приводя к дубликатам и несоответствиям (табл. 1).

Таблица 1 – Матрица источников данных и типовых данных

Источник данных	Примеры систем	Тип данных	Частота обновления
Внутренние (ERP, CRM)	1-C, SAP, Bitrix, Salesforce	Коммерческие данные, клиентские данные	Ежедневно
Внешние аналитические платформы	Argus, Icis, Chemanalyst, Биржи	Котировки, фьючерсы, цены	Онлайн, ежедневно/еженедельно
Социальные сети, маркетплейсы	Yandex market, WB, OZON	Отзывы, рейтинги, тренды	Реальное время, онлайн
Тендерные площадки	B2B market, товарные биржи	Спрос, оценка динамики цен	Ежедневно, по результатам торгов
Логистические площадки	ОБОЗ, Argus, РЖД	Логистические затраты, динамика спроса и предложения по направлениям поставок	Ежедневно

Одним из центральных вопросов в структуре маркетинговой информации являются данные по анализу цен. Крупные промышленные компании обладают широким портфелем продукции из разных сегментов, в процессе возникает необходимость получения аналитики цен как на сырье, так и на продукцию в целях ее обработки из разных источников. Рассмотрим один из примеров сырьевого рынка, который наилучшим способом описывает фрагментацию данных (рис. 1).

Рынок диоксида титана (белый пигмент, сырье для лакокрасочной отрасли) является высококонкурентным и импортозависимым. В России представлены около десяти китайских производителей, один российский производитель и несколько европейских поставщиков. Главным драйвером формирования цены на рынке РФ является китайское предложение цены, которое, в свою очередь,

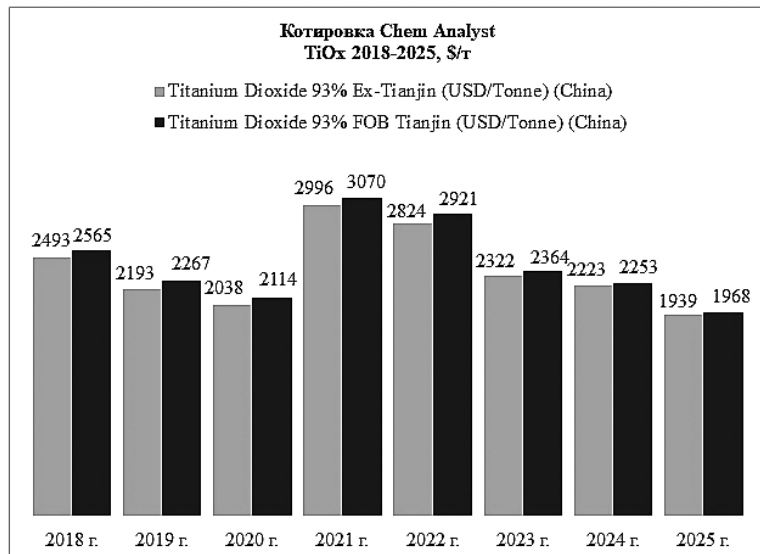


Рисунок 1 – Динамика цен диоксида титана [4]

зависит от объемов внутреннего потребления и динамики развития строительной отрасли в Китае.

Экспортная цена на базисе FOB учитывает внутренний и внешний спрос, ее колебания нужно отслеживать для прогнозирования российской цены с учетом логистического плеча. Котировки экспортной цены на диоксид титана представляются крупнейшими мировыми агентствами, а также доступны внутренние китайские сырьевые аналитические платформы (SunSirs, Byinfo). Эти данные являются первой переменной для расчета импортной альтернативы главного игрока на рынке. Вторая переменная – логистические затраты на фрахт и доставку, колебания цен которых также нужно отслеживать и регулярно учитывать в расчете цены. Данные по стоимости логистики, динамики стоимости фрахта расположены уже в других системах (например, Argus, ISIS) и также требуют регулярного обновления. Третья переменная – стоимость финансирования – рассчитывается математически и зависит от условий поставки, кредитной ставки банка и количества дней товара в пути. Четвертая переменная – налоговый и пошлинный режим ввоза товаров в страну. Эти данные как правило, редко меняются, но требуют учета и хранения информации для применения корректных ставок в расчете цены.

Таким образом, собрав из четырех разрозненных систем данные, мы можем получить импортную стоимость китайского диоксида титана для формирования ценового позиционирования отечественного продукта [5, с. 135–156]. Данная методология оценки импортозамещающих продуктов применима к любым товарам, конкурирующим с иностранными аналогами и формирующим страте-

гию ценового позиционирования в условиях конкурентного давления со стороны импортной продукции.

2. Отсутствие или необходимость постоянного обновления НСИ (номенклатурно-справочной информации): отличие в названии хотя бы в одном знаке приводит к дублированию данных. Некорректное внесение в систему данных наименований товаров от различных поставщиков, например, таких как «Перчатки латексные» и «Перчатки латекс», приводит к их регистрации как двух различных позиций, что обуславливает необходимость внедрения внутренней системы кодирования номенклатурных единиц. Аналогичная ситуация наблюдается с перечнем клиентов: наименования «Арсенал ООО» и «ООО Арсенал» интерпретируются системой как разные юридические лица, что подчеркивает важность унификации и стандартизации НСИ для обеспечения целостности данных.

3. Качество данных: недостаточная точность и актуальность информации снижают уровень доверия менеджеров к информационной системе, что обуславливает принятие некорректных решений в сфере маркетинга. Значимость непрерывного контроля за поддержанием актуальности данных, их своевременного обновления и обеспечения синхронизации системы с источниками данных является критически важной и не подлежит недооценке. В современном мире каждое утро руководители компании хотят видеть свежие данные о курсах валюты, динамики котировок на основные продуктовые группы, основные коммерческие и производственные показатели. Такая сводка информации консолидируется с разных источников на одном дашборде и требует постоянной проверки и поддержки и зачастую мобильной версии данных.

4. Отсутствие стандартизации: разные форматы данных и протоколы обмена усложняют интеграцию, особенно в глобальных компаниях. Стандартизация данных предполагает единообразие форматов, структуры и протоколов обмена информацией между системами. Одна из главных проблем стандартизации – это разнородность форматов данных: разные системы могут использовать различные форматы для хранения и передачи данных (например, CSV, JSON, XML и т. д.), что затрудняет их интеграцию. Кроме разнородности форматов, зачастую возникает несовместимость протоколов обмена: протоколы передачи данных (например, REST, SOAP, FTP) могут отличаться по синтаксису и семантике, что требует дополнительных усилий для синхронизации.

5. Информационная безопасность: внутренние требования к безопасности и сохранению данных ведут к усложнению интеграции или ее высокой стоимости. Требования к информационной безопасности, обусловленные внутренними политиками организаций в области защиты и сохранности данных, существенно усложняют процессы интеграции информационных систем и увеличивают их финансовую стоимость. Отсутствие единых стандартов и нормативов в сфере информационной безопасности приводит к тому, что каждая компания самостоятельно определяет критерии допустимости применения тех или иных систем. Учет требований информационной безопасности является неотъемлемой частью проектирования и эксплуатации маркетинговых источников данных.

Это требует системного подхода к разработке процессов интеграции, передачи и обновления данных, направленного на минимизацию рисков и обеспечение соответствия нормативным требованиям, что, несмотря на увеличение затрат, повышает надежность и доверие к используемым системам.

6. Ограниченные ресурсы и инфраструктурные ограничения: финансовые затраты на внедрение (лицензии, разработка, обучение персонала), недостаток технической базы и человеческий фактор (сопротивление изменениям) являются барьерами для малого и среднего бизнеса и препятствуют глобальной интеграции.

7. Организационные барьеры: сложности взаимодействия между отделами (маркетинг, IT, продажи) приводят к несогласованности действий. Одними из факторов, негативно сказывающихся на проектной работе при реализации интегрированных систем в маркетинге, являются проблема формирования технического задания и недостаток компетентных бизнес-аналитиков, способных переложить на язык IT вопросы бизнеса.

Переходя к существенным рискам интеграции маркетинговой информации в условиях цифровизации, необходимо отметить, что, несмотря на все трудности, в современном бизнесе невозможно функционировать, не совмещая маркетинговую информацию из разных источников. По сути, наличие быстрой своевременной маркетинговой информации является значимым конкурентным преимуществом и в основном влияет на скорость принятия решений в компании. Иногда фактор скорости является более доминирующим, чем сами решения.

К ключевым рискам относятся:

1. Безопасность в части сохранности данных. Настройка подключения по API к внешним источникам данных в целях их интеграции повышает уязвимость к кибератакам, утечкам данных и нарушениям конфиденциальности, что может привести к негативным последствиям, сложностями с клиентами и контролирующими органами.

2. Риск видоизменения данных. Внешние манипуляции с данными могут искажать аналитику, приводя к неверным маркетинговым стратегиям [5, с. 135–156].

3. Финансовые риски. Высокие затраты на интеграцию без быстрой отдачи могут вызвать убытки, особенно если система не адаптируется к изменениям рынка.

4. Отсутствие гибкости и быстрой адаптации системы. Интегрированные системы могут быть негибкими к динамичным изменениям, таким как новые методологии и подходы в расчетах, связанные с внешними факторами или изменениями в законодательстве.

5. Отсутствие четких KPI системы. Для каждого бизнеса необходимо формулирование конкретных показателей для оценки результата интеграции маркетинговой информации, в противном случае это приводит к негативным результатам и повторным ошибкам.

Рекомендации по минимизации вызовов и рисков интеграции маркетинговой информации в условиях цифровизации.

1. Проведение аудита маркетинговых данных, их системной идентификации и приведения к единому отображению на дашбордах с использованием BI-систем.

2. Внедрение стандартов маркетинговой информации и инструментов управления ей. В современном мире для сбора ценовых, валютных данных в целях прогнозирования спроса возможно использование API и облачных платформ для унификации данных с акцентом на автоматизацию и AI для проверки качества. Зачастую здесь возникают вопросы согласования с информационной безопасностью, которая является главным противником облачных решений, но для внешних маркетинговых данных и их верификации с применением AI, данная опция необходима.

3. Обучение и вовлечение персонала, проведение тренингов для снижения сопротивления изменениям и повышения доверия к системе. Маркетинговый аналитик в современном мире – это специалист, который должен не только уметь пользоваться Excel, но и обладать глубокими знаниями при расчете эффективности использования маркетинговой информации, уметь работать с данными «Яндекс Директ», VK Ads, Google Ads и прочими маркетинговыми системами для расчета основных показателей маркетинговой эффективности: конверсии, ROMI (Return of Marketing Investment), LTV (Lifetime Value), CAC (Customer Acquisition Cost). Квалификацию маркетинговой команды в современном бизнесе также можно отнести к неоспоримым конкурентным преимуществам.

4. Усиление мер безопасности путем внедрения современных систем защиты с применением многофакторной аутентификации, шифрования, постоянного осуществления регулярных аудитов для защиты данных [6, с. 78–92].

5. Использование гибких подходов – разрабатывать модульные системы, позволяющие быструю адаптацию к новым условиям [7, с. 101–124]. Цель модульных систем – создать гибкую архитектуру, где интеграция данных не является монолитом, а состоит из независимых модулей. Наличие модульных систем позволяет быстро адаптироваться и менять ландшафт и архитектуру данных, минимизировать простои и снижать затраты на разработку. Маркетинговая информация при модульном построении информационных платформ становится agile: движение идет от реактивного маркетинга к проактивному.

6. Мониторинг и аналитика: использовать KPI для оценки интеграции и корректировки стратегий [8, с. 42–53]. При этом хотелось бы отметить, что необходимо на системном уровне развивать в компании не только интеграцию нужной рыночной маркетинговой аналитики, но и настраивать на отдельных дашбордах автоматизированный расчет KPI-показателей сотрудников/проектов/компании. Это также позволяет в гибком режиме отслеживать статус выполнения показателей и оперативно реагировать, формируя нужные корректирующие действия.

Интеграция маркетинговой информации в компании несет значительные преимущества, такие как: повышение скорости принимаемых решений, снижение затрат на обработку данных за счет наличия автоматизированных систем и (самое важное) возможность повышать производительность и прибыльность компаний за счет правильного прогнозирования цены и спроса по рыночным сегментам. Одним из новых перспективных направлений в интеграции маркетин-

говой информации, становится применение AI-систем для дополнения материала, прогнозирования и проверки маркетинговых гипотез [9, с. 240].

Предиктивная аналитика для сегментации рынка – одно из самых важных преимуществ, ведь интеграция позволяет моделировать спрос (е. г., по регионам, демографии), оптимизировать ценообразование и минимизировать запасы, повышая прибыль. Моделирование различных сценариев формирует оценку роста прибыли компаний, использующих предиктивную аналитику на базе моделей интеграции на 10–25%. Консолидация маркетинговой информации (из CRM, аналитики, соцсетей и т. д.) создает единую экосистему, где данные доступны в реальном времени, минимизируя задержки от ручной обработки. Это особенно критично в динамичных рынках, где задержка на 1–2 дня может стоить упущенных возможностей (например, в e-commerce во время пиковых продаж). Автоматизированные дашборды (FineBI, Power BI, Visiology) с API-интеграциями позволяют генерировать данные за минуты. Компании с интегрированными моделями данных принимают решения на 15–20% быстрее, обеспечивая рост конверсии на уровне 25–30%. Моделирование результатов на основании интеграции маркетинговой информации – это основа для автоматизации и стратегических изменений в компаниях, которые способны увеличить прибыль и производительность бизнеса.

Игнорирование рассмотренных выше вызовов и рисков в будущем может привести к стратегическим неудачам (рис. 2).



Рисунок 2 – Последствия использования данных низкого качества для бизнеса

Источник: составлено авторами.

Для успешной реализации интеграции маркетинговой информации в современных компаниях необходим комплексный системный подход, сочетающий технологии, управление и регуляторные меры. Особую важность в этом аспекте приобретают фундаментальные научные концептуальные подходы к моделированию сценарного развития бизнеса на базе интегрированных систем маркетинговой информации организаций в условиях цифровой трансформации бизнес-процессов. Компании, работающие на нескольких географических рынках, в различных продуктовых сегментах, особенно зависят от геополитических решений, динамики секторов экономики в странах присутствия, валютного курса, антидемпинговых пошлин, санкционных инструментов, которые существенно влияют на результат [10, с. 291–316; 11, с. 889–901].

Заключение

Задача выбора и приоритизации рынков в целях максимизации прибыли всегда актуальна. В этом случае одним из ключевых инструментов становится развитие интегрированных систем маркетинговой информации (ИСМИ), маркетинговых информационных систем (МИС), позволяющих эмпирически моделировать динамические показатели, такие как выручка, рентабельность, спрос, в зависимости от внешних параметров рынка.

Список источников

1. Давий А.В. Интегрированные маркетинговые информационные системы в условиях цифровизации экономики // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 13, № 2. С. 112–124.
2. Wedel M., Kannan P.K. Marketing Analytics for Data-Rich Environments // Journal of Marketing. 2019. Vol. 83, No. 6. P. 1–23. DOI 10.1177/0022242919849749.
3. Багринцев А.В. Цифровая трансформация маркетинга: интеграция данных и искусственный интеллект // Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. 2023. Т. 39, № 4. С. 567–589. DOI 10.21638/spbu05.2023.404.
4. Онлайн-платформа Chem Analyst. URL: <https://www.chemanalyst.com> (дата обращения: 13.12.2025).
5. Huang M.-H. Data governance in the era of big data: Challenges and opportunities for marketing // Journal of Marketing. 2021. Vol. 85, No. 1. P. 135–156. DOI 10.1177/0022242920963835.
6. Челенков А.П., Дмитриева Е.С. Маркетинг услуг в цифровой среде: интеграция данных и безопасность // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17, № 5. С. 78–92. DOI 10.24412/1995-042X-2023-5-78-92.
7. De Luca L.M., Verona G., Vicari S. Marketing information integration and firm performance: the mediating role of marketing agility // Journal of the Academy of Marketing Science. 2022. Vol. 50. P. 101–124. DOI 10.1007/s11747-021-00819-2.
8. Попова Ю.Ф., Остапенко Д.А. Предиктивная аналитика в маркетинге: интеграция данных и искусственный интеллект // Стратегии бизнеса. 2023. № 11. С. 42–53. DOI 10.17747/2311-7184-2023-11-42-53.
9. Davenport T.H. The AI Advantage: How to Put the Artificial Intelligence Revolution to Work. Cambridge, 2020.

10. Третьяк О.А. Цифровая трансформация маркетинга: новые вызовы и возможности // Российский журнал менеджмента. 2021. Т. 19, № 3. С. 291–316. DOI 10.21638/spbu08.2021.301.

11. Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda / P. C. Verhoef [et al.] // Journal of Business Research. 2021. Vol. 122. P. 889–901. DOI 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

References

1. Daviy A.V. Integrated marketing information systems in the context of digitalization of the economy. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya = Economics and management: problems, solutions*. 2024;13(2):112-124. (In Russ.).

2. Vedel M., Kannan P.K. Marketing analytics for data-rich environments. *Journal of Marketing*. 2019;83(6):1-23. DOI 10.1177/0022242919849749.

3. Bagrintsev A.V. Digital transformation of marketing: data integration and artificial intelligence. *Vestnik Sankt-Peterburgskogo universiteta. Ekonomika = Bulletin of St. Petersburg University. Economy*. 2023;39(4):567-589. DOI 10.21638/spbu05.2023.404. (In Russ.).

4. Online chemical analyst platform. URL: <https://www.chemanalyst.com>. (In Russ.).

5. Huang M.-H. Data management in the Era of Big Data: challenges and opportunities for marketing. *Journal of Marketing*. 2021;85(1):135-156. DOI 10.1177/0022242920963835.

6. Chelentkov A.P., Dmitrieva E.S. Marketing of services in the digital environment: data integration and security. *Servis v Rossii i za rubezhom = Service in Russia and abroad*. 2023;17(5):78-92. DOI 10.24412/1995-042X-2023-5-78-92. (In Russ.).

7. De Luca L.M., Verona G., Vicari S. The integration of marketing information and the effectiveness of the company: the mediating role of marketing flexibility. *Journal of the Academy of Marketing Sciences*. 2022;50:101-124. DOI 10.1007/s11747-021-00819-2.

8. Popova Yu.F., Ostapenko D.A. Predictive analytics in marketing: data integration and artificial intelligence. *Strategii biznesa = Business strategies*. 2023;(11):42-53. DOI 10.17747/2311-7184-2023-11-42-53. (In Russ.).

9. Davenport T.H. The advantage of AI: how to make a revolution in the field of artificial intelligence. Cambridge, 2020.

10. Tretyak O.A. Digital transformation of marketing: new challenges and opportunities. *Rossiyskiy zhurnal menedzhmenta = The Russian Journal of Management*. 2021;19(3):291-316. DOI: 10.21638/spbu08.2021.301. (In Russ.).

11. Digital transformation: interdisciplinary reflection and research program / P.S. Verkhof [et al.]. *Journal of Business Research*. 2021;122:889-901. DOI 10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

Информация об авторах / Information about the authors

Светлана Васильевна Карпова – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве РФ, Москва, Россия, ORCID: 0000-0002-4488-8131, svkarpova@fa.ru;

Елена Сергеевна Дмитриева – кандидат экономических наук, соискатель докторской степени, кафедра маркетинга факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве РФ, директор по маркетингу Росхим, Москва, Россия, 555dmitrieva@gmail.com.

Svetlana V. Karpova – doctor of economic sciences, professor, head of the Department of marketing faculty of «Graduate School of Management», Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, ORCID: 0000-0002-4488-8131, svkarpova@fa.ru;

Elena S. Dmitrieva – Ph.D. in economic sciences, Department of marketing faculty of «Graduate School of Management», Financial University under the Government of the Russian Federation, Marketing Director Ruschem, Moscow, Russia, 555dmitrieva@gmail.com.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 29.01.2025; одобрена после рецензирования 01.03.2026; принята к публикации 15.03.2026.

The article was submitted 29.01.2025; approved after reviewing 01.03.2026; accepted for publication 15.03.2026.



Локальные рекламные кампании как способ повышения лояльности, доверия и эффективности крупных спонсорских контрактов

Ольга Захаровна Матвеева¹✉, Кирилл Сергеевич Казимиров²

^{1,2} Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

✉ omatveeva@ruc.su

Аннотация. В статье рассматриваются локальные рекламные кампании как способ повышения лояльности, доверия и эффективности крупных спонсорских контрактов, а также проводится анализ опыта, связанного с заключением крупных спонсорских контрактов, Континентальной хоккейной лиги и ее участников – российских хоккейных клубов. Статья имеет важное прикладное значение, поскольку проблема, связанная с отсутствием повышения лояльности и доверия со стороны потребителей в рамках реализации крупных спонсорских контрактов, очень актуальна. Как правило, такие контракты являются достаточно дорогими. В условиях турбулентности и снижения маркетинговых бюджетов компаний рекламодателям и их партнерам необходимо найти способы трансформации спонсорских соглашений в инструмент, который не только позволяет достичь высоких охватов, но и повысит лояльность и доверие аудитории к продукту.

Ключевые слова: спонсорский контракт, спонсорство, локальные рекламные кампании, КХЛ, беттинг-спонсор

Для цитирования: Матвеева О.З., Казимиров К.С. Локальные рекламные кампании как способ повышения лояльности, доверия и эффективности крупных спонсорских контрактов // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 106–113. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-106-113.

Original article

Local advertising campaigns as a way to increase loyalty, trust, and the efficiency of large sponsorship contracts

Olga Z. Matveeva¹✉, Kirill S. Kazimirov²

^{1,2} Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

✉ omatveeva@ruc.su

Abstract. This article comprehensively examines local advertising campaigns as a way to increase loyalty, trust, and the effectiveness of major sponsorship contracts, and analyzes the experience of the Kontinental Hockey League and its members – Russian hockey clubs.

This article has significant practical implications, as the problem of failing to increase consumer loyalty and trust through major sponsorship contracts is highly relevant. Such contracts are typically quite expensive. In a context of turbulence and declining marketing budgets, advertisers and their partners need to find ways to transform sponsorship agreements into a tool that not only achieves high reach but also enhances audience loyalty and trust in the product.

Keywords: sponsorship contract, sponsorship, local advertising campaigns, KHL, betting sponsor

For citation: Matveeva O.Z., Kazimirov K.S. Local advertising campaigns as a way to increase loyalty, trust, and the efficiency of large sponsorship contracts. *Economic Systems*. 2026;19(1): 106-113. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-106-113.

Введение

Отечественный рынок спортивного спонсорства в последние годы характеризуется высокой степенью стандартизации рекламных форматов. Крупные спонсорские контракты, которые заключаются между коммерческой компанией (как правило, крупным бизнесом или букмекерскими компаниями) и профессиональными спортивными клубами или лигами, обеспечивают значительные охваты и регулярное медийное присутствие, но все чаще воспринимаются аудиторией как фоновый элемент привычного спортивного продукта. Вышеуказанное приводит к тому, что спонсорство нередко выполняет исключительно имиджево-информационную функцию, не оказывая существенного влияния на повышение уровня доверия и лояльности со стороны болельщиков и нейтральных зрителей.

На практике это проявляется в том, что даже дорогостоящие титульные партнерства и эксклюзивные рекламные интеграции не всегда приводят к формированию устойчивых позитивных ассоциаций с брендом. Более того, в отдель-

ных случаях появление спонсора в традиционной символике или изменение части идентичности клуба может вызывать негативную реакцию аудитории.

Сокращение маркетинговых бюджетов в связи с охлаждением российской экономики и серьезным повышением налоговой нагрузки на основных участников рынка спортивного спонсорства (налоговая нагрузка букмекеров с 1 января 2026 г. увеличилась в 60 раз), очевидно, приводит к повышению требований рекламодателей от спонсорских проектов.

Таким образом, перед рекламодателями, спортивными организациями и рекламными агентствами (и иными посредниками) встает задача поиска таких дополнительных инструментов, которые способны повысить эффективность спонсорских соглашений в целом и особенно в аспектах, связанных с повышением доверия, лояльности и преодолением формирующейся баннерной слепоты [1].

Эффективным решением вышеизложенной проблемы могут стать локальные рекламные кампании (в рамках крупных спонсорских соглашений), ориентированные на региональные особенности, историю клуба, культурные коды и поведенческие паттерны болельщиков. Локальные рекламные кампании позволяют не только усилить эффект от уже заключенного контракта, но и снизить риск возникновения негативной реакции со стороны болельщиков.

Ожесточенная конкуренция между рекламодателями за внимание болельщиков и дефицит привлекательных рекламных активов (лиг и клубов) усиливает значимость нестандартных, креативных и локально адаптированных решений в рамках реализации крупных спонсорских соглашений.

Основная часть

В настоящий момент практически все клубы Континентальной хоккейной лиги (КХЛ – высшая и сильнейшая профессиональная хоккейная лига в России и Евразии) имеют беттинг-спонсоров.

Беттинг-спонсор – это компания из сферы ставок на спорт (в России подобные спонсорские контракты на законодательном уровне разрешены только легальным букмекерским конторам, но в других странах таким образом продвигаются также казино и другие виды игорных заведений), которая финансово или организационно поддерживает спортивную команду, лигу, турнир, клуб, спортсмена или медиапроект в обмен на рекламное и имиджевое присутствие (рис. 1).

Как видно из рис. 1, всего два клуба КХЛ из 22 не имеют беттинг-партнеров, что соответствует степени присутствия букмекерских компаний на уровне около 90%, а также демонстрирует, что каждый российский клуб КХЛ имеет такого партнера. Клубы, не имеющие спонсорского контракта с букмекерской конторой, – это казахстанский клуб «Барыс» и китайский «Куньлунь Ред Стар».

Вышеуказанное приводит к повышению конкуренции за активы (хоккейные клубы), что вкупе с необходимостью спонсоров максимизировать эффективность размещения рекламы в рамках установленного бюджета приводит к разнообразным стратегиям поведения игорных компаний при выборе и заключении спонсорских контрактов.

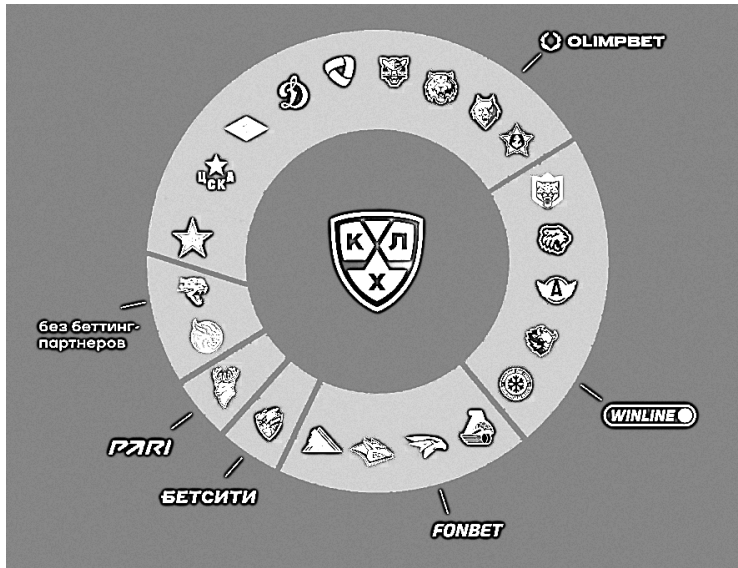


Рисунок 1 – Беттинг-спонсоры клубов Континентальной хоккейной лиги по состоянию на декабрь 2025 г.

Источник: составлено авторами по данным [2].

Так, например, PARI спонсируют только профессиональные команды (по всем массовым видам спорта) из Нижнего Новгорода (в том числе клуб КХЛ ХК «Торпедо»), OLIMPBET широко не представлен в других популярных видах спорта, поэтому относится к хоккейным клубам как к ключевому направлению спонсорства, где является лидером по числу спонсируемых клубов (9, включая все 3 московских ХК).

Отдельного внимания заслуживает стратегия «Фонбет» – крупнейшего российского букмекера по объему выручки с одним из самых больших маркетинговых бюджетов. Эта компания не только стала беттинг-партнером четырех региональных клубов, но и заключала контракт о титульном партнерстве с КХЛ.

Отметим и подход компании к выбору клубов для партнерства. Фактически все четыре хоккейных клуба являются главными командами своего города. По аналогии с градообразующими предприятиями ХК «Локомотив» (Ярославль), ХК «Авангард» (Омск), ХК «Металлург» (Магнитогорск), ХК «Салават Юлаев» (Уфа) являются досугообразующими предприятиями для своих регионов.

В вышеуказанных регионах отсутствуют иные спортивные профессиональные команды, претендующие на самые высокие позиции в элитных дивизионах (по популярным видам спорта). Совершенно иная ситуация в других, более крупных городах. В Москве три хоккейных клуба конкурируют не только между собой,

но и с большим числом футбольных клубов (в главной футбольной лиге России ежесезонно выступают от 4 до 6 московских клубов), которые, как правило, эту конкуренцию выигрывают. Аналогичная ситуация в Санкт-Петербурге, где существуют хоккейный, баскетбольный и футбольный клубы. При этом футбольный стадион в 3,5 раза больше по числу зрительских мест, чем хоккейная арена.

Благодаря выбранной стратегии, «Фонбет» совместно с Континентальной хоккейной лигой и клубами беттинг-партнеров может воплощать самые разные спонсорские активации, что позволяет избежать или минимизировать ключевые проблемы любого крупного титульного партнерства [3].

Если не учитывать финансовые аспекты, то главной проблемой титульных партнерств в спортивной сфере можно считать то, что такие мероприятия повышают исключительно охватные показатели, а уровень доверия и лояльности остается на тех же значениях, а иногда и вовсе снижается из-за неприятия болельщиками нового составного названия или других аналогичных причин [4]. Так, например, фанаты московского футбольного клуба «Спартак» были недовольны переименованием стадиона в «Открытие банк Арена» [5].

Проведение краткосрочных локальных рекламных кампаний позволяет рекламодателю избежать вышеописанной проблемы, поднять показатели доверия и лояльности, а также усилить эффективность всего спонсорского контракта [6]. В качестве примера можно привести рекламную кампанию, которая проходила в Ярославле с 15 по 17 ноября 2025 г. и была приурочена к матчу между «Локомотивом» и «Салаватом Юлаевым». Долгое время противостояние данных команд в рамках регулярного чемпионата не имело под собой дополнительной подоплеку и не относилось к категории дерби.

Дерби – это принципиальный матч между командами из одного города, региона или с давней историей соперничества, основанный на каком-то общем факте. В КХЛ выделяют семь видов дерби по географическому признаку и столько же дерби, основанных на других аспектах (табл. 1).

С 2024 г. к негеографическим дерби относится матч между «Локомотивом» и «Салаватом Юлаевым».

Таблица 1 – Основные виды дерби в КХЛ

Географические дерби	Негеографические дерби
1. Столичные дерби	1. Зеленое дерби
2. Дерби двух столиц	2. Армейское дерби
3. Татарстанское дерби	3. Динамовское дерби
4. Уральские дерби	4. Металлургическое дерби
5. Сибирское дерби	5. Кошачье дерби
6. Волжские дерби	6. Автозаводское дерби
7. Дальневосточное дерби	7. Медовое побоище

Источник: составлено авторами.

Концепция дерби – ярославский медведь должен забрать башкирский мед, а уфимцы должны сохранить национальное лакомство. Противостояние получило название «Медовое побоище» и слоган «Самое сладкое дерби».

Для дерби была разработана айдентика. Логотип состоит из названия «Медовое побоище», бочонка меда (главный приз, который вручают победившей команде) и логотипа букмекерской компании «Фонбет», которая получила новый медийный актив (дополнительного к титульному партнерству с КХЛ, беттинг-партнерству с «Локомотивом» и «Салаватом Юлаевым») [7].

В рамках рекламной кампании для продвижения матча использовались наружная реклама (в том числе на 100-метровой ярославской телебашне), офлайн-активности (раздача меда, билетов и шарфов, выполненных согласно разработанной айдентике), а также онлайн-активности: основой кампании стал видеоролик с маскотами клубов, который распространялся в социальных сетях клубов, новостных сообществах. Накануне матча только в телеграм-канале ХК «Локомотив» вышло около 10 спонсорских материалов, посвященных аспектам или продвижению «Медового побоища» (не учитывая стандартные новостные и информационные материалы, содержащие айдентикку) [8].

Заключение

Локальные рекламные кампании – это эффективный способ повышения лояльности, доверия и эффективности в рамках реализации крупных спонсорских контрактов.

Проанализированную рекламную кампанию, направленную на продвижение «Медового побоища», можно считать эффективной сразу по нескольким причинам.

Во-первых, создание и продвижение «Медового побоища» повысило лояльность и доверие к рекламодателю: теперь он ассоциируется не просто с крупной компанией, название которой заставляют произносить комментаторов, а с «Медовым побоищем», медом и медведем, то есть идентичность компании в глазах фанатов стала совпадать с их идентичностью.

Во-вторых, рекламодатель через наружную рекламу и различные офлайн-активности (раздача меда, билетов и шарфов, выполненных согласно разработанной айдентике) смог дотянуться до жителей, которые не очень активно следят за хоккеем, то есть не подписаны на ХК «Локомотив» в социальных сетях и, соответственно, не видели других спонсорских онлайн-активаций.

В-третьих, матч «Локомотив» – «Салават Юлаев», несмотря на проведение в понедельник, прошел при полных трибунах (УКРК «Арена-2000» на хоккейных матчах вмещает 8500 чел.).

Список источников

1. *Казимиров К.С.* Инсайты и вызовы: тенденция создания in-house рекламных агентств в России // Журналистика, массовые коммуникации и медиа: взгляд молодых исследователей : материалы Всероссийской (с международным участием) науч.-практ. конф. молодых исследователей, аспирантов и студентов. Белгород : Космос, 2025. С. 308–312.

2. Выручка десятки крупнейших букмекеров в 2024 году достигла ₹1,7 трлн. Как зарабатывают организаторы ставок на спорт // РБК : [сайт]. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/02/04/2025/67ebda4f9a7947405cc129cb (дата обращения: 24.12.2025).

3. «Открытие кормушки Арена». Реакция на переименование стадиона «Спартак» // Чемпионат.com : сайт. URL: <https://clck.ru/3R2CdR> (дата обращения: 24.12.2025).

4. Матвеева О.З., Казимиров К.С. Манипулятивные технологии в рекламе и опыт их использования российскими банками // Реклама и связи с общественностью: традиции и инновации : материалы XI Междунар. науч.-практ. конф. Ростов-на-Дону : Ростовский государственный университет путей сообщения, 2024. С. 129–134.

5. Кравченко В. Беттинг-спонсоры в КХЛ: у Olimpbet рекордные 8 клубов, а SKA без букмекера // Спортс : сайт. URL: <https://www.sports.ru/betting/industry/blogs/3348624.html> (дата обращения: 22.12.2025).

6. Торговое дело: коммерция, маркетинг, менеджмент, теория и практика: монография / под ред. Д.И. Валигурского. Москва : ИТК «Дашков и К^о», 2025. Т. 6.

7. Ипполитов Р. «Салават Юлаев» выиграл первое «Медовое побоище» // Ведомости : сайт. URL: <https://www.vedomosti.ru/sport/rb/news/medovoe-poboische-fonbet> (дата обращения: 24.12.2025).

8. Телеграм-канал Хоккейного клуба «Локомотив» : сайт. URL: https://t.me/hclokomotiv_official (дата обращения: 22.12.2025).

References

1. Kazimirov K.S. Insights and challenges: the trend of creating in-house advertising agencies in Russia. Journalism, mass communications and media: the view of young researchers: proceedings of the All-Russian (with international participation) Scientific and Practical Conference of young researchers, graduate students and students. Belgorod : Kosmos, 2025. P. 308–312. (In Russ.).

2. The revenue of the ten largest bookmakers in 2024 reached ₹1.7 trillion. How sports betting organizers earn money. RBC : [website]. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/02/04/2025/67ebda4f9a7947405cc129cb. (In Russ.).

3. «Opening of the Arena Feeder». Reaction to the renaming of Spartak stadium. Чемпионат.com : the website. URL: <https://clck.ru/3R2CdR>. (In Russ.).

4. Matveeva O.Z., Kazimirov K.S. Manipulative technologies in advertising and the experience of their use by Russian banks. Advertising and public relations: traditions and innovations : proceedings of the XI International Scientific and Practical Conference. Rostov-on-Don : Rostov State University of Railway Transport, 2024. P. 129–134. (In Russ.).

5. Kravchenko V. Betting sponsors in the KHL: Olimpbet has a record 8 clubs, and SKA has no bookmaker. Sports : website. URL: <https://www.sports.ru/betting/industry/blogs/3348624.html>. (In Russ.).

6. Trade business: commerce, marketing, management, theory and practice: a monograph / ed. by D.I. Valigursky. Moscow : PTC «Dashkov & Co.», 2025. Vol. 6. (In Russ.).

7. Ippolitov R. «Salavat Yulaev» won the first «Honey Battle». Vedomosti : website. URL: <https://www.vedomosti.ru/sport/rb/news/medovoe-poboische-fonbet>. (In Russ.).

8. Telegram channel of the Hockey club «Locomotive»: website. URL: https://t.me/hclokomotiv_official. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Ольга Захаровна Матвеева – кандидат экономических наук, доцент, 08.00.05, доцент кафедры гуманитарных дисциплин и иностранных языков Российского университета кооперации, Мытищи, Россия, omatveeva@ruc.su;

Кирилл Сергеевич Казимиров – студент, кафедра гуманитарных дисциплин и иностранных языков Российского университета кооперации, Мытищи, Россия, st108733@ruc.su.

Olga Z. Matveeva – Ph.D. in economic sciences, associate professor, 08.00.05, associate professor of the Department of humanities and foreign languages, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, omatveeva@ruc.su;

Kirill S. Kazimirov – student, Department of humanities and foreign languages, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, st108733@ruc.su.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 19.01.2026; одобрена после рецензирования 20.02.2026; принята к публикации 01.03.2026.

The article was submitted 19.01.2026; approved after reviewing 20.02.2026; accepted for publication 01.03.2026.



Оценка влияния внешнеэкономических и регуляторных изменений на эффективность деятельности нефтегазовых компаний

Ксения Александровна Григорова¹, Татьяна Витальевна Кириченко²✉, Алексей Алексеевич Комзолов³

^{1, 2, 3} Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, Москва, Россия

✉ kirichenko.t@gubkin.ru

Аннотация. *Цель исследования* – оценка эффективности деятельности российской и зарубежной нефтяных компаний на основе факторного анализа рентабельности собственного капитала в условиях финансово-экономических, ценовых и санкционных шоков 2007–2024 гг. Актуальность работы обусловлена системообразующей ролью нефтегазового сектора в экономике России и необходимостью применения современных аналитических инструментов для сопоставления результатов российских компаний с зарубежными конкурентами и оценки их устойчивости к кризисам.

Объект исследования – финансовые показатели выбранных вертикально интегрированных нефтегазовых компаний, *предмет* – методы детерминированного факторного анализа, позволяющие количественно оценить вклад отдельных финансовых коэффициентов в изменение рентабельности собственного капитала. В работе проанализирована динамика ROE за период 2007–2024 гг., обоснован выбор данного показателя в качестве ключевого индикатора эффективности и рассмотрено влияние налоговой и процентной нагрузки, рентабельности продаж, оборачиваемости активов и финансового рычага на итоговый результат.

Использованы методы классификации, декомпозиции, статистического, сравнительного и факторного анализа. Выполнена пятифакторная декомпозиция по модели Дюпона с применением модели LMDI-1; рассчитано влияние изменения каждого фактора на ROE в основные кризисные интервалы 2008–2009, 2013–2014, 2015–2016, 2019–2020 и 2023–2024 гг.

Сделаны выводы, что отечественная компания демонстрирует более высокую, но более волатильную рентабельность собственного капитала, тогда как зарубежная характеризуется более стабильной моделью функционирования. Выявлено, что на российскую компанию сильнее влияют изменения внешнеэкономической среды. При этом более не-

стабильной по сравнению с Китаем является и налоговая система России. Кроме того, если до 2016 года налоговая система учитывала интересы развития отрасли, то с 2019 она носит чисто фискальный характер, сдерживающий развитие отрасли.

Ключевые слова: нефтегазовые компании, факторный анализ, рентабельность собственного капитала, модель Дюпона, налоговая нагрузка, внешнеэкономическая среда, финансово-экономический кризис

Для цитирования: Григорова К.А., Кириченко Т.В., Комзолов А.А. Оценка влияния внешнеэкономических и регуляторных изменений на эффективность деятельности нефтегазовых компаний // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 114–129. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-114-129.

Original article

Assessing the impact of foreign economic and regulatory changes on the performance of oil and gas companies

Ksenia A. Grigороva¹, Tatiana V. Kirichenko²✉, Alexey A. Komzolov³

^{1,2,3} National University of Oil and Gas «Gubkin University», Moscow, Russia

✉ kirichenko.t@gubkin.ru

Abstract. The objective of the study is to evaluate the performance of Russian and foreign oil companies based on a factor analysis of return on equity in the context of the financial, economic, price and sanctions shocks of 2007–2024. The relevance of the work is due to the systemically important role of the oil and gas sector in the Russian economy and the need to apply modern analytical tools to compare the results of Russian companies with foreign competitors and assess their resilience to crises.

The object of the study is the financial indicators of the selected vertically integrated oil and gas companies, the subject of the study is the methods of deterministic factor analysis that allow for a quantitative assessment of the contribution of individual financial ratios to changes in return on equity. The paper analyzes the ROE dynamics for the period 2007–2024, substantiates the choice of this indicator as a key performance indicator and considers the influence of the tax and interest burden, return on sales, asset turnover and financial leverage on the final result.

The methods of classification, decomposition, statistical, comparative and factor analysis were used; A five-factor decomposition was performed using the DuPont model and, using the LMDI-1 model, the impact of changes in each factor on ROE was calculated in the main crisis intervals of 2008–2009, 2013–2014, 2015–2016, 2019–2020 and 2023–2024.

It was concluded that the domestic company demonstrates a higher, but more volatile return on equity, while the foreign one is characterized by a more stable operating model. And also, the fact that the Russian company is more strongly influenced by changes in the external economic environment. Russia's tax system was also more unstable compared to China. In addition, if before 2016 the tax system took into account the interests of the development of the industry, then since 2019 it has been purely fiscal in nature, constraining the development of the industry.

Keywords: oil and gas companies, factor analysis, return on equity, dupont model, tax burden, external economic environment; financial and economic crisis

For citation: Grigорова К.А., Кириченко Т.В., Комзолов А.А. Assessing the impact of foreign economic and regulatory changes on the performance of oil and gas companies. *Economic Systems*. 2026;19(1):114-129. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-114-129.

Введение

Нефтегазовая отрасль играет ключевую роль в экономике России, влияя на развитие смежных отраслей и общий уровень благосостояния страны. Для предприятий данного сектора особенно важно обеспечивать устойчивое развитие, что требует постоянного совершенствования методов оценки их эффективности.

При этом нет единого понимания того, что считать «эффективностью». Ее можно рассматривать через призму операционной деятельности, использования ресурсов или финансовых результатов. На практике применяют целый набор показателей – от выручки и прибыли до денежных потоков, – но для нефтегазовых компаний их интерпретация усложняется высокой волатильностью цен на нефть, изменением условий добычи и другими внешними шоками, которые ведут к росту затрат и резким колебаниям финансовых итогов [1, 2].

Чтобы провести более целостный анализ финансово-экономической устойчивости отечественных и зарубежных компаний, в работе в качестве ключевого индикатора выбран коэффициент рентабельности собственного капитала (далее – *ROE*) [3, 4]. Для понимания того, как этот показатель меняется во времени и за счет каких именно причин, используются методы факторного анализа: *ROE* раскладывается по модели Дюпона на отдельные компоненты, а вклад каждого из них в динамику показателя оценивается с применением метода LMDI-1 (Logarithmic Mean Divisia Index).

Исходя из этого, цель исследования заключается в оценке эффективности крупных российских и зарубежных нефтегазовых компаний на основе факторного анализа рентабельности собственного капитала. Применение пятифакторной модели Дюпона в сочетании с методом LMDI-1 позволяет выделить ключевые факторы, определяющие изменения *ROE*, и проследить, как они проявляются прежде всего в периоды экономической нестабильности [3, 5].

Методы. На первом этапе исследования был рассчитан *ROE* и выполнена его декомпозиция по пятифакторной модели Дюпона [6]. Данный вид модели выбран, поскольку он наиболее детально и точно отражает изменение приоритетов компаний по сравнению с другими моделями, включающими меньшее число факторов. Разложение представлено формулой

$$ROE = \frac{NI}{SE} = \frac{NI}{EBT} \times \frac{EBT}{EBIT} \times \frac{EBIT}{R} \times \frac{R}{TA} \times \frac{TA}{SE}, \quad (1)$$

где *NI* – чистая прибыль;

TA – активы;

SE – собственный (акционерный) капитал;
 EBT – прибыль до налогообложения;
 $EBIT$ – прибыль до вычета процентов и налогов;
 R – выручка [3].

Полученные в разложении соотношения обозначаются:

- как коэффициент налогового бремени (TB) = NI/EBT – отношение суммы налогов компании к выручке;
- коэффициент процентного бремени (IB) = $EBT/EBIT$ – доля в структуре прибыли на пользование заемными средствами;
- рентабельность продаж (ROS) = $EBIT/R$ – отношение прибыли компании к выручке;
- коэффициент оборачиваемости активов (Koa) = R/TA – характеризующий скорость оборота собственных средств компании;
- коэффициент финансового рычага (LR) = TA/SE – представляющий отношение общей задолженности к сумме активов, характеризующий эффективность использования заемного капитала.

На втором этапе с использованием модели LMDI-1 оценивалось влияние изменений вышеприведенных пяти факторов на изменчивость рентабельности собственного капитала. Стоит также уточнить, что формулы были адаптированы с учетом специфики и тенденций развития нефтегазовой отрасли [3, 7].

Для количественной оценки влияния каждого фактора на изменение ROE применялась модель LMDI-I по формулам

$$\Delta ROE_x = \frac{L(ROE_{i,t}, ROE_{i,0})}{L(\sum ROE_{i,t}, \sum ROE_{i,0})} \times \ln \left(\frac{X_t}{X_0} \right); \quad (2)$$

$$L(ROE_t, ROE_0) = \frac{ROE_t - ROE_0}{\ln(ROE_t) - \ln(ROE_0)}, \text{ для } ROE_t \neq ROE_0, \quad (3)$$

где в качестве факторов X рассматриваются составные элементы пятифакторной модели Дюпона. Для каждой компании рассчитывались $\Delta ROEnTB$, $\Delta ROEnIB$, $\Delta ROEnROS$, $\Delta ROEnKoa$, $\Delta ROEnLR$ – вклады соответствующих показателей в общее изменение ΔROE [5].

Оценка влияния факторов на изменение рентабельности собственного капитала проводилась для пяти временных интервалов: 2008–2009 гг., 2013–2014 гг., 2015–2016 гг., 2019–2020 гг. и 2023–2024 гг. Границы временных интервалов определены критическими периодами финансово-экономических и энергетических кризисов, оказавших наибольшее влияние на нефтегазовую отрасль.

Для сравнительной оценки эффективности компаний отечественного и зарубежного нефтегазовых комплексов было выбрано два предприятия: ПАО «ЛУКОЙЛ» (Российская Федерация) и PetroChina (Китай).

Исходные данные о деятельности нефтегазовых компаний были собраны из открытых источников: годовых отчетов и консолидированной финансовой отчетности по стандартам МСФО.

Основная часть

Результаты и обсуждения. Показатели рентабельности собственного капитала существенно различались на рассматриваемом промежутке. Для ПАО «ЛУКОЙЛ» *ROE* варьировался в диапазоне от 0,40% (2020) до 23,08% (2007), демонстрируя высокую волатильность. У PetroChina диапазон колебаний составил от 2,14% (2016) до 18,61% (2007).

Таблица 1 – Рентабельность собственного капитала ПАО «ЛУКОЙЛ» и PetroChina за 2007–2015 гг., %

Компания	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
ПАО «ЛУКОЙЛ»	23,08	18,33	12,54	15,30	14,56	14,73	9,67	5,79	9,06
PetroChina	18,61	14,87	11,72	14,92	13,49	11,06	11,20	9,03	3,17

Источник: составлено авторами на основе материалов годовой отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» и PetroChina [8, 9].

Таблица 1 содержит динамику изменения рентабельности собственного капитала ПАО «ЛУКОЙЛ» и PetroChina в периоды Великой рецессии и «сланцевой революции» 2007–2015 гг. Значения *ROE* обеих компаний начинаются с высоких уровней в 2007–2008 гг., после чего демонстрируют устойчивый нисходящий тренд, особенно заметный в 2013–2015 гг. Для ПАО «ЛУКОЙЛ» падение рентабельности с 23,08 до 9,06% иллюстрирует усиление негативного влияния как глобального финансового кризиса, так и последующего ценового шока на рынке нефти, тогда как показатели PetroChina снижаются более плавно, что указывает на относительно большую устойчивость китайской компании к внешним шокам.

Таблица 2 – Рентабельность собственного капитала ПАО «ЛУКОЙЛ» и PetroChina за 2016–2024 гг., %

Компания	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
ПАО «ЛУКОЙЛ»	6,43	12,05	15,25	16,16	0,40	17,15	Н/д	18,13	12,36
PetroChina	2,14	2,66	5,25	4,64	2,44	8,13	10,61	11,04	10,75

Источник: составлено авторами на основе материалов годовой отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» и PetroChina [8, 9].

Данные табл. 2 показывают изменение *ROE* ПАО «ЛУКОЙЛ» и PetroChina в 2016–2024 гг., охватывая периоды восстановления после нефтяного кризиса, пандемии COVID-19 и усиления санкционного давления. Для ПАО «ЛУКОЙЛ» характерен резкий спад рентабельности до 0,40% в 2020 г. с последующим восстановлением до хороших значений в 2021–2023 гг. и умеренным снижением

в 2024 г.; это указывает на высокую чувствительность компании к ценовым и геополитическим шокам. В то же время *ROE* PetroChina колеблется в узком диапазоне 2–11%, без экстремальных значений, что говорит о более стабильной модели функционирования.

Факторный анализ периода (2008–2009) глобального финансового кризиса. Период 2008–2009 гг. характеризовался глобальным финансово-экономическим кризисом, который привел к резкому падению спроса на энергоносители и обвалу цен на нефть с 147 долл. за баррель в июле 2008 г. до уровня менее 40 долл. к концу года [10]. *ROE* ПАО «ЛУКОЙЛ» снизился с 18,33 до 12,54% ($\Delta ROE = -5,79\%$), PetroChina – с 14,87 до 11,72% ($\Delta ROE = -3,15\%$) (табл. 3).

Таблица 3 – Факторный анализ рентабельности собственного капитала компаний за период 2008–2009 гг., %

Компания	$\Delta ROEnTB$	$\Delta ROEnIB$	$\Delta ROEnROS$	$\Delta ROEnKoa$	$\Delta ROEnLR$	ΔROE
ПАО «ЛУКОЙЛ»	1,08	0,02	-0,83	-5,86	-0,19	-5,79
PetroChina	-0,32	-0,52	-0,74	-3,22	1,65	-3,15

Источник: составлено авторами на основе материалов годовой отчетности ПАО «Лукойл» и PetroChina [8, 9].

Расчеты показали, что для ПАО «ЛУКОЙЛ» главным источником падения рентабельности собственного капитала стал коэффициент оборачиваемости активов (*Koa*), уменьшивший *ROE* на 5,86 п. п. Это связано с резким сокращением выручки при практически неизменной капиталоемкой структуре активов: мировые цены на нефть обвалились, доходы компании упали, тогда как объем активов оставался высоким из-за крупных инвестиций в добычу и переработку [11, 12], сделанных в предыдущие годы.

Рентабельность продаж (*ROS*) оказала умеренно отрицательное влияние (-0,83 п. п.), что отражает снижение операционной маржинальности на фоне падения цен на углеводороды при жесткой структуре издержек. Коэффициент финансового рычага (*LR*) добавил еще -0,19 п. п., что можно связать с осторожной политикой заимствований в условиях финансовой нестабильности и ограниченного доступа к кредитным ресурсам. Положительный вклад внес коэффициент налогового бремени (*TB*; +1,08 п. п.), что может объясняться использованием налоговых льгот, переносом убытков на будущие периоды или снижением эффективной ставки налога на прибыль в условиях кризиса. Коэффициент процентного бремени (*IB*) дал минимальный положительный эффект (+0,02 п. п.), указывая на относительную стабильность структуры финансовых расходов.

Для PetroChina основным негативным фактором также выступил коэффициент оборачиваемости активов (*Koa*; -3,22 п. п.), но его влияние оказалось заметно слабее, чем у ПАО «ЛУКОЙЛ», что можно объяснить более стабильной ситуацией на внутреннем рынке Китая и государственным регулированием цен

на топливо, сгладившим удар по выручке. Рентабельность продаж (*ROS*) снизила *ROE* на 0,74 п. п., что также меньше, чем у российского конкурента. Дополнительное отрицательное влияние оказали коэффициент процентного бремени (*IB*; -0,52 п. п.) и коэффициент налогового бремени (*TB*; -0,32 п. п.), отражая рост относительной стоимости обслуживания долга и налоговой нагрузки в кризисных условиях.

Видно, что коэффициент финансового рычага (*LR*) для PetroChina имел положительный вклад (+1,65 п. п.). Это означает, что компания увеличила долю заемного капитала и смогла использовать финансовый рычаг для частичной компенсации негативных операционных эффектов, продемонстрировав способность привлекать дополнительные ресурсы даже в условиях глобального финансового кризиса.

Факторный анализ периода 2013–2014 гг.: начало нефтяного кризиса. Период 2013–2014 гг. ознаменовался началом обвала цен на нефть вследствие «сланцевой революции» в США и избыточного предложения на мировом рынке. Среднегодовая цена Brent упала с 108,66 долл. в 2013 г. до 98,95 долл. в 2014 г., а к концу года цены опустились ниже 60 долл. за баррель. *ROE* ПАО «ЛУКОЙЛ» сократился с 9,67 до 5,79% ($\Delta ROE = -3,88\%$), PetroChina – с 11,20 до 9,03% ($\Delta ROE = -2,17\%$) (табл. 4).

Таблица 4 – Факторный анализ рентабельности собственного капитала компаний за период 2013–2014 гг., %

Компания	ΔROE_{TB}	ΔROE_{IB}	ΔROE_{ROS}	ΔROE_{Koa}	ΔROE_{LR}	ΔROE
ПАО «ЛУКОЙЛ»	-0,35	-0,54	-2,89	-0,02	-0,07	-3,88
PetroChina	-0,51	-0,23	-1,17	-0,16	-0,10	-2,17

Источник: составлено авторами на основе материалов годовой отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» и PetroChina [8, 9].

Расчеты показали, что основным фактором снижения *ROE* в этот период стала рентабельность продаж (*ROS*): она уменьшила показатель на 2,89 п. п. у ПАО «ЛУКОЙЛ» и на 1,17 п. п. у PetroChina. Это напрямую связано с обвалом цен на нефть, начавшимся во второй половине 2014 г.: операционная маржинальность резко уменьшилась, тогда как высокие затраты на добычу, транспортировку и переработку углеводородов оставались неизменными.

Для ПАО «ЛУКОЙЛ» дополнительное отрицательное влияние оказал коэффициент процентного бремени (*IB*; -0,54 п. п.), что можно связать с ростом долговой нагрузки на фоне девальвации рубля и введения санкций против российского нефтегазового сектора в 2014 г. из-за присоединения Крыма к территории Российской Федерации. Ограничение доступа к западному долгосрочному финансированию повысило стоимость заимствований и вынудило компанию рефинансировать обязательства на менее выгодных условиях. Коэффициент налогового бремени (*TB*) снизил *ROE* еще на 0,35 п. п., что может отражать изменение

эффективной налоговой ставки или сокращение объема налоговых льгот в условиях снижения цен на нефть. Оборачиваемость активов (Koa) и финансовый рычаг (LR) почти не повлияли на итоговый результат (-0,02 и -0,07 п. п. соответственно), что говорит об относительной стабильности структуры активов и капитала.

У PetroChina ключевым негативным фактором также выступила рентабельность продаж (ROS; -1,17 п. п.), но ее влияние оказалось слабее, чем у ПАО «ЛУКОЙЛ», что подтверждает большую защищенность компании от ценовых шоков за счет регулирования внутреннего рынка и диверсифицированной структуры доходов. Наибольший вклад в снижение ROE, однако, внес коэффициент налогового бремени (TB; -0,51 п. п.), превзойдя по значимости даже ROS. Это, вероятно, связано с изменениями налоговой политики в отношении нефтедобывающих компаний, сокращением льгот или ростом эффективной ставки налога на прибыль в рамках структурных реформ экономики Китая. Коэффициент процентного бремени (IB) снизил ROE на 0,23 п. п., оборачиваемость активов (Koa) – на 0,16 п. п., финансовый рычаг (LR) – на 0,10 п. п., что указывает на относительно равномерное распределение негативного влияния между различными аспектами финансово-хозяйственной деятельности компании.

Факторный анализ периода 2015–2016 гг.: нефтяной кризис. Период 2015–2016 гг. стал критическим для нефтяной отрасли: цены на нефть достигли минимума со времен кризиса 2008–2009 гг. Среднегодовая цена Brent составила 52,39 долл. в 2015 г. и 43,73 долл. в 2016 г. В январе 2016 г. цены опустились до уровня 27 долл. за баррель [10]. ROE ПАО «ЛУКОЙЛ» снизился с 9,06 до 6,43% ($\Delta ROE = -2,63\%$), а PetroChina зафиксировала падение с 3,17 до 2,14% ($\Delta ROE = -1,03\%$) – исторический минимум за весь рассматриваемый период (табл. 5).

Таблица 5 – Факторный анализ рентабельности собственного капитала компаний за период 2015–2016 гг., %

Компания	$\Delta ROEnTB$	$\Delta ROEnIB$	$\Delta ROEnROS$	$\Delta ROEnKoa$	$\Delta ROEnLR$	ΔROE
ПАО «ЛУКОЙЛ»	0,10	-1,92	-0,08	-0,72	-0,00026	-2,63
PetroChina	-0,31	0,05	-0,53	-0,17	-0,07	-1,03

Источник: составлено авторами на основе материалов годовой отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» и PetroChina [8, 9].

В этот кризис для ПАО «ЛУКОЙЛ» картина изменилась по сравнению с предыдущими периодами: главным негативным фактором стал коэффициент процентного бремени (IB), который снизил ROE на 1,92 п. п. Это отражает резкий рост стоимости обслуживания долга на фоне санкций, ограничения доступа к западным рынкам капитала и девальвации рубля. Процентные расходы увеличились и в абсолютном выражении, и относительно операционной прибыли, которая заметно сократилась из-за низких цен на нефть.

Коэффициент оборачиваемости активов (Koa) дал умеренный отрицательный вклад ($-0,72$ п. п.), что связано с дальнейшим падением выручки при сохранении капиталоемкой структуры активов. Компания продолжала поддерживать крупную производственную и инфраструктурную базу, а также значительные запасы, поэтому в условиях слабого спроса эффективность использования активов неизбежно снижалась. Рентабельность продаж (ROS) почти не изменилась ($-0,08$ п. п.), что можно трактовать как достижение «дна» по операционной маржинальности и результат мер по жесткой оптимизации затрат. Сокращение переменных и постоянных издержек позволило удержать отношение операционной прибыли к выручке даже при крайне низких ценах на нефть.

Финансовый рычаг (LR) практически не повлиял на ROE ($-0,00026$ п. п.), что говорит о стабилизации структуры капитала и отсутствии заметных сдвигов в соотношении собственных и заемных средств. Коэффициент налогового бремени (TB), наоборот, дал небольшой положительный эффект ($+0,10$ п. п.), что можно связать со снижением эффективной налоговой ставки или использованием доступных инструментов налоговой оптимизации.

Для PetroChina в этот период главным негативным фактором была рентабельность продаж (ROS ; $-0,53$ п. п.), что отражает продолжающееся давление низких цен на нефть на операционную маржинальность. Однако даже при ценах порядка 40–45 долл. за баррель влияние этого фактора оказалось относительно мягким благодаря более диверсифицированной бизнес-модели, включающей добычу, переработку, нефтехимию и розничные продажи на внутреннем, частично регулируемом рынке. Коэффициент налогового бремени (TB) снизил ROE на 0,31 п. п., оборачиваемость активов (Koa) – на 0,17 п. п., финансовый рычаг (LR) – на 0,07 п. п.; такое распределение свидетельствует об отсутствии ярко выраженных «узких мест» в финансово-хозяйственной деятельности компании.

Положительный вклад внес коэффициент процентного бремени (IB ; $+0,05$ п. п.), что показывает снижение относительной стоимости обслуживания долга. Это могло быть достигнуто за счет рефинансирования обязательств на более выгодных условиях, снижения процентных ставок в Китае или сокращения самого объема задолженности при более умеренном падении операционной прибыли.

Факторный анализ периода 2019–2020 гг.: пандемия. 2020 год стал годом мирового кризиса для нефтяной отрасли вследствие пандемии COVID-19. Глобальные карантинные меры привели к сокращению спроса на нефть. Мировой спрос на топливо сократился более чем на 9%. В апреле 2020 г. майские фьючерсы на нефть WTI впервые в истории ушли в отрицательную зону. Среднегодовая цена Brent упала до 41,84 долл. – на 35% относительно 2019 г. [10].

ROE ПАО «ЛУКОЙЛ» обрушился с 16,16 до 0,40% ($\Delta ROE = -15,76\%$) – максимальное падение за весь анализируемый период. PetroChina зафиксировала снижение с 4,64 до 2,44% ($\Delta ROE = -2,20\%$) (табл. 6).

Таблица 6 – Факторный анализ рентабельности собственного капитала компаний за период 2019–2020 гг., %

Компания	$\Delta ROEnTB$	$\Delta ROEnIB$	$\Delta ROEnROS$	$\Delta ROEnKoa$	$\Delta ROEnLR$	ΔROE
ПАО «ЛУКОЙЛ»	-6,70	-4,33	-3,16	-0,57	-1,01	-15,76
PetroChina	-0,29	-0,47	-0,71	-0,58	-0,14	-2,20

Источник: составлено авторами на основе материалов годовой отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» и PetroChina [8, 9].

Пандемия привела к тому, что у ПАО «ЛУКОЙЛ» одновременно ухудшились все пять факторов. Самый сильный отрицательный вклад дал коэффициент налогового бремени (*TB*; -6,70 п. п.), что связано с убыточностью отдельных направлений, появлением отложенных налоговых активов и значительными неденежными убытками от обесценения. Существенно ухудшился и коэффициент процентного бремени (*IB*; -4,33 п. п.): при относительно стабильных процентных платежах операционная прибыль (*EBIT*) резко снизилась из-за падения цен и объемов реализации.

Рентабельность продаж (*ROS*) уменьшила *ROE* на 3,16 п. п., что отражает обвал цен на нефть и сокращение спроса, приведшие к снижению загрузки НПЗ и ограничению добычи в рамках соглашения ОПЕК+, а значит – к давлению на операционную прибыль. Финансовый рычаг (*LR*) дал отрицательный эффект на уровне -1,01 п. п., что можно связать либо со снижением доли заемного капитала, либо с более быстрым сокращением активов по сравнению с собственным капиталом из-за обесценения. Коэффициент оборачиваемости активов (*Koa*; -0,57 п. п.) оказал умеренное влияние, отражая в целом сопоставимое снижение выручки и объема активов.

У PetroChina падение *ROE* указывает на гораздо большую устойчивость к пандемии. Наибольший отрицательный вклад внесла рентабельность продаж (*ROS*; -0,71 п. п.), но по масштабу это влияние примерно в 4,5 раза меньше, чем у российской компании, что объясняется более быстрым восстановлением китайской экономики, поддержкой внутреннего спроса и диверсификацией источников дохода. Коэффициент оборачиваемости активов (*Koa*) снизил *ROE* на 0,58 п. п., т. е. почти так же, как и у ПАО «ЛУКОЙЛ», тогда как коэффициент процентного бремени (*IB*; -0,47 п. п.) оказал лишь умеренное давление, что подчеркивает доступ PetroChina к более дешевому финансированию и поддержке государственных банков.

Коэффициенты налогового бремени (*TB*) и финансового рычага (*LR*) у PetroChina дали минимальные отрицательные эффекты (-0,29 и -0,14 п. п. соответственно), что говорит о стабильной налоговой и финансовой политике компании даже в условиях кризиса.

Факторный анализ периода 2023–2024 гг.: санкционное давление и адаптация. Период 2023–2024 гг. характеризовался усилением санкционного давления на российский нефтегазовый сектор при относительной стабильности цен на нефть на уровне 75–85 долл. за баррель. В октябре 2024 г. США включили ЛУКОЙЛ в SDN-список (санкции высшего уровня), что заблокировало проведение любых операций с компанией для американских и европейских контрагентов.

ROE ПАО «ЛУКОЙЛ» снизился с 18,13 до 12,36% ($\Delta ROE = -5,77\%$), PetroChina – с 11,04 до 10,75% ($\Delta ROE = -0,29\%$) (табл. 7).

Таблица 7 – Факторный анализ рентабельности собственного капитала компаний за период 2023–2024 гг., %

Компания	$\Delta ROEnTB$	$\Delta ROEnIB$	$\Delta ROEnROS$	$\Delta ROEnKoa$	$\Delta ROEnLR$	ΔROE
ПАО «ЛУКОЙЛ»	-2,28	0,34	-3,98	0,11	0,04	-5,77
PetroChina	0,03	0,25	0,19	-0,25	-0,51	-0,29

Источник: составлено авторами на основе материалов годовой отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» и PetroChina [8, 9].

Для ПАО «ЛУКОЙЛ» главным негативным фактором в 2023–2024 гг. стала рентабельность продаж (*ROS*): она уменьшила *ROE* на 3,98 п. п., что отражает снижение операционной маржинальности из-за санкций, ценового дисконта на нефть Urals на уровне 15–20 долл. за баррель и удорожания логистики при развороте экспортных потоков с Европы на Азию. Вторым по силе отрицательным фактором оказался коэффициент налогового бремени (*TB*; -2,28 п. п.), что связано с изменениями налоговой политики в отношении нефтяного сектора, особенностями признания доходов и расходов в санкционных условиях и сокращением доступа к льготам и вычетам [3].

Одновременно три других коэффициента работали в плюс, что говорит о попытках компании адаптироваться к новым ограничениям. Коэффициент процентного бремени (*IB*) добавил к *ROE* 0,34 п. п. за счет удешевления обслуживания долга: погашения дорогих валютных займов и рефинансирования на внутреннем рынке. Коэффициент оборачиваемости активов (*Koa*) дал еще +0,11 п. п., что можно связать с «расчисткой» баланса – продажей непрофильных и зарубежных активов и повышением эффективности использования основных фондов. Вклад финансового рычага (*LR*) был минимальным, но положительным (+0,04 п. п.), что указывает на относительную стабильность структуры капитала.

У PetroChina за тот же период зафиксировано лишь небольшое снижение *ROE* – всего на 0,29 п. п., что подчеркивает устойчивость ее бизнес-модели в 2023–2024 гг. Наибольший минус дал коэффициент финансового рычага (*LR*; -0,51 п. п.), что связано со снижением доли заемного капитала в источниках финансирования в рамках более консервативной политики: компания сознательно уменьшает долговую нагрузку и тем самым ослабляет положительный эффект рычага, который наблюдался ранее. Коэффициент оборачиваемости активов (*Koa*) снизил

ROE еще на 0,25 п. п., что отражает замедление оборота из-за масштабных вложений в модернизацию перерабатывающих мощностей, расширение сети АЗС и проекты в области альтернативной энергетики.

При этом сразу три показателя у PetroChina действовали в противоположном направлении. Рентабельность продаж (ROS) увеличила ROE на 0,19 п. п. благодаря ориентации на нефтехимические продукты и смещению структуры продаж в сторону продукции с высокой добавленной стоимостью. Коэффициент процентного бремени (IB) улучшился на 0,25 п. п., что говорит об эффективном управлении долгом в условиях относительно стабильной денежно-кредитной политики Китая. Небольшой положительный вклад коэффициента налогового бремени (TB; +0,03 п. п.) отражает устойчивость налоговой системы и отсутствие резких изменений в налоговой нагрузке на компанию.

Теперь выявим расхождения, находящиеся в разных странах ПАО «ЛУКОЙЛ» (Россия) и PetroChina (Китай). Рассмотрим изменение налогового бремени $\Delta ROEnTB$ и рентабельности продаж $\Delta ROEnROS$ компаний, находящихся в России и Китае.

Таблица 8 – Факторный анализ рентабельности собственного капитала компаний

Компания	2008–2009 гг., %			2013–2014 гг., %		
	$\Delta ROEnTB$	$\Delta ROEnROS$	ΔROE	$\Delta ROEnTB$	$\Delta ROEnROS$	ΔROE
ПАО «ЛУКОЙЛ»	1,08	-0,83	-5,79	-0,35	-2,89	-3,88
PetroChina	-0,32	-0,74	-3,15	-0,51	-1,17	-2,17
Компания	2015–2016 гг., %			2019–2020 гг., %		
	$\Delta ROEnTB$	$\Delta ROEnROS$	ΔROE	$\Delta ROEnTB$	$\Delta ROEnROS$	ΔROE
ПАО «ЛУКОЙЛ»	0,10	-0,08	-2,63	-6,70	-3,16	-15,76
PetroChina	-0,31	-0,53	-1,03	-0,29	-0,71	-2,20
Компания	2023–2024 гг., %					
	$\Delta ROEnTB$	$\Delta ROEnROS$	ΔROE			
ПАО «ЛУКОЙЛ»	-2,28	-3,98	-5,77			
PetroChina	0,03	0,19	-0,29			

Источник: составлено авторами на основе материалов годовой отчетности ПАО «ЛУКОЙЛ» и PetroChina [8, 9].

В период 2008–2009 гг. видно снижение рентабельности продаж из-за снижения цен на нефть в обеих странах, чуть больше у российской компании, а фактор налогообложения действовал по-разному: в России (в отличие от Китая) они снижались в силу того, что НДС и вывозные таможенные пошлины были связаны с ценой.

В период 2013–2014 гг. также произошло снижение рентабельности продаж в обеих компаниях в силу снижения цен. Но в российской компании оно было более глубокое в связи с усилением санкционного режима и необходимостью поиска новых рынков сбыта. В обеих странах налоговое бремя увеличилось. При этом в России в меньшей степени в связи с наличием зависимости налогов от цен, но не стало меньше из-за изменений налогообложения в сторону общего повышения бремени.

В период 2015–2016 гг. падение цен отразилось на снижении рентабельности продаж китайской компании. У российской компании рентабельность продаж снизилась меньше, она приспособилась к санкционному режиму. При этом налоговое бремя снизилось как в результате влияния снижения цен на нефть, так и в результате целенаправленной деятельности Лукойла по снижению налогового бремени за счет модернизации заводов под выпуск бензина с экологическими требованиями, снижающими акцизы.

В период 2019–2020 гг. наблюдалось существенное влияние пандемии. Она оказала схожее по направлению влияние на обе компании. Но существенно более глубокое – на ПАО «ЛУКОЙЛ». Снижение объемов продаж и цен заметно повлияло на снижение рентабельности продаж. Увеличение налогового бремени было вызвано мерами налогового маневра, приводящими к увеличению акцизов на бензин при падении мировых цен на нефть.

В период 2023–2024 гг. впервые выявлено полностью разнонаправленное влияние внешних факторов. Если у китайской компании наблюдается рост рентабельности продаж и снижение налогового бремени, то у российской – обратная картина. Это является, с одной стороны, результатом воздействия санкций, с другой – результатом целенаправленных действий правительства на увеличение поступлений в бюджет, в том числе за счет роста налогов.

Заключение

Проведенный количественный анализ показал, насколько сильно рентабельность собственного капитала ПАО «ЛУКОЙЛ» и PetroChina реагирует на изменения ключевых факторов в пяти кризисных интервалах (2008–2009, 2013–2014, 2015–2016, 2019–2020, 2023–2024), что позволяет сделать несколько следующих выводов.

Во-первых, в большинстве периодов решающую роль для динамики *ROE* обеих компаний играют операционные показатели – рентабельность продаж (*ROS*) и коэффициент оборачиваемости активов (*Коа*). Их влияние может быть как положительным, так и отрицательным, в зависимости от ценовой конъюнктуры на нефтяном рынке и качества операционного управления. Так, в 2013–2014 гг. *ROS* снижал *ROE* из-за начала нефтяного кризиса, тогда как в 2023–2024 гг. для PetroChina этот показатель, наоборот, поддерживал рентабельность благодаря диверсификации бизнеса и росту маржинальности.

Во-вторых, вклад отдельных факторов заметно отличается как между компаниями, так и между периодами. Для ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2015–2016 гг. ключевым

негативным индикатором стал коэффициент процентного бремени (*IB*; $-1,92\%$), что отражает усиление давления санкций и удорожание заимствований. В 2020 г. на первый план вышел коэффициент налогового бремени (*TB*; $-6,70\%$), связанный с убытками и обесценением активов. Для PetroChina, напротив, характерна более «сбалансированная» структура влияния факторов и меньшая волатильность.

В-третьих, ПАО «ЛУКОЙЛ» в целом оказывается более чувствителен к кризисам. Среднее абсолютное падение ROE в кризисные периоды у него составляет 6,65 п. п., тогда как у PetroChina – лишь 1,97 п. п. Такая разница логично объясняется более высокой зависимостью российской компании от экспортных поставок, повышенной волатильностью мировых цен на нефть и ограничениями по доступу к внешнему финансированию.

В-четвертых, адаптация компаний к шокам проявляется через разные каналы. ПАО «ЛУКОЙЛ» в 2023–2024 гг. смог частично компенсировать негативное влияние внешней среды за счет оптимизации долговой нагрузки ($+0,34$ п. п. через *IB*) и более эффективного использования активов ($+0,11$ п. п. через *Coa*), что говорит о целенаправленной корректировке финансовой и инвестиционной политики. PetroChina в тот же период улучшила рентабельность продаж ($+0,19$ п. п.), что отражает успех курса на развитие высокомаржинальных направлений и сегментов альтернативной энергетики.

В совокупности результаты факторного анализа подтверждают, что устойчивость нефтегазовых компаний в кризис определяется не только внешними ценовыми шоками, но и внутренними особенностями: структурой бизнеса, характером финансовой политики, доступом к капиталу и скоростью управленческой адаптации. Различия в факторной структуре изменения ROE между ПАО «ЛУКОЙЛ» и PetroChina отражают существенные различия их бизнес-моделей, институциональной среды и стратегических приоритетов.

В целом можно констатировать, что внешнеэкономическая среда в изучаемый период 2008–2024 гг. была более нестабильна для российской компании. Более нестабильной являлась и налоговая система России по сравнению с Китаем. Кроме того, если до 2016 года налоговая система учитывала и интересы развития отрасли, то с 2019 она носит чисто фискальный характер, сдерживающий развитие отрасли.

Список источников

1. Комплексный экономический анализ компаний нефтегазовой отрасли России / И.В. Филимонова [и др.] // Экономический анализ: теория и практика. 2019. Т. 18, № 5 (488). С. 925–943. DOI 10.24891/ea.18.5.925. EDN ZHWIQL.

2. Эдер Л.В., Филимонова И.В., Кожевин В.Д. Анализ эффективности крупнейших нефтегазовых компаний России // Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом. 2016. № 3. С. 9–18. EDN VOZPWR.

3. Сравнение эффективности выхода из кризиса российских и зарубежных нефтегазовых компаний / И.В. Филимонова [и др.] // Финансы: теория и практика. 2023. Т. 27, № 4. С. 142–152. DOI 10.26794/2587-5671-2023-27-4-142-152. EDN BNBTJFJ.

4. Нечитайло И.А. Управленческий анализ рентабельности собственного и инвестированного капитала: методика и информационное обеспечение на основе МСФО // Аудитор. 2023. Т. 9, № 6. С. 39–53. DOI 10.12737/1998-0701-2023-9-6-39-53. EDN YDEVLW.

5. Филимонова И.В., Комарова А.В., Карташевич А.А. Факторы эффективного использования собственного капитала компаниями нефтегазовой отрасли России // Минеральные ресурсы России. Экономика и управление. 2021. № 1–6 (175). С. 34–42. EDN LQJRXH.

6. Митюшина И.Л. Факторный анализ рентабельности на основе моделей Дюпона и практическое их применение // Балканское научно обозрение. 2019. № 4 (6). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/faktornyy-analiz-rentabelnosti-na-osnove-modeley-dyupona-i-prakticheskoe-ih-primenenie> (дата обращения: 27.12.2025).

7. Самойлова Я.В., Платонов Н.А. Практическое применение факторной модели рентабельности собственного капитала компании по методу Дюпона // Ученые записки Международного банковского института. 2024. № 1 (47). С. 149–159. EDN WIUFIF.

8. Консолидированная финансовая отчетность PetroChina: 2007–2024 гг. URL: <https://www.petrochina.com.cn/ptr> (дата обращения: 16.12.2025).

9. Консолидированная финансовая отчетность ПАО «ЛУКОЙЛ»: 2008–2024 гг. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal> (дата обращения: 17.12.2025).

10. Котировки нефти на платформе TradingView. URL: <https://ru.tradingview.com> (дата обращения: 27.12.2025).

11. Аношкина, Е.С., Марковская Е.И. Анализ структуры капитала российских компаний нефтегазового сектора // Экономическая политика. 2018. Т. 13, № 5. С. 80–109. DOI 10.18288/1994-5124-2018-5-80-109. EDN VKOXQR.

12. Авдюшина М.А., Ерофеев Н.В. Финансовый мониторинг рентабельности нефтеперерабатывающей организации как инструмент экономической безопасности // Экономическая безопасность: финансовые, правовые и IT-аспекты: материалы V Всерос. науч.-практ. конф. (Иркутск, Томск, 23 ноября 2023 г.). Иркутск, 2024. С. 5–13.

References

1. Complex economic analysis of companies in the Russian oil and gas industry / I.V. Filimonova [et al.]. *Ekonomicheskij analiz: teoriya i praktika = Economic analysis: theory and practice*. 2019;18(5(488)):925-943. DOI 10.24891/ea.18.5.925. EDN ZHWIQL. (In Russ.).

2. Eder L.V., Filimonova I.V., Kozhevin V.D. Efficiency analysis of the largest oil and gas companies in Russia. *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom = Problems of economics and management of the oil and gas complex*. 2016;(3):9-18. EDN VOZPWR. (In Russ.).

3. Comparison of the effectiveness of overcoming the crisis of Russian and foreign oil and gas companies / I.V. Filimonova [et al.]. *Finansy: teoriya i praktika = Finance: theory and practice*. 2023;27(4):142-152. DOI 10.26794/2587-5671-2023-27-4-142-152. EDN BNBTFJ. (In Russ.).

4. Nechitailo I.A. Management analysis of profitability of own and invested capital: methodology and information support based on IFRS. *Auditor = Auditor*. 2023;9(6):39-53. DOI 10.12737/1998-0701-2023-9-6-39-53. EDN YDEVLW. (In Russ.).

5. Filimonova I.V., Komarova A.V., Kartashevich A.A. Factors of effective use of equity by companies in the Russian oil and gas industry. *Mineral'nye resursy Rossii. Ekonomika i upravlenie = Mineral Resources of Russia. Economics and management*. 2021;(1-6(175)):34-42. EDN LQJRXH. (In Russ.).

6. Mityushina I.L. Factor analysis of profitability based on Dupont models and their practical application. *Balkanskoe nauchno obozrenie = Balkan Scientific Review*. 2019;(4(6)). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/faktornyy-analiz-rentabelnosti-na-osnove-modeley-dyupona-i-prakticheskoe-ih-primenenie>. (In Russ.).

7. Samoilova Ya.V., Platonov N.A. Practical application of the factor model of return on equity of a company using the Dupont method. *Uchenye zapiski Mezhdunarodnogo bankovskogo instituta = Scientific Notes of the International Banking Institute*. 2024;(1(47)):149-159. EDN WIUFIF. (In Russ.).

8. PetroChina Consolidated Financial Statements: 2007–2024. URL: <https://www.petrochina.com.cn/ptr>. (In Russ.).

9. Consolidated Financial Statements of PJSC LUKOIL: 2008-2024. URL: <https://www.e-disclosure.ru/portal>. (In Russ.).

10. Oil quotes on the TradingView platform. URL: <https://ru.tradingview.com>. (In Russ.).

11. Anoshkina E.S., Markovskaya E.I. Capital structure analysis of Russian companies in the oil and gas sector. *Ekonomicheskaya politika = Economic policy*. 2018;13(5):80-109. DOI 10.18288/1994-5124-2018-5-80-109. EDN VKOXQR. (In Russ.).

12. Avdyushina M.A., Yerofeev N.V. Financial monitoring of the profitability of an oil refining organization as an instrument of economic security. Economic security: financial, legal and IT-aspects : proceedings of the V All-Russian Scientific and Practical Conference (Irkutsk, Tomsk, November 23, 2023). Irkutsk, 2024. P. 5–13. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Ксения Александровна Григорова – студент Российского государственного университета нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, Москва, Россия, ORCID: 0009-0004-6407-5893, ksusha.grigorova@yandex.ru;

Татьяна Витальевна Кириченко – доктор экономических наук, профессор кафедры безопасности цифровой экономики и управления рисками, Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, Москва, Россия, ORCID: 0000-0002-6408-0228, kirichenko.t@gubkin.ru;

Алексей Алексеевич Комзолов – доктор экономических наук, профессор кафедры безопасности цифровой экономики и управления рисками, Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) им. И.М. Губкина, Москва, Россия, ORCID: 0000-0001-6268-854X, komzolov.a@gubkin.ru.

Ksenia A. Grigorova – student, National University of Oil and Gas «Gubkin University», Moscow, Russia, ORCID: 0009-0004-6407-5893, ksusha.grigorova@yandex.ru;

Tatiana V. Kirichenko – doctor of economic sciences, professor of the Department of digital economy security and risk management, National University of Oil and Gas «Gubkin University», Moscow, Russia, ORCID: 0000-0002-6408-0228, kirichenko.t@gubkin.ru;

Alexey A. Komzolov – doctor of economic sciences, professor of the Department of digital economy security and risk management, National University of Oil and Gas «Gubkin University», Moscow, Russia, ORCID: 0000-0001-6268-854X, komzolov.a@gubkin.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 11.01.2026; одобрена после рецензирования 18.02.2026; принята к публикации 25.02.2026.

The article was submitted 11.01.2026; approved after reviewing 18.02.2026; accepted for publication 25.02.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 130–156.

Economic Systems. 2026;19(1):130-156.



Научная статья

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

УДК 004

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-130-156

Инновационная цифровая инфраструктура России: проблемы и пути их решения

Наталья Юрьевна Шорникова

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), Москва, Россия

✉ nashornikova@yandex.ru

Аннотация. На основе анализа показателей развития региональной инновационной экономики выявлены проблемы инновационной инфраструктуры России и разработаны рекомендации по повышению ее эффективности. Уточнено понятие «инновационная цифровая инфраструктура». Обосновано, что развитие цифровых платформ может стать драйвером регионального инновационного роста и основой экономического и технологического национального суверенитета.

Ключевые слова: инновационная экономика, цифровая экономика, инновационная инфраструктура, региональная экономика, региональная инновационная инфраструктура, региональное инновационное развитие, цифровая платформа

Для цитирования: Шорникова Н.Ю. Инновационная цифровая инфраструктура России: проблемы и пути их решения // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 130–156. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-130-156.

Original article

Innovative digital infrastructure in Russia: problems and ways to solve them

Natalia Yu. Shornikova

The Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration (RANEPА), Moscow, Russia

✉ nashornikova@yandex.ru

© Шорникова Н.Ю., 2026

Abstract. Based on the analysis of indicators of development of the regional innovative economy, the problems of Russia's innovative infrastructure are identified, the directions of increasing the efficiency of the innovative infrastructure are proposed. The concept of "innovative digital infrastructure" is specified. It has been shown that the development of digital platforms can be a driver of regional innovative growth and the basis for economic and technological national sovereignty.

Keywords: innovative economy, digital economy, innovative infrastructure, regional economy, regional innovative infrastructure, regional innovative development, digital platform

For citation: Shornikova N.Yu. Innovative digital infrastructure in Russia: problems and ways to solve them. *Economic Systems*. 2026;19(1):130-156. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-130-156.

Введение

Как отмечают Бухт Р. и Хикс Р., «инновационные процессы превратились в главную движущую силу социально-экономического развития» [1]. Прежде чем начать исследование инновационных процессов, необходимо определиться с понятиями «цифровые инновации» и «инновационная цифровая инфраструктура», а также с понятием «цифровая платформа».

Под термином «цифровые инновации» будем иметь в виду распространение цифровых технологий и в качестве новых цифровых ресурсов для повышения эффективности инновационных процессов, и в качестве новых продуктов, услуг и бизнес-моделей. Цифровые инновации – это не только зримые или осязаемые результаты, воплощенные в товарах или услугах, но и структурные экономические и институциональные сдвиги.

В работе Е.Д. Добровой отмечается, что в «отечественной практике инновационная инфраструктура рассматривается преимущественно как строго упорядоченная совокупность материально-вещественных объектов, цель которых – поощрение генерации и коммерциализации инноваций» [2]. Там же дается подробный анализ определения термина «инновационная инфраструктура» в отечественной и зарубежной научной литературе (табл. 1).

По мере развития теории и практики цифровых инноваций будет происходить дальнейшее уточнение понятия «инновационная инфраструктура». В нашей работе под «инновационной цифровой инфраструктурой» понимается комплексная система экономических, правовых и социальных институтов, обеспечивающая взаимодействие цифровых агентов всех иерархических уровней и целевых аудиторий и осуществляющая с помощью гибридного механизма управление структурными единицами цифровой системы.

Третье понятие, которое важно уточнить, – «цифровая платформа». Можно выделить два основных подхода к определению данного термина:

1) платформа как технический продукт с расширяемой кодовой базой (инструментальные платформы);

Таблица 1 – Определение термина «инновационная инфраструктура» в отечественной и зарубежной научной литературе

Концепция	Авторы/источник	Содержание определения
<i>Отечественная научная литература</i>		
Структурно-функциональный подход	Еферица Т.В. Инновационная инфраструктура как фактор межрегиональной дифференциации в Российской Федерации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2017. № 1. С. 191–212	Совокупность организационных структур на уровне бизнеса или специализированных институтов, созданных в рамках рыночного пространства или государственными институтами управления для реализации стратегических задач проактивного развития национальной экономики страны
Системный подход	Соколов Д.С., Томилина Н.С. Инновационная инфраструктура в современной России: понятие, содержание, особенности // Инновационная наука. 2016. № 1–1. С. 172–177	Система взаимосвязанных организаций и технико-экономических процессов, обеспечивающих поиск, создание, тестирование, коммерциализацию и производство инновационных продуктов и сервисов
Комплексный подход	Новиков А.Г. Зарубежный опыт инновационной инфраструктуры региона // Стратегии бизнеса. 2017. № 9 (41). С. 29–34	Интегрированный в мировое социально-экономическое и технологическое пространство институциональный конструкт, обеспечивающий как инновационное развитие национальной экономики, так и участие страны в международном диалоге в сфере научно-технического прогресса
	Федеральный закон «О науке и государственной научно-технической политике» от 23.08.1996 № 127-ФЗ (ст. 2, ч. 11)	Совокупность организаций, способствующих реализации инновационных проектов, включая предоставление управленческих, материально-технических, финансовых, информационных, кадровых, консультационных и организационных услуг
<i>Зарубежная научная литература</i>		
Теория диффузии инноваций	Twrdy E., Zanne M. Improvement of the sustainability of ports logistics by the development of innovative green infrastructure solutions // Transportation Research Procedia. 2020. P. 539–546. DOI 10.1016/j.trpro.2020.03.059	Упорядоченный и регулируемый специальным институтом рыночной саморегуляции или государственного управления комплекс технической, интеллектуальной, финансовой и консультативно-правовой поддержки генерации новых решений и продуктов, способствующих росту конкурентной позиции бизнеса, развитию отрасли или рыночного пространства

Концепция	Авторы/источник	Содержание определения
		в целом, благосостояния социума и национальной экономики в целом
Теория регионально-го развития	Edel M. Build4Skills, TVET, and Infrastructure – An Innovative Initiative // Education in the Asia-Pacific Region. 2020. P. 291–296. DOI 10.1007/978-981-15-7018-6_35	Механизм поддержки практической реализации концептуального содержания инновационной идеи с помощью инструментов информационного, финансового и технического характеров на всех стадиях жизненного цикла инновации
Концепция полюсов роста	Mansell P., Philbin S.P., Broyd T. Development of a new business model to measure organizational and project-level SDG impact-case study of a water utility company // Sustainability. 2020. № 16. DOI 10.3390/SU12166413	Организационно-финансовая надстройка институтов рынка и государственного управления, обеспечивающая условия для поиска и тестирования новых решений и продуктов, которые способны обеспечить их проактивное развитие в условиях нарастания конкурентного напряжения как в границах национальной экономики, так и в масштабах мирового экономического диалога стран

Источник: составлено автором по материалам [2].

2) платформа как социотехническая система, объединяющая технические компоненты и организационные процессы (инфраструктурные платформы).

В научной среде еще нет четкого и единого определения понятия «цифровая платформа». О.В. Ватолина и А.В. Ничепорук привели подробное описание определений и классификацию цифровых платформ (табл. 2).

Таблица 2 – Определения и типы цифровых платформ [3]

Автор	Определение	Типы платформ
Parker et al., 2016	Цифровые платформы – многосторонние системы для поддержки крупных сетей пользователей	Продуктовые платформы («Интернет вещей»), IT-платформы (реклама, онлайн-услуги), социальные сети
Reillier & Reillier, 2017	Цифровая платформа создает ценность, связывая разные группы клиентов	Торговые площадки, социальные и контентные сети, платёжные платформы, операционные системы
Van Dijck et al., 2018	Цифровая платформа – это онлайн-среда, обеспечивающая взаимодействие между пользователями	Одиночные платформы, платформенная экосистема, платформенное общество

Окончание табл. 2

Автор	Определение	Типы платформ
Hsieh & Wu, 2019	Цифровая платформа служит пространством для подключения и функционирования бизнеса	Инновационные платформы, транзакционные платформы, интеграционные платформы, инвестиционные платформы
Poell et al., 2019	Цифровая платформа – это программируемая цифровая инфраструктура, создающая условия для взаимодействия	Платформенные компании
Kim & Min, 2019	Цифровая платформа рассматривается как двусторонний рынок, где происходят обмены между поставщиками и потребителями	Платформы, ориентированные на производителя, платформы, ориентированные на потребителя, платформы, ориентированные на обе стороны
Fehrer et al., 2018	Цифровые платформы – это открытые бизнес-модели, работающие на трех уровнях	Многосторонние платформы, технологические экосистемы, платформенные рынки
GlueUp – CRM-платформа	Платформа, предназначенная для цифровой трансформации и улучшения взаимодействия с клиентами	Платформы агрегации, социальные платформы, учебные платформы, мобилизационные платформы

Т.С. Наролина, Т.И. Смотрова и Т.А. Некрасова предлагают классификацию цифровых платформ на основании принципов функционирования платформ (табл. 3).

Таблица 3 – Классификация цифровых платформ [4]

Вид цифровой платформы	Описание	Примеры
Инструментальная	Предполагает создание программного продукта, а также инструментария разработки и отладки программных или программно-аппаратных средств прикладного назначения	SAP HANA, Android OS, Intelx86, Amazon Web Services, Microsoft, Azure, Cloud Foundry
Инфраструктурная	Предоставляет ИТ-сервисы и формирует информацию для принятия управленческих решений	General Electric ESRI ArcGIS, ЕСИА, «ЭРАГЛОНАСС»
Прикладная	Позволяет осуществлять обмен экономическими ценностями на конкретных рынках	Uber, Aliexpress, Avito, Booking.com, Apple AppStore, FaceBook, Telegram, Yandex Taxi, Facebook

В данной работе под цифровыми платформами нами понимается интегрированная единая экосистема, которая обеспечивает непрерывное взаимодействие различных групп пользователей для обмена данными, ценностями, услугами производства цифрового или интеллектуального продукта.

Основная часть

Научное исследование инновационного развития стран и регионов

Существенное влияние на инновационное развитие оказывают национальные, социально-политические, географические факторы. Инновационное цифровое развитие нельзя свести к одному показателю. Разработать единую модель инновационного цифрового развития для всех стран весьма затруднительно. Изучению факторов инновационного развития посвящены работы многих ученых из разных стран (табл. 4).

Таблица 4 – Исследователи инновационного развития стран и регионов

Ф.И.О	Основные положения
Й. Шумпетер	Ввел понятие инноваций и обосновал их роль в экономическом развитии
Дж. Д. Бернал	Проанализировал связь между развитием науки и техники и развитием общества
Г. Менш	Классифицировал инновации по трем группам: базисные, улучшающие и псевдоинновации. Установил взаимосвязь между базисными инновациями, экономическим ростом и цикличностью
Р. Нельсон, С. Уинтер	Выделили основным фактором экономических изменений научно-технический и организационный прогресс, протекающий на микроуровне
Ф. Кук, Д. Хоувелл, Б. Эшейм, А. Исаксен, И. Брейзек	Изучение проблем развития региональных инновационных систем
Л.И. Абалкин, А.И. Таркин, С.Ю. Глазьев, А.М. Мухамедьяров	Развитие методологических основ теории управления инновационным развитием территориальных социально-экономических систем
А. Анчишкин	Выделил необходимость обеспечения спроса на достижения науки, новые технологии и инновации
С. Глазьев	Разработал концепцию технологических укладов
А. Дынкин, Н. Иванова	Анализ экономических аспектов инновационного процесса в предпринимательском секторе развитых стран
Б.Н. Кузык, Ю.В. Яковец	Обобщены научные труды по инновационному развитию, сформулированы основы стратегии инновационного прорыва и обоснованы приоритеты инновационной стратегии
А. Лундвалл	Предложена концепция национальных инновационных систем

Окончание табл. 4

Ф.И.О	Основные положения
О. Голиченко	Национальная инновационная система России: состояние и пути развития
А. Абаев	Сформулированы методологические основы формирования научно-инновационного потенциала
С.А. Айвазян, Н.М. Рима-шевская, В. Коссов	Исследование влияния инновационных технологий на уровень жизни населения
Ф. Лихтенберг, Е. Форд, К. Мёрфи	Влияние инноваций на демографические процессы
М.Ю. Архипова	Методология статистического исследования инновационно-технологической деятельности
М. Ефимова	Оценка инновационного развития на региональном уровне
А. Перезолова, Д. Зезюлин, А. Рябинин	Изучение политического аспекта инновационного развития регионов
А.Р. Бахтизин, Е.В. Акинфеева	На основе эконометрической модели проведено ранжирование регионов по величине инновационного потенциала
Т.Н. Аверин	Оценка инновационного развития региона с применением дискриминантной модели
А.А. Митус, Е.П. Гармашова, А.Г. Баранов, А.М. Дребот	Методический подход к оценке инновационного развития региона на примере Южного федерального округа
Т.В. Игнатова, Т.П. Черкасова, А.В. Глущенко	Инновационное развитие регионов через призму национальной инновационной политики
Е.В. Дробот, И.Н. Макаров, Т.В. Башлыков, Ю.В. Сухин, А.И. Володин	Планирование инновационного развития региональных систем на основе цифровизации государственного стратегического управления
Н.Е. Егоров, Н.В. Васильева	Оценка уровня инновационного развития регионов на основе модели «тройная спираль»
М.М. Низамутдинов, В.В. Орешников	Информационная поддержка формирования стратегий инновационного развития на основе адаптивной имитационной модели
А.С. Будгарова, Ю.А. Мартынова	Обоснование неравномерности инновационного развития регионов России
М.С. Сюпова, Н.В. Яковенко, Н.А. Азаров, М.Г. Иванов, А.В. Александров, Ю.Д. Александров, Н.Е. Егоров, А.В. Бабкин, И.А. Бабкин, А.Б. Мартынушкин, Л.В. Глезман, С.Ю. Исаев, А.В. Лосева	Методы рейтингования для оценки инновационного и научно-технологического развития субъектов Российской Федерации

Источник: составлено автором.

В.В. Печаткин выделяет «несколько основных подходов, которые можно применить при оценке уровня инновационного развития регионов с позиций результативности реализации инновационной политики, в их числе:

– *доходный подход*, суть которого заключается в сопоставлении полученного и ожидаемого результатов (доходов) с государственными затратами и преференциями на инновационную деятельность при реализации инновационной политики;

– *программно-целевой подход*, позволяющий оценить уровень инновационного развития региона с позиций результативности реализации инновационной политики на основе того, достигнуты или не достигнуты результаты по целевым индикаторам инновационного развития, обозначенным в стратегии или программе по итогам их реализации;

– *воспроизводственный подход*, определяющий с позиций результативности реализации инновационной политики следующее: обеспечивается ли расширенное воспроизводство и экономический рост на инновационной основе в сочетании с воспроизводством населения, ростом его благосостояния и улучшением окружающей среды;

– *сравнительный (рейтинговый) подход*, суть которого состоит в сопоставлении регионов и стран по уровню инновационного развития с построением рейтингов на базе отобранных индикаторов» [5].

Российскими учеными разрабатывается много различных методик по расширению применения цифровых инноваций. Но экономические, географические и социальные особенности регионов накладывают существенный отпечаток на систему развития цифровых инноваций. Неравномерность процессов внедрения цифровых технологий в регионах не позволяет выработать единые рекомендации по развитию цифровизации.

Таблица 5 – Исследования уровня цифровизации регионов РФ

Ф.И.О	Основные положения
Р.Р. Садырtdинов	Ранжирование регионов по усредненному за 2013–2018 гг. интегральному индексу цифровизации, выбрав четыре показателя, которые можно интерпретировать как цифровую мобильность, цифровое равенство, цифровую экономику и цифровое взаимодействие
М.А. Татарникова, А.А. Рассказова, О.А. Правдина	Индекс цифровизации городского хозяйства «IQ городов», региональный рейтинг расходов на ИКТ в 2018–2019 гг.
А.О. Вереникин, А.Ю. Вереникина	Региональный рейтинг РФ
М.Р. Сафиуллин, А.А. Аблукаева, Л.А. Ельшин	Методический подход и алгоритм оценки эффективности цифровизации региональных экономических систем

Продолжение табл. 5

Ф.И.О	Основные положения
И.В. Писарев	Индекс развития информационного общества как взвешенная сумма подындекса «Факторы развития информационного общества» (10 показателей) и подындекса «Использование населением и организациями информационно-коммуникационных технологий» (34 показателя)
И.В. Писарев, В.И. Бывшев, И.А. Пантелеева, К.В. Парфентьева Г.Б. Коровин	Цифровая трансформация регионов РФ
В. Конкина, А. Щемякин, И. Бабкин	Использование современных информационных технологий в развитии отраслевого кластера региона
А.М. Чернышева, В.В. Калыгина	Анализ динамики индекса цифровизации в регионах за 2014–2018 гг.
М.М. Прохорова	Динамика цифровизации регионов
М.А. Николаев, М.Ю. Махотаева, В.Г. Гусарова	Взаимосвязь между уровнем цифровизации предприятий региона и динамикой его социально-экономического развития
С.А. Городкова, Н.Е. Петрова	Методы снижения рисков при цифровизации регионов. Экономика северных регионов
И.Н. Щепина, М.И. Маслова, Т.Н. Гоголева	Оценка уровня инновационного развития регионов с учетом цифровизации за 2015 и 2018 г. Выделение кластеров
М.Н. Дудин, С.И. Шкодинский, Д.И. Усманов	Цифровой суверенитет РФ
Н.Е. Егоров, Г.С. Ковров, С.В. Тишков, А.Д. Волков	Потенциал цифровизации ресурсных регионов российского севера
В. Макаров, С. Айвазян, М. Афанасьев, А. Бахтизин, Н. Ашхен	Моделирование развития экономики региона и эффективность пространства инноваций
А.В. Минаков, Л.О. Евраев	Потенциал и перспективы развития цифровой экономики регионов
Н.А. Матушкина С.Н. Котлярова, Ю.Г. Мыслякова	

Ф.И.О	Основные положения
А.Р. Фатхуллин	Влияние цифровизации на конкурентоспособность регионов
А.М. Худов	Методы и инструменты управления цифровой трансформацией региона
О.В. Артемова, Н.М. Логачева, А.А. Саламатов, А.Н. Савченко	Теоретико-методические подходы к управлению уровнем и качеством жизни населения регионов
И.С. Трапезникова, Ж.Е. Трапезникова	Анализ территориальных диспропорций уровня цифровизации промышленности в регионах с учетом отраслевой специфики

Источник: составлено автором по материалам [6].

Проведенный анализ показал, что необходимо комплексное исследование показателей инновационного цифрового развития страны и региона.

Сравнительная характеристика внедрения цифровых инноваций в разных странах мира

Общепризнано, что цифровые инновации оказывают значительное влияние на все сектора экономики. Динамичное развитие инновационной сферы является основой для экономического роста государства. При этом важно выделить дуальность данного процесса: с одной стороны, экономическое развитие влияет на скорость внедрения цифровых инноваций, а с другой – уровень развития цифровой экономики влияет на возможности инновационного развития.

С.Ю. Озорнин в своей диссертации «Методический подход к оценке стоимости инновационных цифровых проектов для промышленных предприятий» [7] отмечает, что «темпы реализации цифровых проектов в отечественной экономике и мировой практике разнятся значительным образом. По данным статистического сборника, подготовленного Минцифры России и ВШЭ, Российская Федерация не входит в перечень стран, затраты на цифровую экономику которых превышают 10% ВВП».

В докладе Института экономики роста им. П.А. Столыпина по проблемам регулирования и правоприменительной практики, сдерживающим развитие высокотехнологических компаний в Российской Федерации, говорится, что по числу предприятий и занятости в высокотехнологичных секторах экономики мировое место России сопоставимо с другими европейскими странами и США. Но при расчете добавленной стоимости в высокотехнологичных секторах на 1 предприятие или на одного занятого в России – одни из самых низких показателей (табл. 6).

В этом же докладе отмечается, что «несмотря на то, что 67% всех расходов на НИОКР финансируется за счет государственного бюджета, лишь 2% от всех предприятий в России смогли получить государственную поддержку на проведение исследований и разработок» (табл. 7).

Таблица 6 – Характеристика высокотехнологичных секторов экономики в разных странах за 2020 г.

Государство	Средне- и высокотехнологичный сектор (добавленная стоимость, % от ВВП)	Добавленная стоимость, создаваемая в средне- и высокотехнологичных секторах экономики (млрд долл.)	Количество предприятий в средне- и высокотехнологичных отраслях экономики (ед.)	Занятость в высокотехнологичных секторах экономики (млн чел.)	Добавленная стоимость на 1 предприятия (млн долл.)	Добавленная стоимость на 1 занятого (долл. в год)
Германия	62	2449,62	39 437	41,7	62,1	58 743,9
Дания	55	193,6	3 105	2,8	62,4	69 142,9
Чехия	52	127,4	23 255	5,2	5,5	24 500,0
Франция	51	1417,8	18 969	27	74,7	52 511,1
Нидерланды	49	447,86	8 214	8,7	54,5	51 478,2
США	47	9672,6	171 147	59,6	56,5	162 291,9
Великобритания	44	1244,32	19 490	32,1	63,8	38 763,9
Норвегия	43	186,62	2 097	2,6	89,0	71 776,9
Италия	43	892,25	553 68	23,1	16,1	38 625,5
Россия	30	497,1	40 274	24,3	12,3	20 456,8

Источник: составлено автором по материалам [8].

Таблица 7 – Источники финансирования НИОКР в разных странах мира (% от общего объема расходов, 2018 г.)

Страна	Предприятия	Правительство	Иностранное финансирование	Прочие источники
Канада	41,1	33,1	9,3	16,5
США	62,4	23	7,3	7,3
Германия	66,2	27,7	5,8	0,3
Франция	56,1	32,4	7,8	3,7
Южная Корея	76,6	20,5	1,9	1
Швеция	60,8	25	10,1	4,1
Великобритания	51,8	26,3	15,6	6,3
Китай	76,6	20,2	0,4	2,8
Польша	52,5	38,3	6	3,2
ЮАР	39,4	46	11,7	2,9
Бразилия	47,5	49,7	0	2,8
Норвегия	42,8	46,7	8,8	1,7
Египет	3,9	95,4	0,5	0,2
ОАЭ	74,3	25,7	0	0
Россия	29,5	67	2,3	1,2

Источник: составлено автором по материалам [8].

Одним из показателей развития региональной экономики за счет инноваций является коммерциализация исследований и технологических разработок, которая способствует повышению производительности труда, обновлению основных фондов, улучшению уровня жизни и других показателей социально-экономического развития страны.

«Коммерсантъ» провел исследование капитализации крупнейших мировых технологических компаний (рыночная стоимость акций на июнь 2024 г.), сравнивая эти показатели с ВВП государств (стоимость всех произведенных за год товаров и услуг), в котором выявил, что «рыночная капитализация NVIDIA чуть-чуть не дотягивает до ВВП Великобритании (3,5 трлн долл.), и обходит ВВП Франции (3,13 трлн долл.), в два раза превышает экономику Испании (1,65 трлн долл.), в десять раз – Чили (333,8 млрд долл.).

Капитализация Microsoft в три раза больше ВВП Саудовской Аравии (1,1 трлн долл.). Apple примерно соответствует Франции (3,13 трлн долл.), Alphabet – Канаде (2,24 трлн долл.), Amazon – двум Швейцариям (938,5 млрд долл.). Капитализация Meta (организация, запрещенная и признанная в России экстремистской) – в два раза больше ВВП Швеции (623 млрд долл.) и в три раза больше Дании (410 млрд долл.). Экономика России (2,06 трлн долл.) – чуть меньше Alphabet и чуть больше Amazon» [9].

Распределение экономических секторов по рыночной капитализации российской экономики отличается от секторов капитализации мировой экономики (табл. 8, 9).

Таблица 8 – Распределение секторов мировой экономики по рыночной капитализации и количеству компаний

Сектор	% от общей рыночной капитализации	% от общего числа компаний
Технологии	22,12	13,24
Финансы	17,77	16,19
Промышленность	11,59	16,8
Компьютерное оборудование	10,23	11,82
Коммуникационные услуги	8,56	4,25
Здравоохранение	8,52	10,26
Товары повседневного спроса	5,74	5,44
Энергетический сектор	5,51	3,75
Добыча полезных ископаемых	4,27	9,44
Коммунальные услуги	2,96	2,53
Недвижимость	2,73	6,28

Источник: составлено автором по материалам [9].

Таблица 9 – Распределение секторов российской экономики по рыночной капитализации и количеству компаний

Сектор	% от общей рыночной капитализации	% от общего числа компаний
Энергетический сектор	35,07	12,67
Промышленные предприятия	23,55	16,67
Финансовый сектор	19,37	9,33
Добыча полезных ископаемых	14,01	18
Коммунальные услуги	3,29	24,67
Услуги связи	1,53	2,67
Потребительские товары и услуги	1,74	10,67
Недвижимость	1,26	3,33
Здравоохранение	0,18	2

Источник: составлено автором по материалам [9].

Лидерство в российской экономике принадлежит энергетическому и топливно-сырьевому сектору, а также обрабатывающей промышленности. Компании, деятельность которых направлена на высокие технологии, отстают по рыночной капитализации в российской экономике (табл. 10).

Таблица 10 – Топ-10 российских компаний по состоянию на 1 июля 2025 г.

Компания	Рыночная капитализация (долл. США)	Сектор промышленности
Открытое акционерное общество «ОМЗ»	101,93 млрд долл.	Специализированное промышленное оборудование
Сбербанк	87,55	Финансы
ПАО «Нефтяная компания «Роснефть»»	46,07	Нефтегазовый комплекс
ПАО «Лукойл»	42,37	Нефтегазовый комплекс
ПАО «Новатэк»	39,99	Добыча нефти и газа
ПАО «Газпром нефть»	32,09	Нефтегазовый комплекс
ПАО «ГМК «Норильский никель»»	21,45	Добыча полезных ископаемых
ПАО «Татнефть»	17,2	Нефтегазовый комплекс
ПАО «Северсталь»	11,06	Сталь
ПАО «ФосАгро»	9,93	Сельское хозяйство

Источник: составлено автором по материалам [9].

Эффективная система внедрения цифровых инноваций в Российской Федерации является не только фундаментом экономического роста и наращивания интеллектуального потенциала, но и крайне важна для технологического суверенитета и национальной безопасности нашей страны, как указано в утвержденной в феврале 2024 г. Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации [10]. Однако, несмотря на наличие постановлений, региональных законов об инновациях и стратегий, результативность политики цифровых инноваций низкая. Уровень инновационного развития российских регионов и федеральных округов характеризуется высокой неравномерностью. Разработка методических подходов к оценке инновационного уровня регионов России и рекомендаций по региональному развитию инноваций является актуальной задачей.

Анализ цифровой инновационной инфраструктуры в регионах РФ

Представленный ниже сравнительный анализ развития цифровых инноваций в регионах РФ составлен по данным Министерства науки и высшего образования Российской Федерации; Министерства промышленности и торговли Российской Федерации; Министерства просвещения Российской Федерации; Федеральной службы государственной статистики; Федеральной службы по интеллектуальной собственности; Федеральной службы по надзору в сфере образования и науки; субъектов Российской Федерации.

Методология расчета позиций регионов в рейтинге исходит из определения интегрального значения для каждого субъекта Российской Федерации, которое рассчитывалось путем агрегирования рейтинговых баллов регионов. Рейтин-

говый балл субъекта Российской Федерации по каждому показателю рассчитывался по шкале значений в диапазоне от 0 до 100, а по блоку показателей – как средняя арифметическая рейтинговых баллов всех входящих в блок показателей. Интегральный рейтинг рассчитывается как сумма рейтинговых баллов всех анализируемых блоков.

Проведенный анализ показал, что Северо-Кавказский федеральный округ значительно «проседает» по многим показателям. В этом округе минимальное количество организаций, использовавших интернет и персональные компьютеры (69,5 и 69,4% соответственно). При этом организации округа не спешат вкладываться в развитие: объем инвестиций в основной капитал, направленных на приобретение информационного, компьютерного и телекоммуникационного (ИКТ) оборудования, составляет 14 171,797 млн руб. Произведено инновационных товаров, работ и услуг в Северо-Кавказском федеральном округе всего лишь на 63 066,9343 млн руб.

Центральный федеральный округ лидирует и по объему инвестиций в основной капитал, направленных на приобретение информационного, компьютерного и телекоммуникационного (ИКТ) оборудования – 616 161,078 млн руб., и по объему произведенных инновационных товаров, работ и услуг – 2 881 893,2831 млн руб.

В соответствии с п. 24 Указа Президента РФ от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» была создана Ассоциация инновационных регионов России (АИРР), которая разработала Региональную шкалу развития инноваций – набор интегральных показателей, характеризующих условия для технологического развития и результативность внедрения инноваций. Разработанная шкала позволяет оценить динамику и потенциал развития региона, выявить узкие места и на основании полученных результатов обосновать управленческие решения, в том числе по разработке мер государственной поддержки в областях технологического развития, для создания в регионе эффективной инновационной инфраструктуры, достижения целей технологического суверенитета, развития субъектов Российской Федерации.

В отчете АИРР за 2024 г. выделены территории – центры притяжения инноваций. «Центрам притяжения свойственны в среднем более высокая интенсивность затрат на создание инноваций и уровень техновооруженности исследователей, а также высокий уровень выпуска инновационной продукции. С другой стороны, этим же регионам присущ повышенный неудовлетворенный спрос на кадры, несмотря на более высокий, чем в соседних регионах, уровень заработных плат» [11]. Но для эффективного технологического развития регионов необходимо одновременное сбалансированное построение инновационной инфраструктуры и роста кадрового потенциала.

Данные отчета АИРР за 2024 г. совпадают с выводами исследований Института статистических исследований и экономики знаний ВШЭ «Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации», которые основываются на системе показателей, характеризующих социально-экономические условия инновационной деятельности, научно-технический потенциал, уровни

Таблица 11 – Научно-технологическое развитие субъектов Российской Федерации за 2023 г.

Регион РФ	Объем произведенных инновационных товаров, услуг (млн руб.)	Удельный вес организаций, использующих персональные компьютеры	Доля организаций, использующих интернет, в общем числе обследованных организаций (процент)	Доля внутренних затрат на исследования и разработку в области цифровых технологий в общем объеме внутренних затрат на исследования и разработку (процент)	Объем инвестиций в основную капитал, направленных на приобретение инновационного, компьютерного и телекоммуникационного оборудования (млн руб.)	Рейтинг «Среда для ведения наукоемкого бизнеса»	Рейтинг «Среда для работы исследователей»	Численность исследователей, выполняющих научные исследования и разработки, на 10 000 занятых в экономике (чел.)	Объем информации, переданной от/абонентам сети фиксированной связи отчитывающегося оператора при доступе в интернет (петабайт)
Центральный федеральный округ	2 881 893,2831	77,7	78,7	4,1	616 161,078	36,97	32,91	80,4	35 698,1
Северо-Западный федеральный округ	912 834,7866	79,6	80,6	7,6	100 456,473	34,78	35,27	61,8	12 542,2
Южный федеральный округ	281 504,5581	76,2	76,0	3,8	59 511,06	31,37	25,84	15,4	10 311,2
Северо-Кавказский федеральный округ	63 066,9343	69,4	69,5	1,3	14 171,797	19,31	26,31	9,5	4 110,9
Приволжский федеральный округ	2 840 038,2563	78,8	79,0	1,9	97 431,91	42,62	36,33	37,3	23 274,6
Уральский федеральный округ	873 938,2898	81,2	81,5	4,5	56 979,143	35,18	32,83	33,9	10 040,2
Сибирский федеральный округ	321 945,3203	82,6	82,4	3,6	62 460,4	39,89	34,92	32,3	9 697,0
Дальневосточный федеральный округ	148 664,0734	82,6	80,3	1,0	34 939,754	25,46	26,84	16,5	5 554,3

Источник: составлено автором.

Таблица 12 – Центры притяжения инноваций в федеральных округах

Федеральный округ	Регионы – центры притяжения инноваций
Центральный федеральный округ	<ul style="list-style-type: none"> • Белгородская область; • Московская область; • Тульская область; • г. Москва
Северо-Западный федеральный округ	<ul style="list-style-type: none"> • Новгородская область; • г. Санкт-Петербург
Южный федеральный округ	<ul style="list-style-type: none"> • Краснодарский край; • Ростовская область
Северо-Кавказский федеральный округ	Ставропольский край
Приволжский федеральный округ	<ul style="list-style-type: none"> • Республика Башкортостан; • Республика Татарстан; • Пермский край; • Нижегородская область; • Самарская область; • Ульяновская область
Уральский федеральный округ	<ul style="list-style-type: none"> • Свердловская область; • Тюменская область; • Челябинская область
Сибирский федеральный округ	<ul style="list-style-type: none"> • Новосибирская область; • Томская область; • Красноярский край
Дальневосточный федеральный округ	<ul style="list-style-type: none"> • Хабаровский край; • Республика Саха (Якутия)

Источник: составлено автором.

инновационной и экспортной активности, качество региональной инновационной политики, с выделением процесса цифровизации [12].

В расчетах рейтинга применяется показатель «валовой региональный продукт» (ВРП) – обобщающий показатель экономической деятельности региона, характеризующий процесс производства товаров и услуг для конечного использования. ВРП представляет собой валовую добавленную стоимость, созданную резидентами региона, и определяется как разница между выпуском и промежуточным потреблением [12].

В табл. 13 представлена структура регионального инновационного индекса.

Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации (РРИИ), составленный ВШЭ, в 2024 г. возглавляют Москва и Санкт-Петербург. Для 43,5% субъектов Российской Федерации характерно отставание по инновационному развитию на 40% от столицы. Равномерное одновременное развитие по всем пяти тематическим индексам-показателям не наблюдается практически ни

Таблица 13 – Структура российского регионального инновационного индекса

Индекс	У крупненная группа показателей	Наименование показателей
1. Социально-экономические условия инновационной деятельности	Основные макроэкономические показатели	ВРП в расчете на одного занятого, тыс. руб.
		Доля занятых в высокотехнологичных отраслях промышленности региона, %
		Доля занятых в высокотехнологичных наукоемких отраслях сферы услуг в экономике региона, %
		Доля взрослого населения с высшим образованием в общей численности населения региона, %
	Образовательный потенциал населения	Численность студентов программ высшего образования на 10 тыс. чел. в регионе
		Доля студентов программ высшего образования в области STEM в регионе, %
		Численность студентов программ среднего профессионального образования на 10 тыс. чел. в регионе
		Доля студентов программ подготовки специалистов среднего звена в области STEM в регионе, %
		Охват занятого населения непрерывным образованием в регионе, %
		Доля организаций, использующих фиксированный высокоскоростной интернет в общем числе организаций региона, %
2. Научно-технический потенциал	Потенциал цифровизации	Затраты на сквозные цифровые технологии на одного работника, руб.
		Затраты на обучение персонала цифровым навыкам на одного работника, руб.
		Доля активных пользователей интернета среди взрослого населения региона, %
		Внутренние затраты на исследование и разработки в процентах к ВРП в регионе, %
	Финансирование научных исследований и разработок	Затраты на исследование и разработки на одного исследователя в регионе, тыс. руб.
		Доля бизнеса в финансировании исследований и разработок в регионе, %
		Среднемесячная зарплата в науке в процентах к средней в регионе, %
		Удельный вес занятых исследованиями и разработками в среднегодовой численности занятых в экономике региона, %
		Удельный вес лиц в возрасте до 35 лет (включительно) в численности исследователей региона, %

Продолжение табл. 13

Индекс	У крупненная группа показателей	Наименование показателей
		Доля исследователей, имеющих ученую степень в регионе, %
		Доля выпускников вузов, принятых в научные организации региона, %
		Доля выпускников вузов, принятых в аспирантуру в регионе, %
		Удельный вес аспирантов в регионе, защитивших диссертации в период подготовки, %
	Материально-техническая база науки	Стоимость машин и оборудования в расчете на одного исследователя в регионе, тыс. руб.
	Результативность научных исследований и разработок	Удельный вес машин и оборудования в возрасте до 5 лет в стоимости машин и оборудования региона, %
3. Инновационная деятельность		Публикационная активность исследователей региона, в расчете на 10 исследователей, ед.
		Число патентных заявок на изобретения, поданных в Роспатент национальными заявителями в расчете на 1 млн занятых в экономике региона, ед.
		Доля инновационных организаций в регионе, %
		Доля малых инновационных предприятий в регионе, %
		Доля организаций с нематериальными активами в общем числе обрабатывающих производств региона, %
		Удельный вес затрат в регионе на инновационную деятельность в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %
		Удельный вес затрат на разработку и приобретение программ для ЭВМ и баз данных в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %
		Удельный вес организаций, имевших затраты на приобретение прав на результаты интеллектуальной деятельности, в общем числе организаций, имевших затраты на инновационную деятельность, %
	Результативность инновационной деятельности	Удельный вес в регионе инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг, %
		Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг малых предприятий региона, % Удельный вес в регионе инновационных товаров, работ, услуг, созданных с использованием результатов интеллектуальной деятельности, права на которые принадлежат российским правообладателям, в общем объеме инновационных товаров, работ, услуг, %

Продолжение табл. 13

Индекс	Укрупненная группа показателей	Наименование показателей
4. Экспортная активность	Экспорт товаров и услуг	Объем экспорта товаров в регионе в расчете на 1 тыс. руб. ВРП, руб. Объем сырьевого экспорта товаров в расчете на 1 тыс. руб. ВРП, руб. Объем экспорта услуг в экономике региона в расчете на 1 тыс. руб. ВРП, руб.
		Удельный вес экспорта в общем объеме инновационных товаров, работ, услуг в экономике региона, %
	Экспорт знаний	Число патентных заявок на изобретения, поданных за рубежом национальными заявителями, в расчете на 1 млн занятых в экономике региона в возрасте 15–72 лет, ед.
		Объем поступлений от экспорта технологий в расчете на 1 тыс. руб. ВРП в экономике региона, руб.
5. Качество инновационной политики	Нормативная правовая база научно-технической и инновационной политики	Доля иностранных студентов программ высшего образования, % Наличие стратегии (концепции) научно-технологического и/или инновационного развития (инновационной стратегии) или профильного раздела по научно-технологическому и/или инновационному развитию в стратегии развития региона
		Выделенные в регионе территории развития научно-технической и инновационной деятельности
		Наличие специализированного законодательного акта, определяющего основные принципы, направления и меры государственной поддержки научно-технической и/или инновационной деятельности в регионе
		Наличие специализированной программы или комплекса мер государственной поддержки развития науки, технологий и инноваций
	Организационное обеспечение научно-технической и инновационной политики	Наличие специализированных координационных (совещательных) органов по научной, научно-технической и/или инновационной политике при высшем должностном лице или его заместителях или высшем исполнительном органе государственной власти субъекта РФ
		Наличие специализированных региональных институтов развития (фондов, агентств, корпораций развития и пр.) с функционалом по поддержке субъектов научной, научно-технической и инновационной деятельности и/или реализации научных, научно-технических и инновационных проектов

Окончание табл. 13

Индекс	Укрупненная группа показателей	Наименование показателей
	Участие в федеральной научно-технической и инновационной политике	<p>Число научных, научно-технических и инновационных проектов, поддержанных федеральными органами власти и институтами развития, в расчете на 1 тыс. занятых в экономике региона, ед.</p> <p>Объем финансирования научных, научно-технических и инновационных проектов в субъекте Российской Федерации, привлеченного со стороны федеральных органов власти и институтов развития, в расчете на 1 тыс. руб. ВРП, ед.</p> <p>Число территорий развития научно-образовательной деятельности, которым присвоены федеральные статусы, ед.</p> <p>Число территорий инновационного развития, которым присвоены федеральные статусы, ед.</p> <p>Число территорий промышленного развития, которым присвоены федеральные статусы, ед.</p> <p>Число объектов инновационной инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства, получавших поддержку из федерального бюджета, ед.</p>

Источник: составлено автором по материалам [12].

одного субъекта Российской Федерации. Резкий положительный скачок показателей характерен для тех регионов, которые акцентировали внимание на улучшении социально-экономических условий инновационной деятельности и повышении качества научно-технической и инновационной политики. Например, Омская область поднялась в рейтинге качества научно-технической и инновационной политики на 36 строчек, Хабаровский край – на 33. Положительная динамика использования предприятиями регионов скоростного интернета, увеличение уровня затрат на обучение цифровым навыкам и размера аудитории интернет-пользователей среди взрослого населения также обеспечили хорошие результаты в рейтинге.

Республика Мордовия удерживает первенство по наличию интеллектуального потенциала организаций, капитализации инноваций. Республики Татарстан и Мордовия показали максимальные значения (вчетверо превышающие среднероссийское) доли инновационной продукции крупных и средних организаций. Белгородская и Орловская области получили высокие места в рейтинге благодаря высокой вовлеченности малого бизнеса в инновационные процессы.

Таблица 14 – Минимальные и максимальные значения российского регионального инновационного индекса по Федеральным округам Российской Федерации

Федеральный округ	Область/республика	Значение РРИИ
Центральный федеральный округ	Москва	0,5795
	Тверская область	0,2710
Северо-Западный федеральный округ	Санкт-Петербург	0,5229
	Ненецкий автономный округ	0,1268
Южный федеральный округ	Ростовская область	0,3980
	Республика Калмыкия	0,2227
Северо-Кавказский федеральный округ	Ставропольский край	0,3513
	Республика Ингушетия	0,0474
Приволжский федеральный округ	Нижегородская область	0,5815
	Республика Башкортостан	0,2867
Уральский федеральный округ	Тюменская область	0,4116
	Ямало-Ненецкий автономный округ	0,0538
Сибирский федеральный округ	Иркутская область	0,4996
	Республика Алтай	0,1485
Дальневосточный федеральный округ	Приморский край	0,4161
	Магаданская область	0,1105

Источник: составлено автором.

Российские ученые продолжают работать по совершенствованию индикаторов инновационного развития. Но даже на данном методологическом уровне можно увидеть объективную картину развития инновационной цифровой среды в российских регионах. Прежде всего, видна неравномерность развития не только по федеральным округам, но и внутри региона по областям.

Проведенные исследования выявили, что у регионов с наибольшим значением показателей, характеризующих уровень подготовки кадров высшей научной квалификации, наблюдаются довольно низкие значения показателей научной квалификации персонала, непосредственно работающих над выполнением научно-исследовательских работ, что объясняется оттоком высококвалифицированных кадров в центральный регион, Москву и Санкт-Петербург. А, как общеизвестно, важным по значимости фактором, влияющим на уровень инновационного развития региона, является качество человеческого капитала, включающее наличие высококвалифицированных специалистов, обновляемость кадров, вовлечение работников в инновационные процессы, а также возможность непрерывного образования и повышения квалификации.

Проблемы инновационной инфраструктуры

Проведенное исследование выявило неэффективность действующей инновационной инфраструктуры, проявляющуюся в неравномерности территориального развития, обусловленную рядом следующих проблем:

- пробелы в координации между государственной политикой и экономическими институтами, где основным отрицательным фактором является непроработанность нормативно-правового регулирования в сфере цифровых инноваций;
- проблемы открытости обмена и обработки информации, заключающиеся в ограничении доступа к инновациям;
- неразвитость институтов коллективного использования, таких как технологические и индустриальные парки, инжиниринговые центры, территориальные кластеры и т. д.;
- зависимость допуска к инновационной инфраструктуре от размера бизнеса;
- территориальная привязка высококвалифицированных кадров;
- фрагментарность системы непрерывного образования и повышения квалификации.

Карл Далман выделяет основные факторы инновационного развития: «Это, во-первых, экономический и институциональный режим, стимулирующий всё более эффективное использование ресурсов и ускоренное создание новой продукции. Во-вторых, уровень образования населения, квалификация кадров. В-третьих, динамично развивающаяся инфраструктура обработки и передачи информации и, в-четвёртых (возможно, самое главное), – эффективная национальная инновационная система» [13].

И мы снова обратим внимание на дуальность процесса цифровых инноваций: цифровые технологии и инновации могут решить проблемы инновационной инфраструктуры путем развития применения цифровых платформ.

Заключение

Цифровые платформы, являясь сложной информационной и технологической экосистемой, обеспечивают выполнение различных функций взаимодействия между участниками рынков и открыты для использования разработчикам цифровых и интеллектуальных продуктов, поставщикам и потребителям услуг [14]. Применение цифровых платформ позволит значительно повысить эффективность региональной инновационной инфраструктуры за счет синергетического эффекта, формирующегося при взаимодействии различных организаций различных отраслей. Цифровые платформы являются оптимальной средой для создания, внедрения и распространения инноваций благодаря отсутствию географических ограничений, возможности привлечения трудовых ресурсов высшей квалификации, сотрудничеству крупных предприятий и представителей малого и среднего бизнеса с характерной для них высокой степени гибкости. Цифровые платформы могут выступать в роли точек инновационного роста экономики региона, способствуя укреплению рыночных позиций участников платформы (табл. 15).

Цифровые платформы, обеспечивая взаимодействие различных групп пользователей и производителей и являясь как онлайн-сервисами, так и программными продуктами, способствуют снижению транзакционных издержек за счет цифровых технологий, оптимизируют трудовой процесс, максимизируют целевую направленность и приводят к положительному сетевому эффекту. Создавая новые формы взаимодействия, цифровые платформы раскрывают потенциал экономических агентов и повышают эффективность внедрения инноваций. Цифровые платформы позволяют усиливать рыночные позиции участников платформы и способствуют преодолению региональных структурных диспропорций, ориентируясь на использование современных технологий, методов и форм управления.

Таким образом, можно выделить основные факторы, активирующие инновации на цифровых платформах и позволяющие повысить экономическое развитие регионов:

- снижение транзакционных издержек;
- снижение рыночных барьеров;
- оптимизация трудового процесса;
- накопление и быстрая диффузия знаний;
- внутренняя конкуренция;
- преодоление структурных диспропорций;
- идентификация слабых звеньев платформы с последующим заполнением этих ниш;
- технологическое сотрудничество;
- кросс-форматная интеграция;
- синергетический и сетевой эффекты.

Развитие цифровых платформ в России станет не только драйвером регионального инновационного роста, но и основой экономического и технологического национального суверенитета, что требует разработки теоретико-

методологического подхода к устойчивому экономическому развитию страны на основе внедрения инноваций с применением цифровых платформ.

Таблица 15 – Проблемы и перспективные направления развития инновационной инфраструктуры на основе цифровых платформ

Проблема	Перспективные направления развития
Пробелы в координации между государственной политикой и экономическими институтами	– Регламентированная на законодательном уровне поддержка инновационного развития; – развитие венчурного финансирования инновационных проектов; – расширение государственно-частного партнерства в сфере инноваций
Проблемы открытости обмена и обработки информации	– Расширение сети цифровой маркетинговой поддержки; – цифровые патентные платформы; – платформы цифровых бизнес-сервисов (консалтинг, юридическое и бухгалтерское сопровождение, администрирование и т. д.); – снижение асимметрии информации
Неразвитость институтов коллективного использования, зависимость допуска к инновационной инфраструктуре от размера бизнеса	– Расширение инфраструктуры для малых предприятий (коворкинги, технохабы, бизнес-инкубаторы, акселераторы, лизинг, франчайзинг и т. д.); – расширение высокотехнологичной инфраструктуры (технопарки, технополисы, инжиниринговые центры и т. д.); – цифровые платформы специализированного технического сервиса (инжиниринг, сертификация, девелопмент, QA-тестирование и т. д.); – внутренний трансферт инновационных технологий
Территориальная привязка высококвалифицированных кадров	– Расширение экономики цифровых платформ; – возможность выполнения работы онлайн; – построение сети нетворкинг-платформ
Фрагментарность системы непрерывного образования и повышения квалификации	– Повышение качества и доступности онлайн-образования; – расширение сети образовательных цифровых платформ повышения квалификации и профпереподготовки; – коллаборация образовательных организаций и инновационных предприятий, технопарков

Источник: составлено автором.

Список источников

1. Бухт Р, Хикс Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики // Вестник международных организаций. 2018. Т. 13, № 2. С. 143–172.
2. Доброва Е.Д. Роль инновационной инфраструктуры в обеспечении формирования цифровой экономики России // Вопросы инновационной экономики. 2021. Т. 11, № 2. С. 485–506.
3. Ватолина О.В., Ничепорук А.В. Сущность и понятие цифровых платформ // Экономика и управление. Вестник ТОГУ. 2025. № 1 (76). С. 85–96.

4. Наролина Т.С., Смотровая Т.И., Некрасова Т.А. Анализ современного состояния цифровых платформ // Наука Красноярья. 2020. Т. 9, № 2. С. 184–205.
5. Печаткин В.В. Оценка уровня инновационного развития регионов России с позиций результативности реализации инновационной политики // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14, № 4. С. 1191–1214.
6. Щепина И.Н., Маслова М.И., Гоголева Т.Н. Анализ использования цифровых технологий в организациях российских регионов // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление. 2023. № 1. С. 65–82.
7. Озорнин С.Ю. Методический подход к оценке стоимости инновационных цифровых проектов для промышленных предприятий : автореф. дис. ... канд. экон. наук : специальность: 5.2.3 «Региональная и отраслевая экономика (экономика инноваций)». Челябинск, 2024.
8. Высокотехнологические компании – российские и мировые тренды : специальный доклад по проблемам регулирования и правоприменительной практики, сдерживающим развитие высокотехнологических компаний в Российской Федерации // Институт экономики роста им. П.А. Столыпина. URL: <https://stolypin.institute/storage/app/media/daydzhest-spets.doklad-19.05.2020-2.pdf> (дата обращения: 23.01.2026).
9. <https://www.kommersant.ru/doc/6775772> (дата обращения: 23.01.2026).
10. О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации : Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353/?ysclid=mlto8tidc3190399996> (дата обращения: 23.01.2026).
11. <https://i-regions.ru> (дата обращения: 23.01.2026).
12. Рейтинг инновационного развития субъектов Российской Федерации. Вып. 9 / В.Л. Абашкин и др. ; под ред. Л.М. Гохберга, Е.С. Куценко ; НИУ «Высшая школа экономики». Москва : ИСИЭЗ ВШЭ, 2024.
13. Далман К. Знание-ёмкая экономика: концепции, тенденции, стратегии // Информационное общество. 2002. Вып. 1. С. 27–33.
14. Болдырев М.В., Абаев А.Л. Моделирование сетевых эффектов в платформенных бизнес-моделях // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 42–58.

References

1. Bukht R., Hicks R. Definition, concept and measurement of the digital economy. *Vestnik mezhdunarodnyh organizacij = Bulletin of International Organizations*. 2018;13(2):143-172. (In Russ.).
2. Dobrova E.D. The role of innovation infrastructure in ensuring the formation of the digital economy of Russia. *Voprosy innovacionnoj ekonomiki = Issues of innovative economics*. 2021;11(2):485-506. (In Russ.).
3. Vatolina O.V., Nicheporuk A.V. The essence and concept of digital platforms. *Ekonomika i upravlenie. Vestnik TOGU = Economics and management. Bulletin of TOGU*. 2025;(1(76)):85-96. (In Russ.).
4. Narolina T.S., Smotrova T.I., Nekrasova T.A. Analysis of the current state of digital platforms. *Nauka Krasnoyar'ya = Science of Krasnoyarsk region*. 2020;9(2):184-205. (In Russ.).
5. Pechatkin V.V. Assessment of the level of innovative development of Russian regions from the perspective of the effectiveness of the implementation of innovation policy. *Voprosy innovacionnoj ekonomiki = Issues of innovative economics*. 2024;14(4):1191-1214. (In Russ.).
6. Shchepina I.N., Maslova M.I., Gogoleva T.N. Analysis of the use of digital technologies in organizations of Russian regions. *Vestnik Voronezhskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya:*

Ekonomika i upravlenie = Bulletin of Voronezh State University. Series: Economics and Management. 2023;(1):65-82. (In Russ.).

7. Ozornin S.Yu. A methodological approach to assessing the cost of innovative digital projects for industrial enterprises : abstract of the dissertation. PhD in Economics : specialty: 5.2.3 «Regional and sectoral economics (economics of innovation)». Chelyabinsk, 2024. (In Russ.).

8. High-tech companies – Russian and global trends: a special report on the problems of regulation and law enforcement practice hindering the development of high-tech companies in the Russian Federation. P.A. Stolypin Institute of Growth Economics. URL: <https://stolypin.institute/storage/app/media/daydzhest-spets.doklad-19.05.2020-2.pdf>. (In Russ.).

9. <https://www.kommersant.ru/doc/6775772>. (In Russ.).

10. On the Strategy of scientific and technological development of the Russian Federation: Decree of the President of the Russian Federation dated 02/28/2024 No. 145. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408518353/?ysclid=mlto8tidc3190399996>. (In Russ.).

11. <https://i-regions.ru>. (In Russ.).

12. Rating of innovative development of the subjects of the Russian Federation. Issue 9 / V.L. Abashkin et al. ; ed. by L.M. Gokhberg, E.S. Kutsenko ; Higher School of Economics. Moscow : ISIEZ HSE, 2024. (In Russ.).

13. Dalman K. Knowledge is a capacious economy: concepts, trends, strategies. *Informacionnoe obshchestvo = Information Society.* 2002;(1):27-33. (In Russ.).

14. Boldyrev M.V., Abaev A.L. Modeling network effects in platform business models. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems.* 2025;18(2):42-58. (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 РФ, 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.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 01.02.2026; одобрена после рецензирования 02.03.2026; принята к публикации 15.03.2026.

The article was submitted 01.02.2026; approved after reviewing 02.03.2026; accepted for publication 15.03.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 157–167.
Economic Systems. 2026;19(1):157-167.



Научная статья
УДК 339
DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-157-167

5.2.5 – Мировая экономика

Исследование бизнес-моделей Amazon и Alibaba на основе статистического анализа ROE (рентабельности собственного капитала)

Алина Владимировна Кравцова¹, Иосиф Зиновьевич Аронов²,
Вероника Васильевна Панюкова³✉

¹ Институт международной торговли и устойчивого развития МГИМО МИД России, Москва, Россия

^{2, 3} Московский государственный институт международных отношений (университет) МИД Российской Федерации, Москва, Россия

✉ v.v.panyukova@inno.mgimo.ru

Аннотация. За последние десять лет произошла существенная трансформация рынка розничной торговли, в том числе за счет увеличения рыночной силы маркетплейсов. Компании Amazon и Alibaba формируют вектор развития глобального рынка электронной коммерции. Авторы провели качественный сравнительный анализ бизнес-моделей Amazon и Alibaba и в динамике рассмотрели показатели рентабельности собственного капитала (ROE) компаний. В результате ROE демонстрирует высокую волатильность, зависящую от фаз цикла инвестиций и возврата вложенных средств. Авторы делают вывод, что бизнес-модель Alibaba, будучи исторически адаптированной к условиям развивающегося рынка Китая, демонстрирует относительно более предсказуемую динамику маржи, но в последние годы сталкивается с вызовами, ограничивающими рентабельность. Модель Amazon, требующая постоянных высоких инвестиций, создает потенциал для сверхприбылей, но сопряжена с более высокими операционными и финансовыми рисками, что подтверждается большей амплитудой колебаний ROE.

Ключевые слова: маркетплейсы, Amazon, Alibaba, рентабельность собственного капитала (ROE)

Для цитирования: Кравцова А.В., Аронов И.З., Панюкова В.В. Исследование бизнес-моделей Amazon и Alibaba на основе статистического анализа ROE (рентабельности собственного капитала) // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 157–167. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-157-167.

© Кравцова А.В., Аронов И.З., Панюкова В.В., 2026

Original article

Conducting statistical analysis of return on equity (ROE) to evaluate business models of Amazon and Alibaba

Alina V. Kravtsova¹, Iosif Z. Aronov², Veronika V. Panyukova³✉

¹ Institute of International Trade and Sustainable Development, MGIMO, Ministry of Foreign Affairs of Russia, Moscow, Russia

^{2,3} Moscow State Institute of International Relations of the Russian Ministry of Foreign Affairs, Moscow, Russia

✉ v.v.panyukova@inno.mgimo.ru

Abstract. Over the past ten years, the retail market has undergone a significant transformation. One of the transformative factors is the growing market power of marketplaces. Amazon and Alibaba currently shaping the vector of development of the global e-commerce market. The authors conducted a qualitative comparative analysis of the business models of Amazon and Alibaba and examined the dynamics of these companies' return on equity (ROE). It was founded that ROE demonstrated high volatility, depending on the phases of the investment cycle and the return of invested funds. The authors conclude that Alibaba's business model, being historically adapted to the conditions of the emerging Chinese market, demonstrates relatively more predictable margin dynamics, but in recent years has faced challenges limiting profitability. The Amazon model, which requires constant high investments, creates the potential for super-profits, but is associated with higher operational and financial risks, as evidenced by the greater amplitude of ROE fluctuations.

Keywords: marketplaces, Amazon, Alibaba, return on equity (ROE)

For citation: Kravtsova A.V., Aronov I.Z., Panyukova V.V. Conducting statistical analysis of return on equity (ROE) to evaluate business models of Amazon and Alibaba. *Economic Systems*. 2026;19(1):157-167. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-157-167.

Введение

В современной цифровой экономике маркетплейсы стали ключевыми драйверами трансформации глобальной розничной торговли. Среди них компании Amazon.com (Amazon) и Alibaba Group (Alibaba) признаны безусловными лидерами, определяющими траекторию развития всего сектора. Несмотря на схожую рыночную роль, эти гиганты реализуют принципиально разные стратегические подходы к построению бизнеса, что в значительной степени обусловлено особенностями деятельности в странах происхождения компаний – США и Китае.

Качественный анализ их бизнес-моделей позволяет выявить фундаментальные различия в логике монетизации, управлении цепочкой создания стоимости,

инвестиционных стратегиях и профилях риска. Эти различия, в свою очередь, находят отражение в ключевых финансовых показателях, таких как рентабельность собственного капитала (*ROE*), определяя устойчивость и эффективность деятельности компаний в долгосрочной перспективе.

Целью данной работы является проведение сравнительного качественного анализа бизнес-моделей Amazon и Alibaba с последующей количественной оценкой их влияния на динамику *ROE*, что позволит получить комплексное представление об эффективности и риск-профиле двух ведущих игроков мирового рынка электронной коммерции.

Основная часть

Литературный обзор

В российской и зарубежной научной литературе авторы применяют метод кейс-стади и метод сравнительного анализа при исследовании стратегии компаний Amazon и Alibaba. Выбор этих компаний бесспорно является обоснованным, так как именно они являются лидерами рынка электронной коммерции на глобальном рынке.

М.М. Qureshi, S.K.S. Yadav исследуют финансовые показатели компаний Amazon и Alibaba с помощью пятифакторной модели Дюпона [1].

Т. Zheng [2], сравнивая бизнес-модели и показатели деятельности Amazon и Alibaba, делает вывод, что «компании были схожи по своей структуре, но использовали разные стратегии из-за различий в деловой среде, включая демографические характеристики, правовые ограничения и уровень конкуренции».

М.М. Wasaf, J. Zhang [3] по результатам своего исследования делают вывод об эффективности, практике и специфике применении системы управления интеллектуальной собственностью в электронной коммерции на примере компаний Amazon и Alibaba.

Yu. Jin анализирует взаимосвязь между внутренней стоимостью акций, дисконтированными денежными потоками, прибылью на акцию (*EPS*) и доходностью инвестиций Amazon и Alibaba [4].

Г.И. Афанасьев и др. в ходе своего исследования делают вывод «о целесообразности долгосрочного инвестирования в акции компании «Amazon Inc.» с точки зрения получения дохода от рыночной доходности акций на 2024–2028 гг.» [5].

В целом в российских научных изданиях преимущественно изучают особенности цифровой трансформации и маркетинговых стратегий Amazon и Alibaba, а также проводят оценку имиджа компаний на российском рынке. Так, в статье А.Б. Смирнова и соавторов подчеркивается, что «опыт Amazon показывает, как инновационный менеджмент способствует повышению адаптивности компании на глобальном рынке» [6].

Проведенный анализ показывает, что существует незначительное число работ, в которых проводится анализ рентабельности собственного капитала компаний лидеров электронной коммерции. Такие исследования могли бы стать бенчмарком для российских экосистем.

Качественный анализ бизнес-моделей Amazon и Alibaba

Прежде чем переходить к количественному статистическому анализу бизнес-моделей маркетплейсов, целесообразно выполнить сравнение моделей на качественном уровне. В нескольких работах китайских авторов [7, 8] было показано, что ключевое различие между бизнес-моделями Amazon и Alibaba заключается в логике монетизации и контроле над процессом: Amazon зарабатывает преимущественно на продаже товаров и услуг конечным потребителям, контролируя всю цепочку, в то время как Alibaba – на предоставлении услуг торговым компаниям, выступая инфраструктурной платформой.

Другие принципиальные отличия бизнес-моделей маркетплейсов представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Ключевые отличия бизнес-моделей, реализуемых Amazon и Alibaba

Аспект	Amazon	Alibaba
Основная модель	Интегрированный ретейлер и маркетплейс. Прямые продажи товаров со своих складов (1P) и площадка для сторонних продавцов (3P)	Платформа-посредник-маркетплейс. Не владеет товарными запасами, а соединяет покупателей (B2B, B2C) и продавцов, предоставляя инфраструктуру
Основной источник дохода	Продажа товаров и услуг (онлайн- и офлайн-ретейл, подписка Prime, AWS, Amazon Web Services). Комиссии и реклама – растущий сегмент	Услуги для продавцов (комиссии с транзакций, реклама, подписка на премиум-услуги). Прямые продажи товаров минимальны
Логистика и fulfillment	Владеет масштабной собственной инфраструктурой (склады, флот, логистические хабы). Контроль над скоростью и качеством доставки – ключевое преимущество	Полагается на партнерскую логистику (например, Cainiao). Создает экосистему услуг, но не владеет активами напрямую, что снижает капитальные затраты
Облачные вычисления и технологии	AWS – лидер рынка и основной источник операционной прибыли. Технологии развиваются как сервис для внешних клиентов	Alibaba Cloud – крупнейший провайдер в Азиатско-Тихоокеанском регионе
География и регулирование	Глобальная компания с доминированием в Северной Америке и Европе. Работает в условиях разных юрисдикций	Глобальная компания, но с ориентацией на Китай и Азию. Значительное влияние государственного регулирования Китая на бизнес-среду
Экосистема и диверсификация	Вертикальная интеграция: от ретейла к производству контента (Prime Video), устройствам (Echo), офлайн-магазинам (Whole Foods)	Горизонтальная экосистема. Цель – удержать пользователя внутри экосистемы

Источник: составлено авторами на основе открытых источников.

Видно, что реализация бизнес-модели Amazon требует значительных капитальных вложений в логистику и дата-центры (высокие постоянные затраты). Это создает эффект масштаба, но в периоды резкого роста инвестиций или спада спроса может приводить к значительным колебаниям прибыли. Модель Alibaba как платформа более «легкая» и масштабируемая может способствовать большей стабильности маржи.

Кроме того, очевидно, что модель Alibaba во многом сформирована спецификой китайского рынка: изначально отсутствием развитой розничной и логистической инфраструктуры, высокой плотностью населения и уникальным цифровым ландшафтом. Это определило ее роль как создателя инфраструктуры, а не конкурента ретейлерам.

Указанные различия формируют разные профили риска компаний, что должно сказаться на стабильности их финансовых показателей, в частности *ROE*. Таким образом, анализ динамики *ROE* может выступать индикатором стиля управления компаниями.

Статистический анализ бизнес-моделей маркетплейсов

Для диагностики исследуемых компаний были собраны данные относительно *ROE* для исследуемых компаний: для Amazon использованы сведения с сайта Комиссии по ценным бумагам и биржам США ¹, для Alibaba – информация с сайта² (надстройка WiseSheets).

Данные по *ROE* для анализируемых маркетплейсов сведены в табл. 2.

Таблица 2 – Годовые значения *ROE* Amazon и Alibaba

Год	<i>ROE</i> Amazon, %	<i>ROE</i> Alibaba, %
2015	4,45	–
2016	12,29	32,88
2017	10,95	15,67
2018	23,13	17,52
2019	18,67	17,85
2020	22,84	19,78
2021	24,13	16,06
2022	-1,86	6,56
2023	15,07	7,35
2024	20,72	8,11

Источник: составлено авторами на основе открытых источников.

Анализ табл. 2 позволяет сделать первые выводы. *ROE* Amazon динамично возрастало до рекордных значений в 2021 г., после чего наблюдалось такое же рекордное падение до –1.86% в 2022 г., с последующим его восстановлением.

¹ <https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1018724/000101872425000004/amzn-20241231.htm> (дата обращения: 26.12.2025).

² <https://www.wisesheets.io/roe/BAVA> (дата обращения: 26.12.2025).

После рекордных показателей в первые годы после IPO (2016–2020) *ROE* Alibaba значительно снизился в 2022–2023 гг. из-за усиления конкуренции, изменений в регулировании и стратегических инвестиций компании. Начиная с 2024 г. наметилась тенденция к восстановлению *ROE*. Другими словами, наблюдается значительная волатильность *ROE* исследуемых компаний.

Отмеченный фактор дает основание использовать статистические подходы для анализа динамики *ROE*.

Чтобы использовать в дальнейшем релевантные статистические процедуры, проверим гипотезу о нормальном распределении значений *ROE* на уровне значимости $\alpha = 0,05$ путем применения критерия Шапиро – Уилка [9]. Поскольку $p\text{-value} \approx 0,512 > 0,05$ (для *ROE* Amazon) и $p\text{-value} \approx 0,508 > 0,05$ (для *ROE* Alibaba), нет оснований отвергать эту гипотезу. То есть отсутствуют статистически значимые доказательства того, что годовые значения *ROE* Amazon и *ROE* Alibaba за период наблюдений отличаются от нормального распределения.

Рассмотрим, какие статистические метрики могли бы применяться для учета волатильности *ROE*. Прежде всего, в качестве характеристики волатильности используют дисперсию (стандартное отклонение) случайной величины, что, однако, может быть методологически недостаточно в силу возможных выбросов значений *ROE*, что, например, наблюдалось в 2022 г. у обеих компаний. По этой причине более содержательную информацию о степени волатильности *ROE* дают такие метрики, как полудисперсия или коэффициент вариации *CV*, который в большей мере учитывает динамические характеристики волатильности, что впервые было показано будущим лауреатом нобелевской премии по экономике Harry Markowitz в 1952 г. [10].

В табл. 3 представлены значения среднего, стандартного отклонения и коэффициента вариации *ROE* обеих компаний, рассчитанные по данным табл. 2.

Таблица 3 – Статистические характеристики *ROE* Amazon и Alibaba за период наблюдений

Маркетплейс	Среднее значение	Стандартное отклонение, σ	Коэффициент вариации, <i>CV</i>
Amazon	14,94	8,75	0,59
Alibaba	15,64	7,92	0,51

Источник: рассчитано авторами по данным табл. 2.

Формальное сравнение коэффициентов вариации *ROE* исследуемых компаний может привести к выводу, что волатильность *ROE* Amazon (и, следовательно, риск для инвесторов) несколько выше, чем у Alibaba. Однако, если принять во внимание, что период наблюдений мал (10 и 9 лет), то можно считать, что волатильность *ROE* обеих компаний одинакова. Этот вывод подтверждает проверка гипотезы о равенстве коэффициентов вариации *ROE* компаний с использованием теста Маккаллуха на основе доверительных интервалов [11].

Для более углубленной диагностики бизнес-моделей компаний Amazon и Alibaba целесообразно проанализировать связь между выручкой маркетплейсов и их *ROE*. Важно подчеркнуть, что выручка сама по себе не гарантирует высоких значений *ROE*, однако, образно говоря, выручка – это «топливо» для рентабельности собственного капитала, что следует из известной трехфакторной формулы Дюпона для *ROE* [12]. Следовательно, то, как компания преобразует это выручку в конечный результат (прибыль на капитал), свидетельствует об эффективности (операционной, управления активами и управлением долгом) ее бизнес-модели.

В этих целях проведем корреляционный анализ наличия/отсутствия линейной связи между выручкой Amazon и Alibaba и их *ROE*. На основе анализа годовых отчетов компаний, содержащих сведения о выручке (Revenue), с учетом табл. 2 построена табл. 4 для последующего корреляционного анализа.

Таблица 4 – Годовые значения выручки и *ROE* Amazon и Alibaba

Год	Выручка Amazon, млрд долл. США	<i>ROE</i> Amazon, %	Выручка Alibaba, млрд долл. США	<i>ROE</i> Alibaba, %
2015	135,9	4,45	–	–
2016	177,8	12,29	16,0	32,88
2017	232,8	10,95	23,0	15,67
2018	280,5	23,13	39,0	17,52
2019	386,0	18,67	56,0	17,85
2020	469,8	22,84	72,0	19,78
2021	513,9	24,13	110,0	16,06
2022	574,7	–1,86	135,0	6,56
2023	637,9	15,07	126,0	7,35
2024	135,9	20,72	130,0	8,11

Примечание: выручка дана в текущих ценах.

На рис. 1 и 2 представлены диаграммы рассеяния, визуально характеризующие связь выручки компаний Amazon и Alibaba и *ROE* соответственно.

Для количественной оценки связи рассчитаны коэффициенты корреляции *r* Пирсона [13] между *ROE* и выручкой за период наблюдений.

Для Amazon коэффициент корреляции *r* практически равен нулю; для Alibaba $r = -0,80$. Таким образом, наблюдается сильная обратная связь: высокие значения выручки соответствовали низкому *ROE*, и наоборот, небольшие значения выручки в начале периода наблюдений связаны с максимальным *ROE*.

Проверка значимости коэффициентов корреляции по критерию Стьюдента показала, что для Amazon коэффициент корреляции не является статистически значимым на уровне значимости $\alpha = 0,05$. Поэтому с достаточной уверенностью можно утверждать об отсутствии линейной связи между *ROE* и выручкой.

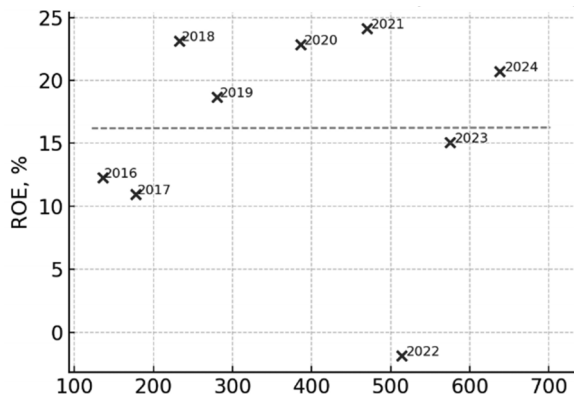


Рисунок 1 – Зависимость ROE от выручки для Amazon

Источник: составлено авторами.

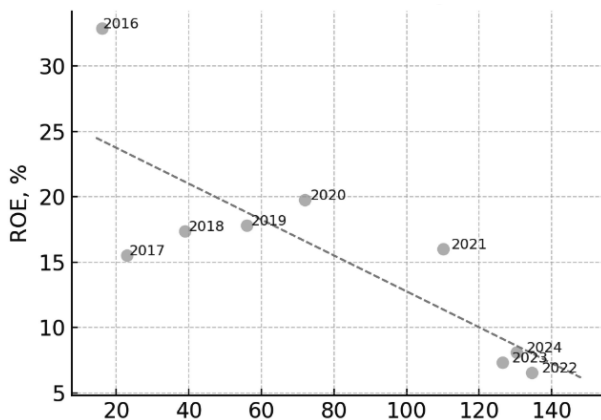


Рисунок 2 – Зависимость ROE от выручки для Alibaba

Источник: составлено авторами.

Для Alibaba, напротив, полученное значение коэффициента корреляции значимо, что свидетельствует о том, что отрицательная зависимость между выручкой и ROE не случайна. Таким образом, статистически подтверждено, что в 2016–2024 гг. рост масштабов бизнеса Alibaba сопровождался снижением доходности собственного капитала (линейная обратная связь).

Эти тренды можно объяснить следующими ключевыми причинами. В анализируемый период Amazon продолжал инвестировать значительные средства в развитие инфраструктуры (логистика, облачные технологии AWS), международную экспансию и новые направления. Отмеченные инвестиции увеличивали акционерный капитал и расходы, сдерживая рост чистой прибыли, в то время

как выручка росла, т. е. наблюдался приоритет масштабирования над прибылью. Из определения *ROE* следует, что на него напрямую влияет чистая прибыль, которая у Amazon в этот период была нестабильной. Например, в 2022 г. компания показала убыток в 2,7 млрд долл. из-за обесценивания инвестиций в электромобили Rivian, что привело к отрицательному *ROE* (-1,86%), несмотря на рост выручки на 9,4%.

С 2020–2021 гг. Alibaba столкнулась с усилением конкуренции (например, со стороны PDD Holdings) и ужесточением регуляторной среды в Китае. Это оказывало давление на маржинальность основного бизнеса. Средний *ROE* компании за 10 лет составляет 15,64%, но в последние годы (2022–2024) он существенно ниже этого уровня. Таким образом, рост выручки (в юанях) не компенсировал рост издержек или падение доходности капитала. Как и Amazon на ранних этапах, Alibaba активно инвестировала в новые направления (международная коммерция, облачные вычисления, логистика), которые не сразу приносили отдачу, снижая общую рентабельность собственного капитала.

Заключение

Проведенный комплексный анализ, сочетающий качественное сравнение бизнес-моделей и статистическую оценку финансовых результатов, позволяет сделать ряд ключевых выводов. Во-первых, подтверждено фундаментальное стратегическое различие между подходами Amazon и Alibaba: вертикально-интегрированной моделью, контролирующей цепочку создания стоимости, и «легкой» платформенной моделью, фокусирующейся на предоставлении инфраструктурных услуг. Это различие напрямую влияет на структуру затрат, капиталоемкость и, как следствие, на волатильность финансовых результатов.

Во-вторых, количественный анализ динамики *ROE* и его связи с выручкой выявил различные паттерны эффективности. Для Amazon характерна высокая волатильность *ROE* при статистически незначимой связи с ростом выручки, что отражает циклы масштабных инвестиций и их последующей отдачи. В случае Alibaba обнаружена значимая обратная корреляция между размером выручки и *ROE* в анализируемый период, что свидетельствует о снижении доходности капитала по мере расширения бизнеса на фоне растущей конкуренции и регуляторного давления.

Таким образом, можно заключить, что бизнес-модель Alibaba, будучи исторически адаптированной к условиям развивающегося рынка Китая, демонстрирует относительно более предсказуемую динамику маржи, но в последние годы сталкивается с вызовами, ограничивающими рентабельность. Модель Amazon, требующая постоянных высоких инвестиций, создает потенциал для сверхприбылей, но сопряжена с более высокими операционными и финансовыми рисками, что подтверждается большей амплитудой колебаний *ROE*. Полученные результаты подчеркивают, что подход к выбору той или иной бизнес-модели не является универсальным, а ее эффективность критически зависит от рыночного контекста, фазы развития компании и способности менеджмента трансформировать рост выручки в устойчивую стоимость для акционеров.

Список источников

1. Qureshi M.M.A., Yadav S.K.S. Comparative Financial Analysis between world top two E-Commerce Companies: Amazon and Alibaba // *International Journal of Trade & Commerce-IARTC*. 2022. Vol. 10, No. 2.
2. Zheng T. Comparison Between Business Model of Ecommerce Retail Segment of Amazon and Alibaba // *Highlights in Business, Economics and Management*. 2024. Vol. 28. P. 355–361.
3. Wasaf M.M., Zhang J. A dual-case analysis of the IP governance system in e-commerce: Amazon and Alibaba // *Journal of World Intellectual Property*. 2022. Vol. 25, No. 3. P. 635–651.
4. Jin Yu. Stock Valuation and Analysis of Amazon, Alibaba, Baidu, and Alphabet // *Advances in Economics and Management Research*. 2023. Vol. 6, No. 1. P. 609.
5. Афанасьев Г.И., Мирохина Д.М., Афанасьев А.Г. Математические модели для поддержки принятия решений в процессе прогнозирования инвестиций в компанию «Amazon Inc.» // *Финансовая экономика*. 2023. № 12. С. 178–183.
6. Инновационный менеджмент и адаптация к цифровой трансформации на примере AMAZON / А.Б. Смирнов [и др.] // *Экономика и предпринимательство*. 2025. № 5 (178). С. 864–868.
7. Zixuan Ya. Amazon vs. Alibaba: Comparisons of Two E-commerce Giants based on SWOT Analysis // *Highlights in Business Economics and Management* November. 2022. No. 2. P. 497–503. DOI 10.54097/hbem.v2i.2409.
8. Xu Feifei. Alibaba vs. Amazon: A business model comparison. Louvain School of Management, Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgium, 2016.
9. Дручинин Д.О. Проверка гипотезы о нормальном распределении логарифмической доходности по критерию Шапиро – Уилка // *Молодой ученый*. 2023. № 10 (457). С. 6–9. URL: <https://moluch.ru/archive/457/100583> (дата обращения: 23.01.2026).
10. Markowitz H.M. Portfolio selection // *Journal of Finance*. 1952. No. 7. P. 77–91.
11. McCulloch J.H. Simple Consistent Estimator of Stable Distribution Parameters // *Communication in Statistics – Simulation and Computation*. 1986. 15 (4). January. P. 1109–1136. DOI 10.1080/03610918608812563.
12. Матюшина И.Л. Факторный анализ рентабельности на основе моделей Дюпона и практическое их применение // *Balkan Scientific Review*. 2019. Т. 3, № 4 (6). С. 96–99.
13. Максимова О.В. Математическая статистика и анализ данных : учеб. пособие, Москва : ИД НИТУ МИСИС, 2023.

References

1. Qureshi M.M.A., Yadav S.K.S. Comparative Financial Analysis between world top two E-Commerce Companies: Amazon and Alibaba. *International Journal of Trade & Commerce-IARTC*. 2022;10(2).
2. Zheng T. Comparison Between Business Model of Ecommerce Retail Segment of Amazon and Alibaba. *Highlights in Business, Economics and Management*. 2024;28:355-361.
3. Wasaf M.M., Zhang J. A dual-case analysis of the IP governance system in e-commerce: Amazon and Alibaba. *Journal of World Intellectual Property*. 2022;25(3):635-651.
4. Jin Yu. Stock Valuation and Analysis of Amazon, Alibaba, Baidu, and Alphabet. *Advances in Economics and Management Research*. 2023;6(1):609.
5. Afanasyev G.I., Mirokhina D.M., Afanasyev A.G. Mathematical models to support decision-making in the process of forecasting investments in Amazon Inc. *Finansovaya ekonomika = Financial Economics*. 2023;(12):178-183. (In Russ.).

6. Innovation management and adaptation to digital transformation using the example of AMAZON / A.B. Smirnov [et al.]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economics and Entrepreneurship*. 2025;(5(178)):864-868. (In Russ.).

7. Zixuan Ya. Amazon vs. Alibaba: Comparisons of Two E-commerce Giants based on SWOT Analysis. *Highlights in Business Economics and Management November*. 2022;2:497-503. DOI:10.54097/hbem.v2i.2409.

8. Xu Feifei. Alibaba vs. Amazon: A business model comparison. Louvain School of Management. Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve. Belgium. 2016.

9. Druchinin D.O. Testing the hypothesis of normal distribution of logarithmic returns using the Shapiro-Wilk criterion. *Molodoj uchenyj = Young Scientist*. 2023;(10(457))6-9. URL: <https://moluch.ru/archive/457/100583>. (In Russ.).

10. Markowitz H.M. Portfolio selection. *Journal of Finance*. 1952;(7):77-91.

11. McCulloch J. Huston. Simple Consistent Estimator of Stable Distribution Parameters. *Communication in Statistics-Simulation and Computation*. 1986;(15(4)):1109-1136. DOI 10.1080/03610918608812563.

12. Matyushina I.L. Factor analysis of profitability based on DuPont models and their practical application. *Balkan Scientific Review*. 2019;3(4(6)):96-99. (In Russ.).

13. Maksimova O.V. Mathematical statistics and data analysis : study guide. Moscow : NUST MISIS Publishing House, 2023. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Алина Владимировна Кравцова – студент Института международной торговли и устойчивого развития МГИМО МИД России, Москва, Россия, alina018k@icloud.com;

Иосиф Зиновьевич Аронов – доктор технических наук, профессор кафедры «Торговое дело и торговое регулирование» Московского государственного института международных отношений (университета) МИД Российской Федерации, Москва, Россия, aronoviz48@gmail.com;

Вероника Васильевна Панюкова – кандидат экономических наук, доцент кафедры «Торговое дело и торговое регулирование» Московского государственного института международных отношений (университета) МИД Российской Федерации, Москва, Россия, v.v.panyukova@inno.mgimo.ru.

Alina V. Kravtsova – student, Institute of International Trade and Sustainable Development, MGIMO, Ministry of Foreign Affairs of Russia, Moscow, Russia, alina018k@icloud.com;

Iosif Z. Aronov – doctor of technical economic sciences, professor, Department of trade and trade regulation, Moscow State Institute of International Relations of the Russian Ministry of Foreign Affairs, Moscow, Russia, aronoviz48@gmail.com;

Veronika V. Panyukova – Ph.D. in economic sciences, associate professor, Department of trade and trade regulation, Moscow State Institute of International Relations of the Russian Ministry of Foreign Affairs, Moscow, Russia, v.v.panyukova@inno.mgimo.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 02.02.2026; одобрена после рецензирования 04.03.2026; принята к публикации 14.03.2026.

The article was submitted 02.02.2026; approved after reviewing 04.03.2026; accepted for publication 14.03.2026.



Оценка развития инноваций и их эффективность в организациях промышленного производства в разрезе федеральных округов Российской Федерации

**Мария Васильевна Сероштан¹✉, Михаил Сергеевич Попов²
Дмитрий Александрович Божко³**

1, 2, 3 Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, Белгород, Россия

✉ Seroshtan-m@yandex.ru

Аннотация. Статья посвящена исследованию вопросов, связанных с развитием и эффективностью инноваций в организациях промышленного производства в разрезе федеральных округов, их вкладом в инновационно ориентированный рост российской экономики. Показана неравномерность и высокая степень дифференциации инновационной активности организаций промышленного производства в макрорегионах. В результате сравнительного анализа и оценки показателей, характеризующих развитие и эффективность инноваций, определены федеральные округа, занимающие лидерские позиции и позиции аутсайдера; выявлена тесная взаимосвязь между инновационной активностью организаций промышленности и долей инновационной продукции федерального округа в общероссийском ее объеме; между интенсивностью затрат на инновации (ресурсный показатель) и результативностью инновационной деятельности (результатный показатель).

Обозначен тренд развития инноваций в разрезе федеральных округов: ориентация организаций промышленного производства в большей степени на разработку и внедрение продуктовых инноваций, чем процессных. Отмечена необходимость дальнейшего совершенствования механизмов развития процессных инноваций, обуславливающих интенсивность создания новой продукции и повышения эффективности инновационной деятельности.

Ключевые слова: продуктовые и процессные инновации, уровень инновационной активности, интенсивность затрат на инновации, результативность инновационной деятельности, эффективность инноваций, промышленность

Для цитирования: *Сероштан М.В., Попов М.С., Божко Д.А.* Оценка развития инноваций и их эффективность в организациях промышленного производства в разрезе федеральных округов Российской Федерации // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 168–179. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-168-179.

Original article

Assessment of innovation development and its effectiveness in industrial organizations by federal district of the Russian Federation

Maria V. Seroshtan¹✉, Michael S. Popov², Dmitry A. Bozhko³

^{1, 2, 3} Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia

✉ Seroshtan-m@yandex.ru

Abstract. The article is devoted to the study of issues related to the development and effectiveness of innovations in industrial organizations by federal districts, and their contribution to the innovation-oriented growth of the Russian economy. The article shows the unevenness and high degree of differentiation in the innovation activity of industrial organizations in macroregions. As a result of a comparative analysis and evaluation of indicators characterizing the development and effectiveness of innovations, federal districts with leading and lagging positions have been identified; between the intensity of innovation spending (a resource indicator) and the effectiveness of innovation activities (a result indicator).

The trend of innovation development by federal districts is outlined: the focus of industrial production organizations is more on the development and implementation of product innovations than on process innovations. The need to further improve the mechanisms for the development of process innovations, which determine the intensity of the creation of new products and increase the efficiency of innovation activities, is noted.

Keywords: product and process innovations, level of innovation activity, intensity of innovation costs, effectiveness of innovation activities, efficiency of innovations, industry

For citation: Seroshtan M.V., Popov M.S., Bozhko D.A. Assessment of innovation development and its effectiveness in industrial organizations by federal district of the Russian Federation. *Economic Systems*. 2026;19(1):168-179. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-168-179.

Введение

Инновационное развитие российской промышленности является актуальной повесткой в современных условиях, характеризующихся неопределенностью конкурентной среды, новыми вызовами на глобальном уровне, связанными с рисками и отрицательными последствиями для эффективности деятельности экономических субъектов.

Промышленность занимает важное место в развитии российской экономики. Так, по данным за 2024 г. доля валовой добавленной стоимости промышленного производства в ВВП составила 28,9%, доля занятых в промышленном про-

изводстве в общей численности занятых – 19,1%, промышленное производство по сравнению с 2023 г. увеличилось на 4,6% [1].

Несмотря на положительную динамику развития отечественной промышленности, в последние годы в отрасли отмечается снижение темпов ее роста. Анализ научных публикаций показывает, что одним из факторов обеспечения инновационно ориентированного роста промышленного производства, достижения его технологической независимости и успешной реализации государственной политики импортозамещения является повышение эффективности развития инноваций [2, 3, 4].

Инновационно ориентированный рост как в целом национальной экономики, так и ее отраслей, включая промышленность, представляет собой важную государственную стратегическую задачу, которая отражена в целом ряде документов стратегического планирования. В нашей стране осуществляется активная государственная поддержка промышленных предприятий, разрабатывающих перспективные технологии и продукцию взамен зарубежных аналогов. Например, в настоящее время в рамках Фонда развития промышленности поддерживается более 2 тыс. проектов в 79 регионах России, общий объем предоставленных за последнее 10-летие займов превысил 700 млрд руб. [5].

В связи с отмеченным исследованием вопросов, отражающих эффективность развития инноваций в российской промышленности, представляет собой актуальную проблему.

Цель настоящего исследования заключается в определении актуальных тенденций в развитии инноваций на основе проведения анализа и сравнительной оценки их эффективности в разрезе федеральных округов.

Исследование основано на системном подходе, теоретико-методологических аспектах, содержащихся в научных публикациях по изучаемой проблеме, а также на анализе и оценке информационно-эмпирической базы данных официальной статистики. При этом применялись методы систематизации, обобщения и графического представления данных, количественного, качественного и сравнительного их анализа и оценки.

Основная часть

В научной литературе представлены различные подходы к определению понятия «инновации». Как известно, в соответствии с концепцией Й. Шумпетера сущностью инноваций является создание предпринимателем «новых комбинаций» основных факторов производства: производство новой продукции, внедрение нового метода производства, освоение нового рынка или нового сырья, создание новых организационных структур [6].

В международной практике применяется следующее определение: «Инновации – это новый или усовершенствованный продукт или процесс, значительно отличающийся от предыдущих продуктов или процессов, который доступен потенциальным пользователям (продукт) или внедрен (процесс)» [7].

В российском законодательстве закреплено схожее определение: «Инновация – введенный в употребление новый или значительно улучшенный продукт (товар,

услуга) или процесс, новый метод продаж или новый организационный метод в деловой практике, организации рабочих мест или во внешних связях» [8].

Далее рассмотрим ключевые показатели, характеризующие эффективность развития инноваций в организациях промышленного производства в разрезе федеральных округов: уровень инновационной активности; результативность инновационной активности; интенсивность затрат (табл. 1).

Таблица 1 – Ключевые показатели развития инноваций организаций промышленного производства в разрезе федеральных округов РФ в 2024 г.

Федеральный округ	Доля инновационно-активных организаций, %	Доля затрат на инновации, %		Доля инновационной продукции, %	
		В общем объеме продаж	В общем объеме затрат	В общем объеме продаж	В общем объеме инновационной продукции
РФ	18,1	1,9	100,0	6,3	100,0
Центральный	19,9	1,9	28,6	5,7	26,0
Северо-Западный	17,5	0,9	5,4	6,1	10,9
Южный	18,9	2,5	5,9	4,5	3,3
Северо-Кавказский	8,8	1,0	0,4	6,4	0,8
Приволжский	24,4	2,8	27,6	13,6	40,6
Уральский	15,9	1,2	13,1	3,6	11,7
Сибирский	13,6	2,7	13,9	2,7	4,2
Дальневосточный	7,0	1,7	5,1	2,7	2,5

Источник: составлено авторами по данным [9].

В официальной статистике «уровень инновационной активности организаций характеризуется удельным весом инновационно-активных организаций в общем числе обследованных. При этом к инновационно-активным организациям относятся организации, которые в отчетном периоде имели фактические затраты на инновации или выполняли научно-исследовательские разработки или отгружали инновационную продукцию собственного производства» [10].

По результатам выполненного исследования выявлена неравномерность и высокая степень дифференциации инновационной активности организаций промышленного производства в макрорегионах. По данным за 2024 г., среди федеральных округов были выделены четыре группы по уровню инновационной активности: высокоактивные, активные, малоактивные, низкоактивные федеральные округа. За критерий был принят общероссийский показатель уровня инновационной активности организаций промышленного производства, который имел величину 18,1% (см. табл. 1).

Для группы высокоактивных федеральных округов характерны значения уровня инновационной активности организаций, превышающие общероссийский показатель более чем на 20%. К высокоактивным отнесен только один федеральный округ – Приволжский, показатель которого превышает общероссийский уровень на 35% и составляет 24,4% (здесь и далее при расчетах использовались данные [9]). Следовательно, в этом макрорегионе каждая четвертая организация является инновационно-активной.

В группу активных федеральных округов включены макрорегионы, которые имеют значения уровня инновационной активности организаций, равные общероссийскому показателю или превышают его на величину до 20%. К активным отнесены два федеральных округа – Центральный, показатель которого превышает общероссийский уровень на 10% и составляет 19,9%, и Южный, показатель которого превышает общероссийский уровень на 4% и составляет 18,9%. Таким образом, в указанных макрорегионах каждая пятая организация осуществляет деятельность в области инноваций.

В группу малоактивных отнесены федеральные округа, инновационная активность организаций которых ниже общероссийского уровня на величину до 20%: Северо-Западный (17,5%), Уральский (15,9%), Сибирский (13,6%), отстающие от общероссийского уровня на 3, 12 и 15% соответственно.

Для группы низкоактивных федеральных округов характерны значения уровня инновационной активности организаций, которые меньше общероссийского показателя на значительную величину – более чем на 20%. В эту группу отнесены два федеральных округа – Северо-Кавказский, показатель которого меньше общероссийского уровня на 51% и составляет 8,8%, и Дальневосточный, показатель которого меньше общероссийского уровня на 61% и составляет 7,0%.

Таким образом, анализ уровня инновационной активности организаций промышленного производства в разрезе федеральных округов показал значительную дифференциацию этого показателя, величина которого колеблется от 7% (Дальневосточный округ) до 24,4% (Приволжский федеральный округ). Так, уровень инновационной активности организаций в федеральном округе-лидере больше, чем в федеральном округе-аутсайдере в 3,5 раза.

Как показали выполненные исследования, уровень инновационной активности организаций промышленного производства макрорегиона оказывает существенное влияние на его вклад в инновационное развитие промышленности в стране (рис. 1).

Наибольшую долю в общем объеме инновационной продукции занимает Приволжский федеральный округ – 40,6%. На второй позиции находится Центральный федеральный округ – 26,0%. Наименьшую долю занимает Северо-Кавказский федеральный округ – 0,8%. Анализ доли инновационной продукции организаций промышленности федерального округа в общем ее объеме на общероссийском уровне и инновационной активности в разрезе федеральных округов показал их тесную взаимосвязь, которая характеризуется линией тренда полиномом второй степени с величиной достоверности $R^2 = 0,839$, что означает высокую

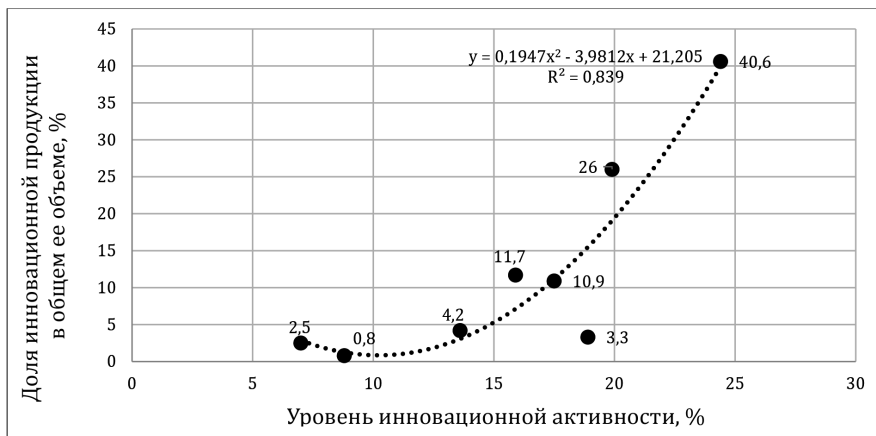


Рисунок 1 – Зависимость доли инновационной продукции в общем ее объеме от уровня инновационной активности организаций промышленности федеральных округов (по данным за 2024 г.)

Источник: составлено авторами по данным [9].

степень соответствия модели зависимости этих показателей и объясняет вариацию индикатора почти на 84%.

Как уже было отмечено выше, инновация трактуется, с одной стороны, как инновация-процесс, с другой – как результат. В связи с этим различают два типа инноваций:

1) процессные, которые, по сути, представляют новые или усовершенствованные бизнес-процессы (технологические, организационные, управленческие) и методы производства и разработки товаров и услуг, а также методы логистики, обработки и передачи информации, ведения бизнеса, корпоративного управления, бухгалтерского и финансового учета;

2) продуктовые, по сути, представляющие новые продукты или новые услуги.

Важно подчеркнуть, что в современных условиях роль процессных инноваций возрастает, так как совершенствование процессов приводит к созданию новых продуктов и оказанию новых услуг [11]. Вместе с тем в литературе отмечается, что инновации процессные по сравнению с инновациями продуктовыми остаются «неосвоенной целиной» [12].

Однако, как свидетельствуют данные рис. 2, доля организаций промышленного производства как в целом по стране, так и во всех федеральных округах, кроме Дальневосточного, которые имели затраты на продуктовые инновации, значительно больше, чем доля организаций, которые имели затраты на процессные инновации. Доля организаций промышленного производства в федеральных округах, которые имели затраты на продуктовые инновации, находится в интервале от 2,1% (Дальневосточный) до 10,9% (Приволжский). Доля организаций

промышленного производства в федеральных округах, которые имели затраты на процессные инновации, находится в интервале от 2,6% (Северо-Кавказский) до 7,8% (Приволжский). То есть показатель, характеризующий долю организаций, осуществляющих продуктовые инновации, имеет значительную дифференциацию в разрезе федеральных округов. Так, этот показатель у федерального округа-лидера превышает показатель у федерального округа-аутсайдера в 5,2 раза. Показатель, характеризующий долю организаций, осуществляющих процессные инновации, имеет меньшую степень дифференцированности в разрезе федеральных округов: показатель округа-лидера превосходит его величину федерального округа-аутсайдера в 3,0 раза.



Рисунок 2 – Уровень инновационной активности организаций промышленного производства по типам инноваций в разрезе федеральных округов РФ, в 2024 г., %

Источник: составлено авторами по данным [9].

Анализ научной литературы по проблемам, связанным с эффективностью инноваций, позволяет констатировать, что единых подходов среди авторов в этом плане не выработано, и, как правило, в публикациях внимание концентрируется на отдельных аспектах исследования в данной предметной области [3, 13–17].

Далее рассмотрим результаты сравнительного анализа и оценки эффективности инновационной деятельности в промышленности в разрезе федеральных округов. Для оценки эффективности инноваций применяются два относительных показателя:

– ресурсный – интенсивность затрат, который показывает долю затрат в общем объеме продаж;

– результатный – результативность инновационной деятельности, который показывает долю инновационной продукции в общем объеме продаж продукции. Данные за 2024 г. свидетельствуют о тренде, отражающем значительную дифференциацию интенсификации производства инноваций и интенсивности затрат на инновации в разрезе федеральных округов (см. табл. 1).

Так, доля затрат на инновации в общем объеме продаж в организациях половины федеральных округов превышает уровень общероссийского показателя (Приволжский – 2,8%; Сибирский – 2,7%; Южный – 2,5%) или находится на его уровне (Центральный – 1,9%). Доля объема инновационной продукции в общем объеме продаж превышает уровень общероссийского показателя лишь в трех федеральных округах (Приволжский – 13%; Северо-Кавказский – 6,4%) или находится на его уровне (Северо-Западный – 6,1%).

Лидером (как по интенсивности затрат, так и по результативности инноваций) является Приволжский федеральный округ. Уровень его показателей превышает общероссийский уровень в 1,5 и 2,2 раза соответственно. Аутсайдером по интенсивности затрат является Северо-Западный федеральный округ, величина показателя которого ниже общероссийского уровня в 2,1 раза. Аутсайдером по результативности инноваций являются Сибирский и Дальневосточный федеральные округа, величина показателей которых ниже общероссийского уровня в 2,3 раза.

Распределение федеральных округов в двухмерном пространстве, характеризующем эффективность инновационной деятельности организаций промышленности по данным за 2024 г., показано на рис. 3.

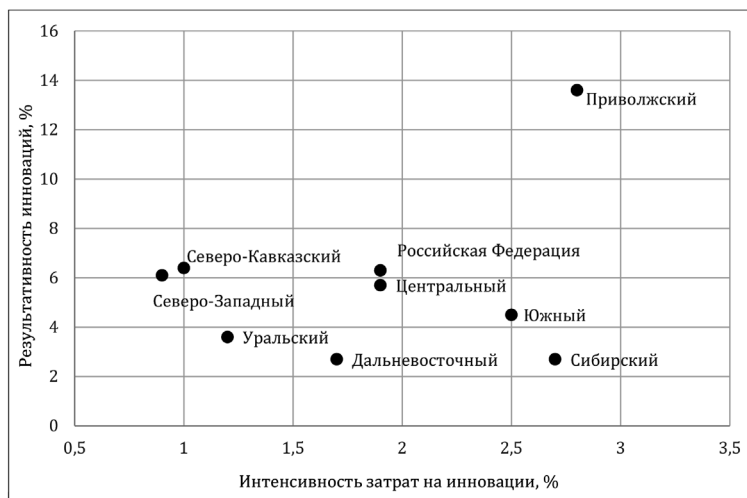


Рисунок 3 – Распределение федеральных округов в двухмерном пространстве, характеризующем эффективность инноваций организаций промышленности, по данным за 2024 г.

Источник: составлено авторами по данным [9].

Заключение

В результате проведения анализа развития инноваций в промышленности в разрезе федеральных округов и сравнительной оценки их эффективности можно сделать следующие выводы.

Инновационное развитие российской промышленности вносит весомый вклад в инновационно ориентированный рост национальной экономики. Вместе с тем развитие инноваций в разрезе федеральных округов характеризуется высокой степенью дифференциации. По данным за 2024 г., среди федеральных округов выявлен абсолютный лидер (Приволжский федеральный округ) по основным ключевым показателям: уровню инновационной активности, интенсивности затрат на инновации, результативности инновационной деятельности. Аутсайдерами являются федеральные округа: по уровню инновационной активности – Дальневосточный, Северо-Кавказский; по интенсивности затрат на инновации – Северо-Западный, Северо-Кавказский; по результативности инновационной деятельности – Сибирский, Дальневосточный.

Наибольший вклад в общероссийский объем инновационной продукции организаций промышленности вносит Приволжский (40,6%), наименьший – Северо-Кавказский федеральный округ (0,8%).

Анализ доли инновационной продукции организаций промышленности федерального округа в общем ее объеме на общероссийском уровне и инновационной активности в разрезе федеральных округов показал их тесную взаимосвязь.

Оценка результатов сравнительного анализа эффективности инновационной деятельности в промышленности в разрезе федеральных округов выявила также тесную взаимосвязь между интенсивностью затрат на инновации (ресурсный показатель) и результативностью инновационной деятельности (результатный показатель). По эффективности инновационной деятельности организаций промышленности среди федеральных округов лидерские позиции занимает Приволжский федеральный округ; позиции аутсайдера – Дальневосточный и Сибирский федеральные округа.

В качестве одного из актуальных трендов развития инноваций по их типам в разрезе федеральных округов в рамках настоящего исследования следует назвать ориентацию организаций промышленного производства в большей степени на разработку и внедрение продуктовых инноваций, чем процессных.

Таким образом, показанные в статье результаты исследования свидетельствуют о необходимости дальнейшего совершенствования механизмов развития инноваций в организациях промышленного производства в федеральных округах, в том числе процессных, обуславливающих интенсивность создания новой продукции и повышение эффективности инновационной деятельности.

Список источников

1. Промышленное производство в России. 2025 : стат. сб. // Росстат. Москва, 2025.
2. Плешакова Е.А. Инновации в промышленности: тренды, риски и перспективные возможности // Промышленность и сельское хозяйство. 2024. № 10 (75). С. 52–57.

3. Колоскова О.И., Сомина И.В. Оценка эффективности инновационной деятельности промышленных предприятий: методический каркас и конфигурация результатов в разрезе уровней технологичности отраслей // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 1–1. С. 34–42. DOI 10.34670/AR.2024.91.98.004.

4. Алиев А.Т., Желтенков А.В., Балдин К.В. Проблемы и потенциал развития экономики, промышленного производства и инноваций в современной России // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2023. № 2. С. 48–58. DOI 10.18384/2310-6646-2023-2-48-58.

5. Фонд развития промышленности профинансировал больше двух тысяч проектов. URL: <https://tass.ru/ekonomika/26110979> (дата обращения: 15.11.2025).

6. Schumpeter J. A. Business cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York : Toronto : London: McGraw-Hill Book Company, 1939.

7. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.

8. О науке и научно-технической деятельности : Федер. закон от 23.08.1996 № 127-ФЗ. URL: <https://www.consultant.ru> (дата обращения: 15.11.2025).

9. Сведения об инновационной деятельности организаций (итоги статистического наблюдения по форме № 4-инновации за 2024 гг.). URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 15.11.2025).

10. Об утверждении методики расчета показателя «Уровень инновационной активности организаций» : приказ Росстата от 27.12.2019 № 818. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 15.11.2025).

11. Грезина Л.А., Вертакова Ю.В. Использование организационных инноваций в российской промышленности // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. 2024. № 4. С. 10–17.

12. Такер Р.Б. Инновации как формула роста: новое будущее ведущих компаний / пер. с англ. А. Анкудинова. Москва : Олимп-Бизнес, 2006.

13. Севастьянов Н.С. Анализ связи инновационной активности организаций обрабатывающей промышленности с затратами на технологические инновации // Наукосфера. 2024. № 6–2. С. 435–441.

14. Кудрявцева С.С., Шинкевич М.В., Харитонов Д.В. Оценка инновационной активности промышленности по уровню технологичности // Вестник университета. 2023. № 11. С. 42–51.

15. Погребцова Е.А. Инновационная активность в разрезе федеральных округов Российской Федерации: современное состояние и направления развития // Вестник университета. 2023. № 9. С. 65–74.

16. Прокофьев Д.А., Пушкарева М.Б., Камолов С.Г. Актуальные направления развития инновационного потенциала высокотехнологичных промышленных предприятий // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 5. С. 33–37. EDN HIASET.

17. Красавина В.А., Скрынченко Б.Л. Анализ эффективности инновационной деятельности в России в 2020–2024 годах // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 202–212.

References

1. Industrial production in Russia. 2025: statistical collection. Rosstat. Moscow, 2025. (In Russ.).

2. Pleshakova E.A. Innovations in industry: trends, risks and promising opportunities. *Promyshlennost' i sel'skoe hozjajstvo = Industry and Agriculture*. 2024;(10(75)):52-57. (In Russ.).

3. Koloskova O.I., Somina I.V. Evaluation of the effectiveness of innovative activities of industrial enterprises: methodological framework and configuration of results in the context of the levels of technological effectiveness of industries. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra = Economics: yesterday, today, tomorrow*. 2024;14(1-1):34-42. DOI 10.34670/AR.2024.91.98.004. (In Russ.).

4. Aliev A.T., Zheltenkov A.V., Baldin K.V. Problems and potential of economic development, industrial production and innovation in modern Russia. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. Seriya: Ekonomika = Bulletin of the Moscow State Regional University. Series: Economics*. 2023;(2):48-58. DOI 10.18384/2310-6646-2023-2-48-58. (In Russ.).

5. The Industrial Development Fund has financed more than two thousand projects. URL: <https://tass.ru/ekonomika/26110979>. (In Russ.).

6. Schumpeter J. A. Business cycles. A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process. New York : Toronto : London: McGraw-Hill Book Company, 1939.

7. OECD/Eurostat (2018), Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation, 4th Edition, The Measurement of Scientific, Technological and Innovation Activities, OECD Publishing, Paris/Eurostat, Luxembourg.

8. About science and scientific and technical activities : Feder. the law of 08/23/1996 127-FZ. URL: <https://www.consultant.ru>. (In Russ.).

9. Information on the innovative activities of organizations (results of statistical observation on form No. 4-innovations for 2024). URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science>. (In Russ.).

10. Approval of the methodology for calculating the indicator «The level of innovation activity of organizations» : Rosstat Order No. 818 dated December 27, 2019. URL: <https://rosstat.gov.ru>. (In Russ.).

11. Grezina L.A., Vertakova Yu.V. The use of organizational innovations in Russian industry. *Teoriya i praktika servisa: ekonomika, social'naya sfera, tekhnologii = Theory and practice of the service: economics, social sphere, technology*. 2024;(4):10-17. (In Russ.).

12. Tucker R.B. Innovation as a formula for growth: the new future of leading companies / translated from English by A. Ankudinov. Moscow : Olymp-Business, 2006. (In Russ.).

13. Sevastyanov N.S. Analysis of the relationship between the innovative activity of manufacturing industry organizations and the costs of technological innovation. *Naukosfera = The science Sphere*. 2024;(6-2):435-441. (In Russ.).

14. Kudryavtseva S.S., Shinkevich M.V., Kharitonov D.V. Assessment of innovative activity of industry by the level of manufacturability. *Vestnik universiteta = Bulletin of the University*. 2023;(11):42-51. (In Russ.).

15. Pogrebtsova E.A. Innovation activity in the context of the federal districts of the Russian Federation: current state and directions of development. *Vestnik universiteta = Bulletin of the University*. 2023;(9):65-74. (In Russ.).

16. Prokofiev D.A., Pushkareva M.B., Kamolov S.G. Current trends in the development of innovative potential of high-tech industrial enterprises. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(5):33-37. EDN HIASET. (In Russ.).

17. 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.).

Информация об авторах / Information about the authors

Мария Васильевна Сероштан – доктор экономических наук, профессор кафедры стратегического управления, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, Белгород, Россия, ORCID: 0000-0002-4464-3492, Seroshtan-m@yandex.ru;

Михаил Сергеевич Попов – студент 4-го курса, Институт технологического оборудования и машиностроения, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, Белгород, Россия, mishaopov21022@yandex.ru;

Дмитрий Александрович Божко – аспирант кафедры стратегического управления, Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, Белгород, Россия, ORCID: 0000-0003-2844-962X, dbozhko7@mail.ru.

Maria V. Seroshtan – doctor of economic sciences, professor of the Department of strategic management, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia, ORCID: 0000-0002-4464-3492, Seroshtan-m@yandex.ru;

Michael S. Popov – 4th year student, Institute of Technological Equipment and Mechanical Engineering, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia, mishaopov21022@yandex.ru;

Dmitry A. Bozhko – Ph.D. student of the Department of Strategic Management, Belgorod State Technological University named after V.G. Shukhov, Belgorod, Russia, ORCID: 0000-0003-2844-962X, dbozhko7@mail.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 02.02.2026; одобрена после рецензирования 03.03.2026; принята к публикации 13.03.2026.

The article was submitted 02.02.2026; approved after reviewing 03.03.2026; accepted for publication 13.03.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 180–187.

Economic Systems. 2026;19(1):180-187.



Научная статья

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

УДК 005.511

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-180-187

Современные проблемы развития малого и среднего бизнеса и пути их решения

Виктория Александровна Коленова¹, Ирина Олеговна Рыжова²✉

^{1,2} Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

✉ irizhova@ruc.su

Аннотация. Малый и средний бизнес традиционно является основой российской экономики, обеспечивая рост занятости и внедрение инноваций. Однако 2025 г. поставил перед предпринимателями беспрецедентные вызовы, связанные с жесткой денежно-кредитной политикой, изменением потребительского поведения и структурной перестройкой экономики.

В статье проводится анализ ключевых проблем малого и среднего бизнеса на основе последних данных бизнес-ассоциаций и СМИ, рассматриваются практики адаптации и оцениваются меры государственной поддержки. Авторами делается вывод о том, что текущий период характеризуется не кризисом возможностей, а кризисом моделей управления, требующих от бизнеса цифровой трансформации, финансовой дисциплины и клиентоцентричности. Предлагаются конкретные пути решения современных проблем развития малого и среднего бизнеса.

Ключевые слова: бизнес, кризис, логистика, изменения во внешней и внутренней среде, решение, предпринимательство, ключевая ставка, платежеспособный спрос, цифровизация, бизнес-модели, административные барьеры, кооперация

Для цитирования: Коленова В.А., Рыжова И.О. Современные проблемы развития малого и среднего бизнеса и пути их решения // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 180–187. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-180-187.

Original article

Modern problems of small and medium-sized business development and ways to solve them

Victoria A. Kolenova¹, Irina O. Ryzhova²✉

^{1,2} Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

✉ irizhova@ruc.su

Abstract. Small and medium-sized businesses (SMEs) have traditionally been the backbone of the Russian economy, generating employment and innovation. However, 2025 presents entrepreneurs with unprecedented challenges related to tight monetary policy, changing consumer behavior, and economic restructuring.

The article analyzes key problems of SMEs based on the latest data from business associations and the media, examines adaptation practices and evaluates government support measures.

The authors conclude that the current period is characterized not by a crisis of opportunities, but by a crisis of management models, requiring digital transformation, financial discipline, and customer centricity from businesses.

Keywords: business, crisis, logistics, changes in the external and internal environment, decision-making, entrepreneurship, key rate, effective demand, digitalization, business models, administrative barriers, cooperation

For citation: Kolenova V.A., Ryzhova I.O. Modern problems of small and medium-sized business development and ways to solve them. *Economic Systems*. 2026;19(1):180-187. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-180-187.

Введение

Малый и средний бизнес традиционно рассматривается как ключевой драйвер экономического роста, регионального развития, использования инноваций и социальной стабильности. Его роль в экономике России сложно переоценить. Однако развитие предпринимательства в 2025 г. происходило в условиях «идеального шторма» макроэкономических и структурных ограничений.

Ключевая задача данного исследования – выявить и проанализировать наиболее острые проблемы функционирования малого и среднего бизнеса, опираясь на актуальные опросы предпринимательского сообщества и статистические данные.

Цель исследования – сформировать комплексное представление о вызовах и возможностях, стоящих перед российским малым бизнесом в среднесрочной перспективе.

Основная часть

Настоящее исследование выполнено на основе данных о проблемах малого и среднего бизнеса в России (2024–2025), взятых из различных открытых источников информации. Рассмотрим эти проблемы более подробно.

1. Финансовые проблемы: кредиты, налоги и рост издержек

Доступность кредитов: по данным ГК «РосБизнесКонсалтинг» (РБК), на март 2025 г. около 40% предпринимателей, планировавших взять кредит на развитие, отказались от этой идеи из-за высокой стоимости заемных ресурсов (ставки от 17% годовых и выше) [1]. Этот феномен находит объяснение в теории финансовых рынков, где высокие процентные ставки отсекают от кредитования наиболее рискованные и инновационные сегменты, к которым традиционно относятся предприятия малого и среднего бизнеса.

Рост издержек: исследование «ОПОРЫ России» и НАФИ (октябрь 2024 г.) показало, что рост цен на сырье и материалы как ключевую проблему на 2025 год назвали 58% опрошенных предпринимателей. Рост арендных платежей беспокоит 34%, а повышение тарифов естественных монополий – 31% [2].

Налоговая нагрузка: высокую налоговую нагрузку как критическую проблему выделили 46% предпринимателей [2].

2. Проблема спроса и сбыта

Падение платежеспособного спроса – главная проблема на 2025 г. по оценкам самих предпринимателей. Ее отмечают 53% респондентов [2]. Это коррелирует с теорией потребительского поведения, согласно которой в условиях высокой инфляции и неопределенности домохозяйства сокращают дискреционные расходы. Одновременно санкционное давление перенастроило и логистику управления цепями поставок.

Более 60% компаний в обрабатывающей промышленности и розничной торговле отмечают сохраняющиеся сложности с импортом и ростом сроков поставок, что требует перестройки бизнес-моделей в духе концепции устойчивости цепочек создания стоимости (Supply Chain Resilience) [2].

3. Кадровые проблемы

Дефицит кадров: по данным сервиса «Работа.ру» (2025), 67% российских компаний испытывают трудности с подбором персонала. Наиболее острый дефицит наблюдается в сферах: ИТ (43% компаний не могут найти специалистов), рабочих специальностей (39%), продажах (35%) и производства (32%) [3]. Это создает «ловушку» для предприятий малого и среднего бизнеса: они не могут конкурировать по зарплатам с крупным бизнесом и государственными компаниями и без качественных кадров теряют эффективность и инновационный потенциал. Теория человеческого капитала подчеркивает, что в таких условиях инвестиции в обучение и удержание собственных сотрудников становятся критически важными.

4. Административные барьеры и регулирование

Проверки контролирующих органов: институциональная среда для предприятий малого и среднего бизнеса остается противоречивой. С одной сторо-

ны, действуют масштабные программы поддержки (льготное кредитование через «МСП Банк», гранты, налоговые каникулы и др.). С другой, сохраняется высокое административное давление. Так, например, в I квартале 2025 г. каждое пятое предприятие (20%) столкнулось с проверкой контролирующих органов [4].

Цифровизация отчетности: по данным портала МСП, на конец 2024 г. более 85% малых предприятий перешли на обязательный электронный документооборот (ЭДО) с контрагентами, что потребовало дополнительных затрат на программное обеспечение и обучение персонала [5]. Это с точки зрения институциональной теории увеличивает транзакционные издержки бизнеса.

5. Проблемы, связанные с внешней средой

Импортозависимость: за три года активного развития политики импортозамещения в России заметно изменилась структура внешней торговли и внутреннего производства. По данным аналитического центра «Деловой профиль», объем импорта с 2021 г. снизился примерно на 22% – с 315 млрд до 247 млрд долл. в 2024 г. В начале 2025 г. снижение продолжилось, но уже более умеренными темпами – 2,9% за первые четыре месяца. Наиболее выраженное сокращение затронуло поставки машин и оборудования: 12% в 2024 г. и еще 3,6% в первом квартале 2025 г. [6].

Кибербезопасность: по данным Лаборатории Касперского, только с января по апрель 2025 г. около 8500 пользователей из малого и среднего бизнеса подверглись кибератакам, в которых вредоносное или потенциально нежелательное программное обеспечение было замаскировано под популярные инструменты. Среди обнаруженных угроз больше всего уникальных вредоносных и потенциально нежелательных файлов (1652) имитировали Zoom, широко распространенную платформу для видеоконференций, что составило около 41% от общего числа уникальных файлов. Это рост на 14 процентных пунктов по сравнению с 2024 г. Программы Microsoft Office по-прежнему остаются популярной приманкой: Outlook и PowerPoint – по 16% каждая, Excel почти 12%, а на Word и Teams приходится 9 и 5% соответственно [7].

Таким образом, в текущий период российский малый и средний бизнес функционирует в уникальных условиях, сочетающих жесткие макроэкономические ограничения с возможностями импортозамещения и цифровизации.

С одной стороны, предприятия малого и среднего бизнеса столкнулись с беспрецедентным комплексом внешних вызовов: финансовых (кредиты с повышенной ставкой, высокопроцентные займы и др.), макроэкономических (сжатие спроса) и институциональных (административное давление, смена логистических парадигм). С другой стороны, эти вызовы становятся катализатором глубокой внутренней трансформации, заставляя предпринимателей формировать и развивать следующие стратегические тренды:

1. Кооперация и кластеризация. В ответ на логистические разрывы и рост издержек обращения предприятия малого и среднего бизнеса активно движутся в сторону кооперации. Формируются отраслевые и региональные кластеры, где предприятия объединяются для совместных закупок, маркетинга, разработ-

ки продукции и даже выхода на экспорт. Эта тенденция соответствует концепции сетевой экономики и позволяет малым игрокам достигать синергетического эффекта, обычно доступного только крупным корпорациям. Например, сеть региональных пищевых производств может совместно разрабатывать бренд, закупать упаковку оптом и выходить на федеральные маркетплейсы, сохраняя при этом операционную автономию. Государство поддерживает этот тренд через программы развития промышленных кластеров.

2. Гиперлокальность и нишевизация. В условиях сжатия общенационального спроса и сложностей с федеральной логистикой набирает силу тренд на гиперлокальность. Бизнес фокусируется на обслуживании потребностей конкретного района, города или сообщества, строя прямые и долгосрочные отношения с клиентами. Параллельно происходит углубленная нишевизация – поиск узких, часто высокомаржинальных сегментов, неинтересных крупным игрокам (например, производство аксессуаров для редких хобби, узкопрофильные ремонтные услуги и др.). Это – проявление классической стратегии фокусирования М. Портера [8].

В противовес сложной глобальной логистике расцветает экономика локализма. Наблюдается бум малых производств, работающих на местном сырье и для местного потребителя: от мини-пекарен на региональной муке до ремонтных мастерских, использующих восстановленные запчасти. Этот тренд будет поддерживаться принципами циркулярной (замкнутой) экономики – переработкой отходов, ремонтом и шерингом оборудования. Ожидается, что к 2030 году до 15–20% предприятий малого и среднего бизнеса в регионах могут быть вовлечены в такие замкнутые производственные циклы, снижая зависимость от внешних поставок.

3. Социальное предпринимательство и устойчивое развитие. Все больше бизнес-проектов в сегменте малого и среднего бизнеса изначально закладывают в свою модель социальную или экологическую миссию. Это не только ответ на запросы определенной части потребителей, но и способ привлечения «терпеливого» капитала, получения грантовой поддержки и создания сильного эмоционального бренда. Данный тренд находится в русле глобальной концепции ESG (Environmental, Social, Governance) – («Экология», «Социальная ответственность», «Корпоративное управление») и теории стейкхолдеров, предполагающей учет интересов всех сторон, затрагиваемых деятельностью компании.

ESG-повестка трансформируется из модного тренда в обязательное условие доступа к ресурсам. Крупные компании-заказчики и государство ужесточают и будут ужесточать требования к экологичности и социальной ответственности поставщиков. Для предприятий малого и среднего бизнеса это создает новые ниши: утилизация промышленных отходов, производство биоразлагаемой упаковки, развитие «зеленой» логистики и т. д. Социальное предпринимательство имеет дополнительный импульс через механизмы «социальных заказов» и льготного кредитования проектов в сферах образования, здравоохранения и инклюзии [9].

4. Гибридные бизнес-модели и «бережливое» производство. Кризис доступности ресурсов заставляет предприятия малого и среднего бизнеса отказываться от классических линейных моделей в пользу гибридных. Комбинация онлайн-

и онлайн-каналов продаж, оказание услуг по подписке (subscription model), аренда вместо покупки оборудования – это все является способом снижения порога входа в бизнес и повышения его гибкости. Параллельно растет популярность принципов «бережливого производства» (lean), нацеленных на максимизацию ценности для клиента при минимизации всех видов потерь.

Симбиоз с искусственным интеллектом – от автоматизации к творчеству – уже является инструментом не только для IT-гигантов. Появляются доступные облачные AI-сервисы, которые позволяют предприятиям малого и среднего бизнеса:

- персонализировать маркетинг: AI-алгоритмы анализируют данные о клиентах и прогнозируют спрос;

- оптимизировать логистические цепи поставок: предсказывают сбои поставок и автоматически находят альтернативных поставщиков;

- эффективно управлять финансами: AI-помощники могут составлять финансовые прогнозы, отслеживать кассовые разрывы и рекомендовать оптимальные условия кредитования;

- создавать контент и дизайн: генеративный искусственный интеллект помогает малым компаниям разрабатывать дизайн упаковки, техническую документацию и рекламные тексты при минимальных бюджетах.

5. Бизнес-как-сервис (Business-as-a-Service). Уход с российского рынка многих зарубежных вендоров и сложность самостоятельной разработки привели к росту спроса на комплексные отраслевые решения «под ключ». Возникают компании-интеграторы, предлагающие предприятиям малого и среднего бизнеса готовые цифровые (технологические) стеки для конкретных отраслей (например, «цифровой ресторан», «умная автомастерская», «вертикальная ферма на модульном оборудовании» и др.). Это позволяет предпринимателям фокусироваться на своей экспертизе (кулинарии, ремонте, агрономии), а не на IT-инфраструктуре.

Заключение

Проведенный анализ показал, что ближайший период (2026–2030) станет для российского малого и среднего бизнеса временем смены парадигмы. Кризис глобальных цепочек, демографические ограничения и курс на суверенитет – это не только угрозы, но и источники новых возможностей.

Успех будет определяться тремя ключевыми факторами:

1. Сетевым интеллектом – способностью выстраивать кооперацию с другими компаниями и использовать общие ресурсы.

2. Технологической гибкостью – скоростью освоения новых цифровых и производственных решений.

3. Глубокой клиентоцентричностью – умением создавать уникальную ценность в условиях гиперконкуренции на локальных и нишевых рынках.

Государственная политика должна эволюционировать от патерналистской поддержки к роли архитектора экосистемы, создающей «правила игры», инфраструктуру доверия и точки для эффективной кооперации между бизнесом, наукой

и образованием. В этом случае российский малый и средний бизнес сможет трансформироваться из сектора, решающего проблемы адаптации, в ключевого драйвера технологического обновления и устойчивого регионального развития страны.

Таким образом, ключевым трендом ближайших лет станет не количественный рост числа предприятий малого и среднего бизнеса, а качественное изменение их бизнес-моделей в сторону большей гибкости, клиентоцентричности, цифровизации и сетевого взаимодействия. Успех будет сопутствовать тем, кто сможет сочетать операционную эффективность и финансовую дисциплину со стратегической адаптивностью и четким позиционированием.

Список источников

1. Бизнес предложил меры по «недопущению кризиса неплатежей». Компании жалуются на просрочки со стороны госкорпораций // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/economics/19/03/2025/67d943be9a794773b0da4708> (дата обращения: 18.12.2025).
2. Индекс RSBI в сентябре: приостановка роста деловой активности МСП // НАФИ. URL: <https://nafi.ru/analytics/indeks-rsbi-v-sentyabre-priostanovka-rosta-delovoy-aktivnosti-msp> (дата обращения: 18.12.2025).
3. Названы самые востребованные в России профессии в 2024–2025 годах. Рынок труда переживает кадровый голод // РБК. URL: <https://www.rbc.ru/life/news/6818550b9a79472423c9c91d> (дата обращения: 18.12.2025).
4. Деловой климат в октябре потеплел: Индекс RSBI вернулся в зону роста // ОПОРА России. URL: <https://opora.ru/news/media-about-us/delovoy-klimat-v-oktyabre-potepel-indeks-rsbi-vernulsya-v-zonu-rosta> (дата обращения: 18.12.2025).
5. Малый и средний бизнес в России: итоги трех кварталов 2025 года // МТБ. URL: https://allo.tochka.com/issledovanie-msp?utm_campaign=g_issledovanie-msp (дата обращения: 18.12.2025).
6. От антикризисных мер к технологическому суверенитету: итоги первых трех лет импортозамещения в России // СБЕР Про. URL: <https://sber.pro/publication/ot-antikrizisnih-mer-k-tehnologicheskomu-suverenitetu-itogi-pervih-tryoh-let-importozamesheniya-v-rossii> (дата обращения: 18.12.2025).
7. Лаборатория Касперского. ИИ и инструменты совместной работы: отчет об угрозах для малого и среднего бизнеса в 2025 году. URL: <https://securelist.ru/smb-threat-report-2025/112924> (дата обращения: 19.12.2025).
8. *Портер М.* Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2020.
9. *Колесникова О.В., Жохова П.Е.* Подходы к созданию ESG-продукции в рамках концепции экологического менеджмента // Экономика и управление в машиностроении. 2023. № 5. С. 43–47.
10. *Камолов С.Г., Вартамян А.А.* Анализ факторов развития концепции бережливого производства в промышленности // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 6. С. 47–50. EDN DMZREJ.

References

1. The business proposed measures to «prevent a crisis of non-payments». Companies complain about delays on the part of state corporations // RBC. URL: <https://www.rbc.ru/economics/19/03/2025/67d943be9a794773b0da4708>. (In Russ.).

2. RSBI index in September: suspension of the growth of business activity of SMEs. NAFL. URL: <https://nafi.ru/analytics/indeks-rsbi-v-sentyabre-priostanovka-rosta-delovoy-aktivnosti-msp>. (In Russ.).

3. The most demanded professions in Russia in 2024-2025 are named. The labor market is experiencing a shortage of personnel. RBC. URL: <https://www.rbc.ru/life/news/6818550b9a79472423c9c91d>. (In Russ.).

4. The business climate warmed up in October: The RSBI index returned to the growth zone. SUPPORT of Russia. URL: <https://opora.ru/news/media-about-us/delovoy-klimat-v-oktyabre-poteplel-indeks-rsbi-vernulsya-v-zonu-rosta>. (In Russ.).

5. Small and medium-sized businesses in Russia: the results of the three quarters of 2025. MTB. URL: https://allo.tochka.com/issledovanie-msp?utm_campaign=g_issledovanie-msp. (In Russ.).

6. From anti-crisis measures to technological sovereignty: the results of the first three years of import substitution in Russia. COLLECTION Pro. URL: <https://sber.pro/publication/ot-antikrizisnih-mer-k-tehnologicheskomu-suverenitetu-itogi-pervih-tryoh-let-importozamesheniya-v-rossii>. (In Russ.).

7. Kaspersky Lab. AI and collaboration tools: A threat report for small and medium-sized businesses in 2025. URL: <https://securelist.ru/smb-threat-report-2025/112924>. (In Russ.).

8. Porter M. Competitive strategy: a methodology for analyzing industries and competitors. Moscow : Alpina Publisher, 2020. (In Russ.).

9. Kolesnikova O.V., Zhokhova P.E. Approaches to the creation of ESG products within the framework of the environmental management concept. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2023;(5):43-47. (In Russ.).

10. Kamolov S.G., Vartanyan A.A. Analysis of factors in the development of the concept of lean manufacturing in industry. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(6):47-50. EDN DMZREJ. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Виктория Александровна Коленова – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и торгового дела, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, v.a.kolenova@ruc.su;

Ирина Олеговна Рыжова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и торгового дела, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, irizhova@ruc.su.

Victoria A. Kolenova – Ph.D. in economic sciences, associate professor of the Department of management and commerce, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, v.a.kolenova@ruc.su

Irina O. Ryzhova – Ph.D. in economic sciences, associate professor, associate professor of the Department of management and commerce, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, irizhova@ruc.su

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 17.01.2026; одобрена после рецензирования 19.02.2026; принята к публикации 05.03.2026.

The article was submitted 17.01.2026; approved after reviewing 19.02.2026; accepted for publication 05.03.2026.



Влияние изменений в формах деловых коммуникаций на эффективность управления

Марина Борисовна Жернакова¹, Елена Юрьевна Кузьмина²✉

^{1, 2} 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 изменений форм коммуникаций в процессах управления современными организациями. Целью исследования является анализ новых возможностей, которые дают организации электронные коммуникации, а также проблем, с которыми сталкиваются работники при их использовании. В статье обобщены направления применения современных форм делового общения во внешней и внутренней среде организаций; сделан вывод о ключевых проблемах применения электронных форм коммуникаций, влияющих на эффективность управления, а также предложен подход к их решению.

Ключевые слова: деловые коммуникации, электронные формы коммуникаций, эффективность коммуникаций, изменения форм коммуникаций, цифровые технологии в деловых коммуникациях, проблемы применения электронных коммуникаций

Для цитирования: Жернакова М.Б., Кузьмина Е.Ю. Влияние изменений в формах деловых коммуникаций на эффективность управления // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 188–195. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-188-195.

Original article

The impact of changes in business communication forms on their effectiveness in organization management

Marina B. Zhernakova¹, Elena Yu. Kuzmina²✉

© Жернакова М.Б., Кузьмина Е.Ю., 2026

^{1,2} State University of Management, Moscow, Russia

² Moscow Metropolitan Governance Yury Luzhkov University, Moscow, Russia

✉ kuzmina.ey@mail.ru

Abstract. The article addresses the issue of changes in communication forms in the management processes of modern organizations. The purpose of the study is to analyze the new opportunities that electronic communications provide for organizations, as well as the challenges that employees face when using them. The article summarizes the applications of modern forms of business communication in the external and internal environments of organizations, identifies key issues related to the use of electronic forms of communication that affect management efficiency, and proposes an approach to addressing these issues.

Keywords: business communications, electronic forms of communications, communication efficiency, changes in forms of communications, digital technologies in business communications, problems of using electronic communications

For citation: Zhernakova M.B., Kuzmina E.Yu. The impact of changes in business communication forms on their effectiveness in organization management. *Economic Systems*. 2026;19(1):188-195. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-188-195.

Введение

В современной бизнес-среде деловым коммуникациям отводится особая роль, поскольку именно они являются важным инструментом для роста эффективности управления организацией [1, с. 8; 2, с. 124]. Деловые коммуникации способствуют достижению целей организации через налаживание эффективного взаимодействия между сотрудниками, формирование слаженной командной работы, установление партнерских отношений с коллегами и подчиненными, создание благоприятного психологического климата, укрепление внутриорганизационных ценностей, сотрудничество и общение в трудовом коллективе. По сути, современные коммуникации являются связующим процессом для всей производственной и управленческой деятельности организации, и поэтому любой, даже небольшой сбой в коммуникациях сразу сказывается на эффективности деятельности. В связи с этим важно обращать внимание на тенденции в изменениях форм, применяемых инструментов и методов реализации деловых коммуникаций внутри организаций.

Основная часть

В последние годы под влиянием целого ряда факторов произошло изменение форм корпоративных коммуникаций. Причиной изменений были пандемия COVID-19, глобализация, достижения технологического прогресса в области коммуникаций, а также развитие социальных сетей, изменений запросов общества и других заинтересованных сторон [3].

Под влиянием этих факторов многие компании внедрили в практику своей деятельности гибридный график работы, что позволило сотрудникам меньше часов проводить в офисе. Казалось бы, это большой плюс и многие люди стремятся к такому режиму работы. Однако на деле оказалось, что такой график работы мешает найти оптимальный баланс между рабочим и личным временем. По данным опроса сервиса Superjob.ru [4], письменная деловая коммуникация занимает у среднестатистического российского работника до 21% его рабочего времени. Причем женщины по сравнению с мужчинами тратят на общение в корпоративных мессенджерах с коллегами и руководством намного больше времени – до 24% рабочего дня.

В настоящее время на практике наблюдается перегруженность сотрудников онлайн-коммуникациями, что подтверждается многочисленными опросами. Так, около 60% респондентов отмечают усталость от переизбытка онлайн-коммуникаций, 42% указывают на повышение уровня стресса из-за внутриорганизационных коммуникаций и 49% работников говорят о том, что неэффективные коммуникации существенно снижают их производительность, в результате чего происходит нарастающее эмоциональное выгорание [5, 6]. Усиление профессионального выгорания происходит, в том числе, из-за того, что использование сотрудниками цифровых средств связи вынуждает их быть доступными для связи большое количество времени, которое может выходить за рамки рабочего времени. К стрессу на рабочем месте приводят и другие аспекты цифровой коммуникации:

- необходимость составления большого количества цифровых отчетов;
- вынужденное игнорирование электронных сообщений в течение длительного времени;
- усилия по расшифровке тона цифровых сообщений;
- подготовка электронных сообщений с «правильным» тоном;
- видеозвонки с коллегами и руководством;
- постоянное переключение между каналами связи.

Эффективность коммуникаций во многом не только определяет удовлетворенность людей работой, но и влияет на межфункциональное взаимодействие, производительность труда и в целом на эффективность бизнеса [5]. Осознание этого факта работниками организаций подтверждают результаты опроса, проведенного Центром коммуникаций и цифровых решений Сколково, в котором приняли участие 400 представителей отечественных компаний из различных отраслей экономики. По результатам этого опроса были также выявлены факторы, снижающие эффективность корпоративных коммуникаций, среди которых респонденты выделили чрезмерную загруженность общением, отсутствие обратной связи, непродуктивное взаимодействие в коллективе. Так, 50% респондентов отметили, что на лишние коммуникации в день тратят 2 ч, 25% опрошенных сотрудников указывают на 5 ч. Участвующие в опросе руководители заявили, что в их графике в течение месяца около 50 ч тратится на ненужные коммуникации [7].

Современную бизнес-среду уже невозможно представить без электронных форм деловых коммуникаций, которые позволяют оперативно и с меньшими затратами выстраивать деловое общение с потребителями, партнерами, конкурентами, государством и другими заинтересованными сторонами на принципиально новом уровне. Кроме того, современные формы деловых коммуникаций стали новым мощным маркетинговым инструментом, который весьма успешно формирует лояльность внутренних и внешних стейкхолдеров. Соединение корпоративных и маркетинговых коммуникаций позволяет компаниям улучшать взаимодействие на всех уровнях коммуникаций – от внутренних до внешних. Это, в свою очередь, позволяет компаниям формировать о себе более четкое и комплексное представление, тем самым повышая степень доверия и лояльности к себе и своей деятельности.

Можно также отметить еще целый ряд возможностей использования цифровых технологий в деловых коммуникациях, которые способствуют решению текущих и стратегических задач в управлении организациями.

Анализ текущих трендов показывает следующие направления эффективного применения современных форм делового общения на разных уровнях во внешней и внутренней среде организаций.

1. Проведение различных вебинаров, ведение социальных сетей, блогов, организация виртуальных выставок позволяют компаниям выстраивать взаимодействие со своей аудиторией на принципиально новом уровне, в том числе значительно быстрее реагировать на изменения в предпочтениях потребителей, находить персонализированный подход к решению возникающих проблем и в целом активнее взаимодействовать с обществом.

Так, некоторые компании для гибкой адаптации к изменениям потребительских предпочтений разрабатывают онлайн-платформы для продажи своей продукции с возможностью виртуально примерить на себя, например, различные модели одежды или обуви.

2. Целевая настройка цифровых сообщений для мультиязычной аудитории, которая позволяет международным компаниям быстрее адаптировать свои коммуникативные стратегии под национальные и языковые особенности разных стран.

3. Развитие таких цифровых технологий, как дополненная и цифровая реальность, искусственный интеллект, помогает эффективному продвижению товаров и услуг, предлагаемых потребителям [8]. Компании, использующие подобные современные формы коммуникаций, таким образом транслируют свою передовую позицию в этой сфере. Виртуальные ассистенты и чат-боты, работающие на основе искусственного интеллекта, сегодня уже являются неотъемлемой частью современных деловых коммуникаций.

4. Использование внутри организаций цифровых платформ, которые позволяют значительно упростить обмен информацией, повысить продуктивность работы и укрепить корпоративную культуру. Подобные открытые и прозрачные каналы передачи информации между руководством и сотрудниками спо-

способствуют созданию атмосферы доверия, приверженности внутриорганизационным ценностям и корпоративным целям.

5. Использование геймификации в корпоративных коммуникациях помогает персоналу быть более вовлеченными в рабочий процесс. Так, по данным Gallup 2024 г., в этом случае вовлеченность работников повышается на 32% [9].

Таким образом, практика показывает возможности, преимущества и в то же время проблемы использования современных форм реализации деловых коммуникаций. Очевидно, что возможности нужно в полной мере использовать, а проблемы требуют своего решения.

В настоящее время собрано уже достаточно мнений и фактов, которые позволяют обобщить трудности работающих и сделать вывод о проблемах коммуникаций, осуществляемых в новых формах. Нам представляется, что можно выделить две крупные проблемы, которые влекут за собой множество более мелких, и поэтому их нужно решать в первую очередь.

1. Увеличение продолжительности рабочего времени, что приближает режим работы к ненормированному. Трудовым кодексом не запрещено привлекать работников для выполнения работы за пределами рабочего времени, но в случае, если они официально вызываются на сверхурочную работу или их рабочее время действительно имеет ненормированный режим. Однако в контексте данной статьи мы имеем в виду другой случай, когда работник должен находиться на связи неограниченное количество времени и решать рабочие вопросы вне зависимости от дня недели и времени суток и уклонение от рабочих обязанностей вне своего рабочего времени руководством активно не приветствуется. Это приводит к чрезмерной загруженности работников, их перманентному стрессу, профессиональному выгоранию, некачественному выполнению обязанностей, текучести кадров.

2. Коммуникации в цифровых формах занимают больше рабочего времени, чем традиционное деловое общение. Здесь речь идет не о скорости передачи информации с технической точки зрения, а о том, что в таком случае возникают дополнительные барьеры общения. Так, в письменной коммуникации, различного рода служебных чатах часто имеют место неверный подбор слов, излишняя краткость сообщений, нежелание долго письменно разъяснять свою мысль или идею, что ведет к недопониманию или неприятию послания получателем. В устном общении, например в видеозвонке, теряется часть сигналов, поскольку чаще всего отключены камеры. Деловое совещание в режиме видеоконференции имеет такую же проблему. Более того, из-за ощущения руководителя, ведущего обсуждение, что что-то не получается, совещания, как правило, идут больше времени, чем в очном формате. Ощущение может проявляться из-за того, что руководитель не получает отклик со стороны работников, участвующих в обсуждении, нужную информацию или чувствует, что не может дистанционно должным образом воздействовать на подчиненных. Общение с экраном, а не с живыми работниками «лицом к лицу», усложняет и сам процесс ведения совещания,

и процесс управленческого воздействия на подчиненных. Практика показывает, что ведение дистанционных совещаний требует определенных навыков.

Причиной указанных проблем обычно является неупорядоченность коммуникаций, которую можно преодолеть организационными мерами. При этом могут быть установлены правила, нормы, требования, которые должны быть утверждены на уровне организации, доведены до всех работников и подвергаться контролю за их соблюдением. Например, можно установить, какие из рабочих вопросов (в случае дистанционной работы или гибридной формы занятости) должны решаться в устном общении, а какие выносятся на совещание, сколько времени может занимать групповое общение, каковы правила ведения совещаний руководителем и т. п. При этом следует иметь в виду, что необходимо выбирать каналы коммуникаций, соответствующие задаче. Так, нельзя решать сложный, спорный вопрос с неопределенным результатом в переписке в чате, потому что таким образом договариваться очень сложно, так как теряется большая часть смысла сообщений из-за невозможности видеть выражение лица собеседника, слышать интонации, наблюдать за движениями.

Конкретные организационные меры по упорядочиванию коммуникаций должны устанавливаться самой компанией в зависимости от специфики своей деятельности, предпочтений руководства, масштаба бизнес-процессов, сложности внешней среды компании и т. д. Но только в этом случае может быть достигнуто повышение эффективности управленческой и исполнительской работы. Следует заметить, что многие компании, понимая важность рациональной организации коммуникаций и их влияние на эффективность управления, уже реализуют подобные меры.

Заключение

Проведенный анализ текущих трендов изменений корпоративных деловых коммуникаций показывает, что формы и инструменты современных деловых коммуникаций быстро и кардинально меняются под активным влиянием запросов бизнеса, факторов внешней и внутренней среды, новых технологий. Привычные каналы связи в корпоративном общении уходят в прошлое, им на смену приходят новые цифровые средства общения. Традиционные каналы связи в процессах управления значительно трансформируются, но продолжают использоваться на практике. Так, по оценкам РБК, многие крупные российские компании, входящие в топ-10, по-прежнему используют традиционные формы деловых коммуникаций, например служебные записки [6]. Тем не менее ключевыми элементами успешной стратегии любой организации и повышения ее эффективности сегодня становится кардинальное изменение форм деловых коммуникаций, требующее от компаний гибкости, адаптации и инноваций. Деловые коммуникации сегодня являются одним из факторов долгосрочной устойчивости бизнеса. Игнорирование этих современных тенденций может стоить российским компаниям, по оценкам исследователей Центра коммуникаций и цифровых решений школы управления Сколково и издания «Большие идеи», порядка 8,7 трлн руб. [10].

Список источников

1. Бакирова А.М., Пирогова С.В. Деловые коммуникации как фактор повышения результативности компании // *Universum: экономика и юриспруденция*. 2022. № 5 (92). С. 8–10.
2. Середа М.В., Ананич В.Р., Шабазова У.А. Деловые коммуникации как фактор повышения результативности бизнеса на современном этапе // *Экономика и управление : материалы Всерос. науч.-практ. конф., посвященной 50-летию образования экономического факультета Новочеркасского инженерно-мелиоративного института (Новочеркасск, 11–12 апреля 2024 г.)*. Новочеркасск : Лик, 2024. С. 123–127.
3. Змиенко И. Тренды корпоративных коммуникаций 2026. URL: <https://svyazi-agency.ru/blog/korporativnye-kommunikacii-2024> (дата обращения: 29.01.2026).
4. Социологический опрос исследовательского портала Superjob.ru. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/113923/kompanij> (дата обращения: 06.02.2026).
5. Состояние коммуникации на рабочем месте. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/digital-communication-workplace> (дата обращения: 12.02.2026).
6. Связь будущего: как меняются корпоративные коммуникации // РБК тренды. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/cmrm/68bed4a39a79475ba80eebb1> (дата обращения: 29.01.2026).
7. Сколько стоят неэффективные бизнес-коммуникации: исследование Сколково. URL: <https://www.skolkovo.ru/news/skolko-stoyat-neeftivnye-biznes-kommunikacii-issledovanie-skolkovo> (дата обращения: 03.02.2026).
8. Петухова А.С., Рожков М.И., Куц С.П. Возможность использования искусственного интеллекта при формировании маркетинговых стратегий // *Экономические системы*. 2025. Т. 18, № 3. С. 60–79.
9. Пешкова Н.В. Геймификация коммуникаций: вовлечение сотрудников через игру и смысл. URL: <https://companies.rbc.ru/news/pEm7sYrfCq/gejmifikatsiya-kommunikatsij-vovlechenie-sotrudnikov-cherez-igru-i-smysl> (дата обращения: 12.02.2026).
10. Как плохие коммуникации влияют на эффективность бизнеса. URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/kak-plohie-kommunikacii-snizhayut-effektivnost-biznesa> (дата обращения: 03.02.2026).

References

1. Bakirova A.M., Pirogova S.V. Business Communications as a Factor in Increasing Company Performance. *Universum: Economics and Law*. 2022;(5(92)):8-10. (In Russ.).
2. Sereda M.V., Ananich V.R., Shabazova U.A. Business Communications as a Factor in Increasing Business Performance at the Present Stage. *Economics and Management: Proceedings of the All-Russian Scientific and Practical Conference Dedicated to the 50th Anniversary of the Economic Department of the Novocherkassk Engineering and Land Reclamation Institute*, (Novocherkassk, April 11–12, 2024). Novocherkassk : Lik, 2024. P. 123–127. (In Russ.).
3. Zmienko I. Corporate Communications Trends 2026. URL: <https://svyazi-agency.ru/blog/korporativnye-kommunikacii-2024>. (In Russ.).
4. Sociological survey by the research portal Superjob.ru. URL: <https://www.superjob.ru/research/articles/113923/kompanij>. (In Russ.).
5. The state of communication in the workplace. URL: <https://www.forbes.com/advisor/business/digital-communication-workplace>. (In Russ.).
6. The Future of Communication: How Corporate Communications Are Changing. RBC Trends. URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/cmrm/68bed4a39a79475ba80eebb1>. (In Russ.).

7. How much do inefficient business communications cost: a Skolkovo study. URL: <https://www.skolkovo.ru/news/skolko-stoyat-neeffectivnye-biznes-kommunikacii-issledovanie-skolkovo>. (In Russ.).

8. Petukhova A.S., Rozhkov M.I., Kushch S.P. The possibility of using artificial intelligence in the formation of marketing strategies. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2025;18(3):60-79. (In Russ.).

9. Peshkova N.V. Gamification of communications: employee engagement through play and meaning. URL: <https://companies.rbc.ru/news/pEm7sYrfCq/gejmifikatsiya-kommunikatsij-vovlechenie-sotrudnikov-cherez-igru-i-smysl>. (In Russ.).

10. How bad communications affect business efficiency. URL: <https://www.skolkovo.ru/researches/kak-plohie-kommunikacii-snizhayut-effektivnost-biznesa>. (In Russ.).

Информация об авторах / Information about the authors

Марина Борисовна Жернакова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Теория и организация управления», Государственный университет управления, Москва, Россия, mzhernakova@yandex.ru;

Елена Юрьевна Кузьмина – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Теория и организация управления», Государственный университет управления, доцент кафедры государственного управления и кадровой политики, Московский городской университет управления Правительства Москвы им. Ю.М. Лужкова, Москва, Россия, kuzmina.ey@mail.ru.

Marina B. Zhernakova – Ph.D. in economic sciences, associate professor, 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, 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.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 17.02.2026; одобрена после рецензирования 18.03.2026; принята к публикации 24.03.2026.

The article was submitted 17.02.2026; approved after reviewing 18.03.2026; accepted for publication 24.03.2026.



Влияние культурного потенциала на социально-экономическое развитие малых городов: продюсерский подход

Фарида Юсуповна Чанхиева

Центр фундаментальных и прикладных научных проектов, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия

✉ faridac@mail.ru

Аннотация. В статье исследуется роль культурного и креативного потенциала как драйвера социально-экономического развития малых городов в условиях депопуляции и централизации ресурсов. На основе анализа современных российских практик обосновывается продюсерский подход как инновационная методология управления развитием территорий, позволяющая трансформировать культурные активы в экономические и социальные результаты. Рассмотрены институциональные формы реализации данного подхода (городские продюсеры, клубы продюсеров), ключевые функции и механизмы воздействия на городскую среду. Сформулированы системные проблемы и предложены рекомендации по интеграции продюсерских моделей в государственную политику развития малых городов.

Ключевые слова: малые города, культурный потенциал, креативные индустрии, продюсер города, социально-экономическое развитие, управление развитием территорий, городская среда

Для цитирования: Чанхиева Ф.Ю. Влияние культурного потенциала на социально-экономическое развитие малых городов: продюсерский подход // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 196–204. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-196-204.

Original article

The impact of cultural potential on the socio-economic development of small towns: the producer's approach

Farida Yu. Chanhieva

Center for Fundamental and Applied Scientific Projects, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia

✉ faridac@mail.ru

Abstract. The article examines the role of cultural and creative potential as a catalyst for the socio-economic development of small towns under conditions of depopulation and resource centralization. Based on the analysis of contemporary Russian practices, the producer approach is substantiated as an innovative methodology for territorial development management, enabling the transformation of cultural assets into economic and social outcomes. Institutional forms of implementing this approach (city producers, producer clubs), along with their key functions and mechanisms of impact on the urban environment, are examined. In conclusion, systemic challenges are identified, and recommendations for integrating producer models into state policy for the development of small towns are proposed.

Keywords: small towns, cultural potential, creative industries, city producer, socio-economic development, territorial development management, urban environment

For citation: Chanhieva F.Yu. The impact of cultural potential on the socio-economic development of small towns: the producer's approach. *Economic Systems*. 2026;19(1):196-204. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-196-204.

Введение

Современная пространственная структура России характеризуется устойчивой концентрацией человеческого, финансового и культурного капитала в ограниченном числе метрополий, прежде всего в Москве и Санкт-Петербурге. Более 90% российских городов относятся к категории малых (с населением менее 200 тыс. человек), при этом в 85% из них наблюдается устойчивая депопуляция [1]. Этот процесс ведет к деградации инфраструктуры, сокращению налоговой базы, потере социальной и культурной динамики, что в долгосрочной перспективе угрожает устойчивости национального развития и территориальной целостности [2, 3].

Традиционные подходы к региональной политике, основанные на прямом бюджетном финансировании инфраструктурных проектов или поддержке градообразующих предприятий, часто оказываются малоэффективными, так как не

решают системной проблемы – отсутствия притягательных «смыслов» и перспектив для жизни, особенно для молодежи [4]. В этом контексте все большее внимание исследователей и практиков привлекает потенциал культуры и креативности как основы для формирования новой модели развития малых городов [5, 6].

Культурный потенциал территории понимается в статье как совокупность материальных (архитектурное наследие, объекты культуры) и нематериальных (традиции, локальные сообщества, творческие компетенции жителей) активов, которые могут быть активированы для создания уникального городского продукта и улучшения качества жизни. Проблема заключается в том, что этот потенциал в малых городах часто существует в латентном состоянии, не включен в экономический оборот и не осознается как стратегический ресурс самими жителями и местной властью.

Цель статьи – анализ продюсерского подхода как механизма актуализации культурного потенциала и его трансформации в фактор социально-экономического развития малых городов. Задачи исследования: 1) раскрыть сущность и функции «продюсера города»; 2) проанализировать конкретные кейсы реализации данного подхода в России; 3) выявить системные эффекты от его применения; 4) сформулировать институциональные и экономические условия для его масштабирования.

Основная часть

Теоретические основания: от креативного кластера к продюсированию территории

Теоретической основой исследования служат концепции, связывающие культурное развитие с экономическим ростом. Р. Флорида, говоря о «креативном классе», указывал, что современная экономика конкурирует за талантливых людей, которых привлекают не только рабочие места, но и качество жизни, толерантность, культурное разнообразие места [5]. Для малых городов эта концепция означает необходимость создания уникальной, «аутентичной» среды, отличающей их от стандартизированных пространств мегаполисов.

Ч. Лэндри в своей концепции «креативного города» подчеркивает, что инновации в городском развитии рождаются на стыке дисциплин и требуют особого типа мышления – творческого, стратегического, ориентированного на решение проблем [6]. Он также указывает на важность «креативного планирования», вовлекающего различные группы горожан. Эти идеи находят прямое отражение в логике продюсерского подхода.

П. Котлер в рамках маркетинга мест (place marketing) утверждает, что успешное развитие территории требует целенаправленного формирования и продвижения ее позитивного образа, основанного на реальных конкурентных преимуществах [7]. Продюсер города выступает в роли такого «маркетолога», но с более глубоким погружением в процессы преобразования самой территории.

Продюсерский подход синтезирует эти идеи, добавляя к ним практический инструментарий проектного менеджмента, заимствованный из креативных индустрий. Продюсер – это не просто менеджер или чиновник, а «смысловой лидер» и интегратор, который способен увидеть скрытые возможности города, сформулировать общую идею развития («про что этот город») и организовать процесс ее реализации, мобилизуя ресурсы администрации, бизнеса, локальных сообществ и внешних экспертов [4].

Методология продюсирования городского развития

Продюсер города выполняет комплекс функций, которые можно систематизировать следующим образом:

1. *Аналитико-стратегическая*: комплексная оценка территории, выявление ее культурного, исторического, социального и экономического потенциала; разработка стратегии позиционирования и развития, основанной на уникальности места.

2. *Коммуникационная и медиационная*: организация постоянного диалога между всеми стейкхолдерами (власть, бизнес, активные жители, институты развития); преодоление взаимного недоверия и «разговор на разных языках».

3. *Проектно-координационная*: инициирование, отбор и координация конкретных проектов (фестивали, арт-резиденции, реновация общественных пространств, создание новых сервисов), которые материализуют стратегию.

4. *Ресурсно-мобилизационная*: поиск и привлечение финансовых средств (гранты, инвестиции, спонсорская поддержка), экспертных знаний, медиавнимания.

5. *Смыслообразующая (ключевая)*: формулирование и «упаковка» нарратива города – его истории, ценностей, будущего образа. Управление смыслами делает развитие понятным и притягательным для жителей и внешней аудитории [4, 8].

Организационно продюсер может быть:

- внешним независимым агентом (консультантом, руководителем НКО), приглашенным для решения конкретной задачи;

- внутренним «интрапренером» – сотрудником администрации или локального бизнеса, действующим в логике продюсирования;

- коллективной формой – «Клубом продюсеров», что является одной из наиболее перспективных моделей, развиваемых Агентством стратегических инициатив (АСИ). Клуб объединяет специалистов из разных креативных индустрий (архитектура, дизайн, музыка, IT, событийный менеджмент), создавая платформу для кросс-дисциплинарных проектов [4].

Активизация культурного потенциала через продюсерский подход запускает несколько взаимосвязанных социально-экономических механизмов:

1. *Экономическая диверсификация и рост*. Культурные проекты создают новые рынки и ниши для малого бизнеса: от кафе и сувенирных лавок до ремесленных мастерских, хостелов и туристических услуг. Пример из Сысерти (где местные художники создали успешный бренд посуды, начав с сотрудничества с производством) демонстрирует, как креативная инициатива может вырасти в устойчи-

вый бизнес, создающий рабочие места и пополняющий местный бюджет [4]. Это соответствует выводам М. Портера о конкурентных преимуществах внутренних городов, основанных на локализованных кластерах [9].

2. *Формирование человеческого капитала.* Продюсерские практики, такие как фестивали (например, стрит-арт фестиваль «Смена» в Березниках), воркшопы, образовательные программы, выполняют функцию «социального лифта» и «воронки» для выявления и развития локальных талантов [4]. Они показывают молодежи, что творческая и профессиональная реализация возможна дома, без обязательного переезда. Это меняет миграционные установки и способствует закреплению наиболее активной и образованной части населения.

3. *Повышение качества городской среды и социальное развитие.* Соучаствующее проектирование и городские диалоги, инициируемые продюсером, превращают жителей из пассивных потребителей услуг в соавторов изменений. Создание новых общественных пространств (скверов, арт-объектов, коворкингов) на основе запросов сообщества напрямую повышает качество жизни и формирует социальный капитал – сети доверия и сотрудничества между горожанами [1, 10]. Как отметил Иван Чайкин из Владивостока, город начинают воспринимать «не через сумму зданий, а через сообщество и общий опыт» [4].

4. *Формирование привлекательного бренда территории.* Уникальный культурный нарратив, подкрепленный реальными событиями и объектами, становится основой для территориального бренда. Это привлекает туристов, инвесторов, новых резидентов. Город перестает быть «неизвестной точкой на карте» и становится местом назначения. Например, Урбан-фесты и другие мероприятия формируют «продюсерское сознание» у жителей и меняют внешнее восприятие города [4].

5. *Смягчение социальных проблем.* Вовлечение различных групп населения (включая молодежь и пенсионеров) в культурно-творческую деятельность может служить инструментом социальной адаптации, профилактики девиантного поведения, укрепления межпоколенческих связей [11].

Опыт последних лет показывает разнообразие моделей внедрения продюсерского подхода в российских малых городах.

Сысерть (Свердловская область). Модель, представленная Яном Кожаном, основана на комплексном продюсировании территории через АНО «Стратегия развития Сысерти». Ключевой акцент — на поддержке микробизнеса и креативных проектов, выросших из локальных сообществ. Успех измеряется не только экономическими показателями роста, но и изменением атмосферы и идентичности города [4]. Этот кейс иллюстрирует модель «внешнего продюсера» как катализатора изменений.

Миасс (Челябинская область). Здесь, как отметил Олег Буданов, функции продюсера выполняет сама администрация городского округа, адаптируя инструменты соучаствующего проектирования и горизонтальных коммуникаций в рамках своей работы [4]. Это пример институционализации продюсерских функций внутри муниципального управления.

Владивосток и Башкортостан. Реализуется модель «Клубов продюсеров», поддерживаемая АСИ. Во Владивостоке клуб объединил представителей креативных индустрий для горизонтального взаимодействия. В Башкортостане, как рассказала Мария Орешникова, продюсер города Стерлитамак фокусируется на маркетинге города и развитии креативных индустрий, отмечая необходимость создания ассоциации для легитимации модели в глазах чиновников и бизнеса [4]. Эти примеры показывают силу сетевых профессиональных сообществ.

Воспитание «градообразующих людей» (Березники, программа благотворительного фонда Мельниченко). Татьяна Журавлева представила альтернативную, но дополняющую модель: продюсирование не города как такового, а конкретных лидеров и сообществ внутри него. Через мероприятия вроде новогоднего забега или фестивалей формируется среда, в которой рождаются инициативные люди, способные в дальнейшем сами становиться агентами изменений [4]. Этот подход решает проблему кадрового обеспечения развития.

Несмотря на очевидный потенциал, продюсерский подход сталкивается с серьезными институциональными и финансовыми барьерами:

1. *Проблема финансирования и устойчивости.* Как справедливо отмечают Руслан Шагалеев (Сколково) и Антон Финогенов («ДОМ.РФ»), в муниципальных бюджетах нет статьи на содержание независимого продюсера. Грантовое финансирование носит временный характер. Не решен вопрос долгосрочной экономической модели: должен ли продюсер окупать себя через привлеченные инвестиции, или его работа – это общественное благо, финансируемое государством [4].

2. *Институциональное сопротивление.* Выход продюсера на «территорию ответственности власть предержащих» может вызывать конфликты и ревность. Бюрократическая система, работающая по вертикальным регламентам (бюджетное планирование, отчетность), часто несовместима с гибкой, горизонтальной, проектно-ориентированной логикой продюсера [3, 4].

3. *Риск персонализации и отсутствия преемственности.* Успех часто зависит от конкретной личности. Смена власти или уход ключевого продюсера может привести к свертыванию всех инициатив, если они не были институционализированы.

4. *Дефицит компетенций.* Продюсер города – это кросс-дисциплинарный специалист, сочетающий знания в урбанистике, экономике, социологии, маркетинге и менеджменте креативных проектов. Подготовка таких кадров в системе высшего образования практически отсутствует.

Заключение

Продюсерский подход представляет собой практическую операционализацию теоретических концепций креативного города и экономики впечатлений применительно к вызовам малых городов. Он позволяет перевести культурный потенциал из пассивного состояния в активный ресурс развития, запуская цепь положительных социально-экономических изменений: от диверсификации экономики и роста человеческого капитала до повышения качества среды и формирования притягательного бренда.

Для масштабирования и повышения эффективности данного подхода необходимы системные меры на государственном и муниципальном уровнях:

1. *Нормативно-правовое закрепление.* Введение в правовое поле понятий «городской продюсер» или «территориальный продюсер» как особой категории специалистов/организаций, участвующих в развитии территории на основе государственно-частно-социального партнерства.

2. *Создание гибких финансовых инструментов.* Разработка механизмов финансирования деятельности продюсерских команд или клубов продюсеров из бюджетов разных уровней (включая национальные проекты), средств институтов развития (ВЭБ.РФ, «ДОМ.РФ»), а также через механизмы краудфандинга и спонсорства. Важно создать модели, где продюсер материально заинтересован в конкретных экономических результатах развития территории.

3. *Интеграция в систему госуправления.* Включение продюсерских методик и показателей (качество городской среды, уровень вовлеченности жителей, рост числа малых предприятий в креативном секторе) в систему оценки эффективности деятельности органов местного самоуправления. Обучение муниципальных служащих основам продюсерского подхода.

4. *Образовательная и кадровая политика.* Разработка и внедрение образовательных программ (магистратура, повышение квалификации) по специальности «территориальный продюсер» или «менеджер культурных проектов в городской среде». Поддержка стажировок и обмена опытом между продюсерами из разных городов.

5. *Поддержка сетевых структур.* Дальнейшее развитие сети клубов продюсеров под эгидой АСИ как платформы для обмена лучшими практиками, методологиями и формирования профессионального сообщества.

Как подчеркнула Екатерина Черкес-заде, креативная экономика является «поставщиком смысла» [3]. Для малых городов, борющихся за свое будущее, эти смыслы, сгенерированные и воплощенные грамотным продюсером, становятся ключом к возрождению. Таким образом, инвестиции в культурный потенциал и механизмы его актуализации через продюсерский подход должны рассматриваться не как затраты на «украшение» жизни, а как стратегические вложения в социально-экономическую устойчивость и национальную безопасность России.

Список источников

1. Яськова Н.Ю., Сарченко В.И., Хиревич С.А. Основные принципы комплексного подхода к формированию комфортной городской среды // IOP Conference Series : Materials Science and Engineering. 2021.

2. Ларионов А.Н. Обоснование национального стратегического приоритета организации современного жилищного строительства в Российской Федерации // Актуальные проблемы строительной отрасли и образования. Москва : НИУ МГСУ, 2020.

3. Лукманова И.Г., Яськова Н.Ю. О новых задачах инвестиционно-строительной деятельности в контексте трендов пространственного развития России // Вестник МГСУ. 2019. Т. 14, Вып. 6. С. 774–784.

4. Материалы сессий «Продюсер города: инструменты для продюсирования малых городов и территорий» // X Всероссийский форум «Развитие малых городов и исторических поселений»; форум «Сильные идеи для нового времени». Казань, 2025.
5. Florida R. The Rise of the Creative Class. New York : Basic Books, 2002.
6. Landry C. The Creative City : A Toolkit for Urban Innovators. London : Earthscan Publications, 2000.
7. Kotler P, Asplund C., Rein I. et al. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. New York : The Free Press, 1993.
8. Яськова Н.Ю., Зайцева Л.И. Формирующиеся тенденции развития строительного рынка в условиях нарастающего санкционного давления // Вестник МГСУ. 2023. № 18 (12). С. 2025–2036.
9. Porter M.E. The Competitive Advantage of the Inner City // Harvard Business Review. 1995.
10. Глазычев В.Л. Урбанистика. Москва : Европа, 2008.
11. Воронов Т.М. Оценка взаимосвязи факторов, влияющих на социально-экономическое развитие региона // Экономические системы. 2025. Т. 18, № 2. С. 213–222.

References

1. Yaskova N.Yu., Sarchenko V.I., Hirevich S.A. Basic principles of an integrated approach to the formation of a comfortable urban environment. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering. 2021. (In Russ.).
2. Larionov A.N. Substantiation of the national strategic priority of the organization of modern housing construction in the Russian Federation. Actual problems of the construction industry and education. Moscow : NRU MGSU, 2020. (In Russ.).
3. Lukmanova I.G., Yaskova N.Yu. On the new challenges of investment and construction activities in the context of spatial development trends in Russia. *Vestnik MGSU = Bulletin of MGSU*. 2019;14(6):774-784. (In Russ.).
4. Materials of the sessions «Producer of the city: tools for producing small towns and territories». X All-Russian Forum «Development of small towns and historical settlements»; forum «Strong ideas for modern times». Kazan, 2025. (In Russ.).
5. Florida R. The Rise of the Creative Class. New York : Basic Books, 2002.
6. Landry C. The Creative City: A Toolkit for Urban Innovators. London : Earthscan Publications, 2000.
7. Kotler P, Asplund C., Rein I. et al. Marketing Places: Attracting Investment, Industry, and Tourism to Cities, States, and Nations. New York : The Free Press, 1993.
8. Yaskova N.Yu., Zaitseva L.I. Emerging trends in the development of the construction market under increasing sanctions pressure. *Vestnik MGSU = Bulletin of MGSU*. 2023;18(12):2025-2036. (In Russ.).
9. Porter M.E. The Competitive Advantage of the Inner City. *Harvard Business Review*. 1995.
10. Glazychev V.L. Urbanistics. Moscow : Europa Publ., 2008. (In Russ.).
11. Voronov T.M. Assessment of the interrelation of factors influencing the socio-economic development of the region. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2025;18(2):213-222. (In Russ.).

Информация об авторе/Information about the author

Фарида Юсуповна Чанхиева – кандидат технических наук, доцент, директор Центра фундаментальных и прикладных научных проектов, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия, faridac@mail.ru.

Farida Yu. Chankhieva – Ph.D. in technical sciences, associate professor; director of the Center for fundamental and applied scientific projects, Russian state university for the humanities, Moscow, Russia, faridac@mail.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 26.12.2025; одобрена после рецензирования 28.01.2026; принята к публикации 04.02.2026.

The article was submitted 26.12.2025; approved after reviewing 28.01.2026; accepted for publication 04.02.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 205–214.
Economic Systems. 2026;19(1):205-214.



Научная статья
УДК 331.556.4

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-205-214

Пути совершенствования государственной миграционной политики России с учетом сложившейся демографической ситуации в стране

Лидия Григорьевна Белова

Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия

✉ belovalg@mail.ru

Аннотация. В статье анализируются новые подходы в реализации государственной миграционной политики России в период ее демографической реформы, связанной с убылью и старением населения, приводящие к дисбалансу на рынке труда, замедлению экономического роста, угрозе национальной безопасности страны. Отмечается, что перед Россией стоит задача преодоления демографического кризиса, достижения устойчивого демографического роста и повышения качества человеческого капитала. Государственная миграционная политика России как инструмент демографического развития способствует частичной компенсации убыли населения страны, поддержанию ее возрастной структуры, обеспечению потребности рынка труда в рабочей силе.

По итогам предлагается комплекс мер государственной миграционной политики России, направленных на решение экономических проблем и обеспечение приоритетных отраслей российской экономики иностранными работниками на период сохранения дефицита национальных трудовых ресурсов; при этом учитывается, что основным источником восполнения населения России и обеспечения ее трудовыми ресурсами должно оставаться его естественное воспроизводство.

Ключевые слова: миграционная политика, миграционный прирост, экономическое развитие, рынок труда, рабочая сила, демография

Для цитирования: Белова Л.Г. Пути совершенствования государственной миграционной политики России с учетом сложившейся демографической ситуации в стране // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 205–214. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-205-214.

© Белова Л.Г., 2026

Original article

Ways to improve Russia's state migration policy, taking into account the current demographic situation in the country

Lidia G. Belova

Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia

✉ belovalg@mail.ru

Abstract. The article analyzes new approaches to the implementation of Russia's state migration policy during its demographic reform, which is associated with population decline and aging, leading to an imbalance in the labor market, a slowdown in economic growth, and a threat to the country's national security. The global demographic situation is such that today, about a quarter of the world's population lives in countries where population growth has stopped. In recent years, birth rates have decreased in almost all regions of the world, including Russia. Russia faces the challenge of overcoming the demographic crisis, achieving sustainable demographic growth, and improving the quality of its human capital. Russia's state migration policy, as a tool for demographic development, contributes to partially compensating for the c As a result, a set of measures for Russia's state migration policy is proposed to address economic challenges and ensure that priority sectors of the Russian economy are staffed by foreign workers during the period of continued shortage of national labor resources, recognizing that natural population growth should remain the primary source of replenishing Russia's population and providing it with labor resources. country's population decline, maintaining its age structure, and meeting the labor market's demand for workers.

Keywords: migration policy, migration growth, economic development, labor market, workforce, and demography

For citation: Belova L.G. Ways to improve Russia's state migration policy, taking into account the current demographic situation in the country. *Economic Systems*. 2026;19(1):205-214. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-205-214.

Введение

В современном мире острой социально-экономической проблемой для большинства стран является уменьшение численности населения, причиной которого являются такие факторы, как низкая рождаемость, высокая смертность, старение населения, миграция, что в итоге приводит к дисбалансу на рынке труда, замедлению экономического роста и пенсионной нагрузке, а также появлению риска потери территории.

Россия на протяжении всей своей истории неоднократно переживала множество испытаний, связанных с военными, политическими, экономическими и со-

циальными катаклизмами, которые отражались на ее демографическом состоянии и экономике страны. В современных условиях убыль и старение населения преподносит новые вызовы для экономического развития и национальной безопасности, на которые государство вынуждено реагировать.

Как показывает мировой опыт, одним из важных инструментов быстрого восстановления численности населения в стране является привлечение и правильное распределение миграционных потоков по типам миграции, ее объемам, направлениям. Однако в случае миграционного давления государство прибегает к мерам сдерживания потока иностранцев. Проводя миграционную политику, государство стремится достигнуть не только целей своего развития, но и обеспечить успешную реализацию стратегических важных национальных приоритетов страны.

Необходимо отметить, что между миграционной и демографической политиками любого государства существует тесная взаимосвязь. Миграционная политика как инструмент демографического развития компенсирует естественную убыль населения, поддерживает его возрастную структуру, а демографическая политика охватывает все стороны демографического развития (смертность, бракосочетание и прочее) в целях не только увеличения численности населения страны, но и обеспечения качественного ее состояния (здоровье, образование, жилищные условия и т. д.).

Таким образом миграционная политика оказывает влияние на демографическую ситуацию, а демографические процессы – на формирование миграционной политики страны.

Основная часть

В XXI веке миграционные процессы становятся вызовом современности, охватывая развитые и развивающиеся государства, в том числе и Россию. При этом общемировые тенденции миграционных процессов, геополитическая ситуация, политическое и экономическое давление со стороны иностранных государств не изменили структуру миграционных потоков в Россию. Подавляющее большинство прибывающих в страну иностранных граждан – работники с низкой квалификацией.

Концепция государственной миграционной политики России, принятая в 2012 г., так и не обеспечила на должном уровне реализацию на практике мер для формирования необходимых масштабов, структуры и направления миграционных потоков, а прибывающая иностранная рабочая сила не столько способствовала развитию российской экономики, сколько вызвала напряжение в российском обществе.

Переломным для негативных тенденций в России явился 2025 г., когда была принята новая Концепция государственной миграционной политики на 2026–2030 гг. [1], отличающаяся от предыдущей концепции, которая упрощала получение патентов и других документов для мигрантов. Цель – ответить на вызовы: демографический кризис, потребность экономики в рабочей силе

и необходимость обеспечения национальной безопасности, с которыми столкнулась Россия. Новая концепция предусматривает создание баланса между спросом и предложением в рабочей силе на российском рынке труда, а также защиту национальной безопасности и обеспечение социальной стабильности.

Необходимость в демографической перезагрузке в России возникла в связи с неблагоприятной демографической обстановкой в стране, при которой численность населения страны за последние десятилетия стала сокращаться, а миграционный прирост лишь частично покрывал убыль населения.

Основной задачей государства является преодоление демографического кризиса, формирование устойчивого роста рождаемости, повышение качества человеческого капитала.

Государственная миграционная политика, проводимая в период демографической перезагрузки, направлена на законное пребывание иностранных граждан и их интегрирование в российское общество, повышение ответственности работодателей при решении вопросов миграционной политики, предусматривающей переход работодателей на целевое привлечение иностранной рабочей силы с учетом потребностей российских предприятий, а также на ограничение пребывания в стране неработающих мигрантов и не обучающихся членов их семей.

Новая Концепция государственной миграционной политики предусматривает создание четкой системы учета и контроля прибывающих иностранных граждан, ужесточение мер по отношению к нелегальной миграции. Поставлена задача увеличения потока иностранных студентов в российские вузы как одного из источников восполнения кадров высокой квалификации из числа наиболее талантливой молодежи. Важной задачей остается возвращение на родину жителей новых регионов, вынужденно выехавших за рубеж, и создание необходимых условий для их возвращения.

Для противодействия незаконному пребыванию мигрантов, в целях обеспечения легитимного получения иммигрантами гражданства, регистрации беженцев и иных мигрантов в 2025 г. в структуре МВД вместо действующего Главного управления по вопросам миграции была создана новая Служба по вопросам гражданства и регистрации иностранных граждан [2].

Если анализировать демографическую ситуацию в мире, то она такова, что уже сегодня около четверти населения планеты проживает в странах, где рост населения остановился. И, по разным оценкам ученых, численность населения Земли достигнет своего пика в XXI веке, а затем пойдет на убыль. Так, по прогнозам ООН, общая численность населения планеты к 2100 г. составит 11,2 млрд чел. [3].

Наибольшая доля численности населения в мире приходится на густонаселенные страны: Китай – 17,7% и Индию – 17,3%; население России составляет лишь 1,8%.

К 2050 г. основной прирост населения в мире ожидается за счет населения Индии, Нигерии, Демократической Республики Конго, Пакистана, Эфиопии, Объединенной Республики Танзании, США, Уганды и Индонезии. Ожидается, что третьей по величине страной в мире может стать Нигерия, население которой растет наиболее быстрыми темпами [3].

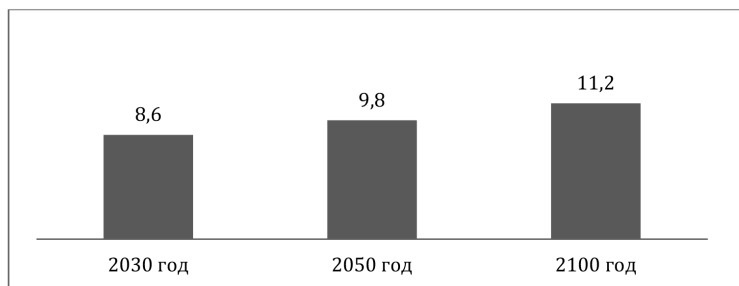


Рисунок 1 – Прогноз численности населения планеты, млрд чел.

Источник: составлено автором по данным Департамента по экономическим и социальным вопросам ООН [3].

Таблица 1 – Удельный вес стран в общей численности населения мира, %

Страна	2022 г.
Китай	17,7
Индия	17,3
США	4,2
Индонезия	3,5
Бразилия	2,7
Россия	1,8
Канада	0,5
Австралия	0,3
Остальной мир	50,0

Источник: составлено автором по данным Росстата [4].

Сохраняется естественный прирост населения в Таджикистане, Узбекистане, Киргизии, Индии, Казахстане, ЮАР, Бразилии и других странах (табл. 2).

Таблица 2 – Естественный прирост (+), убыль (-) населения по странам в 2024 г.

Страна	Естественный прирост (+), убыль (-) на 1 тыс. чел.	Страна	Естественный прирост (+), убыль (-) на 1 тыс. чел.
Таджикистан	+22,0	Канада	+0,7
Узбекистан	+20,2	США	+0,5
Киргизия	+15,0	Великобритания	-0,1
Индия	+13,5	Китай	-0,1
Казахстан	+11,6	Россия	-3,5
ЮАР	+10,9	Германия	-4,0

Окончание табл. 2

Страна	Естественный прирост (+), убыль (-) на 1 тыс. чел.	Страна	Естественный прирост (+), убыль (-) на 1 тыс. чел.
Бразилия	+4,6	Республика Молдова	-4,1
Азербайджан	+4,2	Италия	-5,0
Армения	+2,7	Республика Беларусь	-6,1
Франция	+0,9	Япония	-6,9

Источник: составлено автором по данным Росстата [4].

Убыль населения на 1 тысячу человек наблюдается в Японии (-6,9); Италии (-5), Республике Беларусь (-6,1), Китае (-0,1); Великобритании (-0,1).

В России убыль населения составляет 3,5 чел. на 1 тыс. граждан страны, что вызывает особую тревогу и требует от государства особых мер по проведению эффективной демографической и миграционной политики для поддержания численности населения страны.

Как отмечалось ранее, одной из причин убыли населения является снижение рождаемости, которая наблюдается в последние годы во всех регионах мира.

Согласно данным ООН, для поддержания стабильной численности населения коэффициент рождаемости детей на 1 женщину (без учета миграции) должен составлять не менее 2,1. Однако в разных странах он выглядит не одинаково (табл. 3).

Таблица 3 – Показатели рождаемости по странам (по состоянию на 2025 г.)

Показатель	Страны	Рождаемость детей на 1 женщину (без учета миграции)
Коэффициент воспроизводства населения, необходимый для поддержания стабильной численности населения без (учета миграции)	-	2,1
Общемировой суммарный коэффициент рождаемости	-	2,2
Самые высокие показатели рождаемости	Тропическая и Южная Африка, Центральная Азия, Пакистан, Йемен, Афганистан	От 4 до 6
Самые низкие показатели	Тайвань, Республика Корея, Сингапур	От 0,72 до 1,11
Коэффициент ниже уровня, необходимого для простого воспроизводства населения	Россия и многие европейские страны	До 1,5

Источник: составлен автором по материалам ООН [5].

В России, как и во многих европейских странах, коэффициент рождаемости составляет ниже 1,5.

Согласно данным Росстата, численность населения России продолжает сокращаться. Так, без учета новых регионов, с 2023 по 2025 г. население России сократилось на 0,313 млн чел.

Таблица 4 – Численность населения России

Население	На 1 января 2023 г.	На 1 января 2024 г.	На 1 января 2025 г.
Всего, млн чел.	146,425	146,151	146,112
Сельское население, %	25	25	25
Городское население, %	75	75	75

Источник: составлено автором по данным Росстата (без учета ДНР, ЛНР, Запорожской и Херсонской областей) [6].

Потеря населения России связана также с эпидемиями. Так, в 2021 г. из-за Covid-19 население страны сократилось на 1042,7 тыс. чел., а за 2022 г. – на 599,6 тыс. чел. Согласно прогнозу Росстата (2022), численность населения страны к началу 2046 г. (по среднему варианту прогноза) может составить 138,8 млн чел, а суммарный коэффициент рождаемости – 1,66 [7].

В сложившихся условиях по-прежнему важным для России остается и иммиграция, так как за счет миграционного прироста частично компенсируется убыль населения и удовлетворяется потребность в рабочей силе. Так, например, в период с 2009 по 2023 г. миграционный прирост составил 344,6 тыс. чел. в год, а в 2024 г. – 568,9 тыс. чел. [6]. В основном миграционный прирост происходит за счет прибытия граждан Таджикистана, Казахстана, Узбекистана, Грузии, а также Индии и Китая. Такой рост численности трудовых мигрантов, прибывающих в Россию, сохранится до 2030 [1].

Учитывая демографическое состояние в стране и прогноз на будущее, в 2025 г. на государственном уровне была утверждена Стратегия действий по реализации семейной и демографической политики и поддержке многодетности в России до 2036 года [8].

Основные направления Стратегии заключаются в консолидации усилий на федеральным и региональном уровнях, на уровне местного самоуправления, а также на уровнях научного, делового, экспертного сообществ, некоммерческих организаций, институтов гражданского общества в целях укрепления института семьи, сохранения и продвижения в обществе традиционных семейных ценностей, роста рождаемости, охраны материнского, отцовского, детского, репродуктивного здоровья, повышения благосостояния и качества жизни семей, в том числе в особых жизненных ситуациях.

Важным направлением в Стратегии является содействие в реализации в субъектах Российской Федерации семейно ориентированной демографической политики, учитывая национальные и социокультурные особенности.

Заключение

Проведенное исследование показало, что основным источником восполнения населения Российской Федерации и обеспечения национальной экономики трудовыми ресурсами должно оставаться его естественное воспроизводство, а миграционную политику следует рассматривать как вспомогательное средство в решении экономических проблем.

Для изучения демографического состояния в России необходимо повсеместно активно применять уже имеющий положительный опыт демографических мер отдельных российских регионов. Несмотря на предпринимаемые усилия со стороны государства необходимо продолжать стимулировать многодетные семьи с рождением каждого следующего малыша, добиваться благополучия и роста доходов российских семей. Задачами демографической политики должно оставаться стимулирование заключения брака и увеличение продолжительности жизни.

Также для улучшения демографического положения России необходимо проводить избирательную миграционную политику, привлекая соотечественников, содействуя их добровольному переселению в Россию. У таких эмигрантов высокий индекс человеческого развития, хорошее знание русского языка, низкая потребность в государственной материальной поддержке. Поэтому создание для них благоприятной среды, гарантий безопасности, права выбора места жительства, а также права на свободное трудоустройство может способствовать переезду их в Россию.

Необходимо также заинтересовывать иностранную обучающуюся молодежь и иностранных граждан, разделяющих традиционные российские духовно-нравственные ценности, так как эти граждане, как правило, с высшим образованием и высоким уровнем культуры, и их поддержка позволила бы увеличить их приток в Россию, а пока что это единичные случаи.

В России необходимо создавать условия для успешного изучения русского языка для иностранных граждан, а также оказывать содействие в воспитании, образовании, культурной и общественной интеграции детей иммигрантов.

Успех миграционной политики зависит от качества и эффективности применения миграционного законодательства, результативности применения мер противодействия коррупции, степени информированности российских и иностранных граждан о требованиях российского законодательства и ответственности за нарушение закона. Добиться успеха можно, сочетая адресную помощь, укрепление семейных ценностей, развитие инфраструктуры и активной демографической политики.

Список источников

1. О Концепции государственной миграционной политики Российской Федерации на 2026–2030 годы : Указ Президента РФ от 15.10.2025 № 738. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52490> (дата обращения: 13.01.2026).

2. О совершенствовании государственного управления в сфере миграции : Указ Президента РФ от 02.04.2025 № 205. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51787> (дата обращения: 13.01.2026).

3. World population projected to reach 9.8 billion in 2050, and 11.2 billion in 2100 // Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://www.un.org/en/desa/world-population-projected-reach-98-billion-2050-and-112-billion-2100?ysclid=mkb0ioags5713660179> (дата обращения: 13.01.2026).

4. Россия и страны мира : статистический справочник. 2024 г. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Russia_strani_mira_2024_short.pdf (дата обращения: 13.01.2026).

5. Портал данных народонаселения ООН. URL: <https://population.un.org/dataportal/home?df=989abe1b-9a82-4a8f-9a6f-15c68223465a> (дата обращения: 22.12.2025).

6. Россия и страны мира : статистический справочник. 2025 г. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Russia_strani_mira_2025.pdf (дата обращения: 13.01.2026).

7. Демографическое прогнозирование: проблемы народонаселения. Заседание Президиума, посвященное демографической ситуации в России, состоялось в РАН. URL: <https://new.ras.ru/academy/presidium/meetings/demograficheskoe-prognozirovanie-problemy-narodonaseleniya-zasedanie-prezidiuma-posvyashchennoe-dem/?ysclid=mkkvn1solo768569149> (дата обращения: 13.01.2026).

8. Стратегия действий по реализации семейной и демографической политики, поддержке многодетности в Российской Федерации до 2036 года : распоряжение Правительства РФ от 15.03.2025 № 615. URL: <http://government.ru/docs/54573> (дата обращения: 19.01.2026).

9. 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. On the Concept of the State Migration Policy of the Russian Federation for 2026-2030 : Decree of the President of the Russian Federation dated 10/15/2025 No. 738. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/52490>. (In Russ.).

2. On improving public administration in the field of migration : Decree of the President of the Russian Federation dated 04/02/2025 No. 205. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/51787>. (In Russ.).

3. World population projected to reach 9.8 billion in 2050, and 11.2 billion in 2100. Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://www.un.org/en/desa/world-population-projected-reach-98-billion-2050-and-112-billion-2100?ysclid=mkb0ioags5713660179>.

4. Russia and the countries of the world : a statistical handbook. 2024. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Russia_strani_mira_2024_short.pdf (In Russ.).

5. UN Population Data Portal. URL: <https://population.un.org/dataportal/home?df=989abe1b-9a82-4a8f-9a6f-15c68223465a>. (In Russ.).

6. Russia and the countries of the world : a statistical handbook. 2025. URL: https://www.rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Russia_strani_mira_2025.pdf (In Russ.).

7. Demographic forecasting: population problems. A meeting of the Presidium devoted to the demographic situation in Russia was held at the Russian Academy of Sciences. URL: <https://new.ras.ru/academy/presidium/meetings/demograficheskoe-prognozirovanie-problemy-narodonaseleniya-zasedanie-prezidiuma-posvyashchennoe-dem/?ysclid=mkkvn1solo768569149>. (In Russ.).

8. Action strategy for the implementation of family and demographic policy and support for large families in the Russian Federation until 2036 : Decree of the Government of the Russian Federation dated 03/15/2025 No. 615. URL: <http://government.ru/docs/54573>. (In Russ.).

9. Belova L.G. The state and prospects of attracting foreign highly qualified specialists to the Russian economy in modern conditions. *Ekonomicheskie sistemy = Economic Systems*. 2024;17(1(64)):122-131. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Лидия Григорьевна Белова – кандидат экономических наук, доцент кафедры зарубежного регионоведения, Московский государственный лингвистический университет, Москва, Россия, ORCID ID: 0000-0003-3853-2566, РИНЦ Author ID: 916254, beloalg@mail.ru.

Lidia G. Belova – Ph.D. in economic sciences, associate professor of the Department of foreign, Moscow State Linguistic University, Moscow, Russia, ORCID ID: 0000-0003-3853-2566, RSCI Author ID: 916254, beloalg@mail.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.
The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 21.01.2025; одобрена после рецензирования 24.02.2026; принята к публикации 10.03.2026.

The article was submitted 21.01.2025; approved after reviewing 24.02.2026; accepted for publication 10.03.2026.



Обоснование модели внедрения кооперации и краудфинансирования в молочной отрасли Республики Беларусь в контексте мировой экономики и цифровых экосистем

Семен Николаевич Клименко

Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва, Россия

✉ semen-klimenko@yandex.ru

Аннотация. Молочная отрасль агропромышленного комплекса Республики Беларусь является экспортно ориентированной с высокой капиталоемкостью, зависимостью от качества управления стадом, логистики охлажденного сырья и требований к прослеживаемости в международной торговле. В статье обосновывается теоретическая модель внедрения кооперации и инструментов краудфинансирования в молочном секторе Беларуси с опорой на мировую повестку: развитие глобальных цепочек создания стоимости, цифровые платформы как инфраструктура снижения транзакционных издержек и диверсификация источников финансирования малого и среднего предпринимательства. Предлагаемая модель трактует кооперацию как экономический механизм совместного владения инфраструктурой и данными (качество, ветеринария, логистика, сбыт), а краудфиндинг (от англ. crowdfunding) – как механизм распределенного проектного финансирования, привязанного к измеримым производственным показателям и контрактам сбыта.

Показано, что экономический эффект достигается через снижение потерь и удешевление оборотного капитала, рост производительности и управление качеством, расширение доступа к рынкам через подтверждение соответствия и прослеживаемость, перераспределение рисков между участниками цепочки. Отдельное внимание уделено ограничениям и условиям реализуемости, таким как институциональная среда кооперации, доверие и управление, защита инвесторов, киберриски, совместимость с действующим регулированием.

Ключевые слова: молочная отрасль, Республика Беларусь, сельскохозяйственная кооперация, цифровая платформа, цифровая экосистема АПК, краудфинансирование, краудинвестинг, краудлендинг, проектное финансирование, оборотный капитал, глобальные цепочки создания стоимости, прослеживаемость, управление качеством, транзакционные издержки, управление рисками, экспортная конкурентоспособность

Для цитирования: Клименко С.Н. Обоснование модели внедрения кооперации и краудфинансирования в молочной отрасли Республики Беларусь в контексте мировой экономики и цифровых экосистем // *Экономические системы*. 2026. Том 19, № 1. С. 215–226. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-215-226.

Original article

Justification of a cooperation and crowd-based financing model for the dairy industry of the Republic of Belarus in the context of the world economy and digital ecosystems

Semyon N. Klimenko

Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia

✉ semen-klimenko@yandex.ru

Abstract. The dairy sector of the agro-industrial complex of the Republic of Belarus is export-oriented and characterized by high capital intensity, dependence on herd management quality, chilled raw-milk logistics, and traceability requirements in international trade. The article substantiates a theoretical model for the implementation of cooperation and crowd-based financing tools in the Belarusian dairy sector in line with global economic trends, including the development of global value chains, digital platforms as infrastructure for reducing transaction costs, and diversification of financing sources for small and medium-sized enterprises (SMEs). The proposed model treats cooperation as an economic mechanism of joint ownership of infrastructure and data (quality control, veterinary services, logistics, and marketing), while crowdfunding is considered a mechanism of distributed project financing linked to measurable production indicators and supply contracts.

It is shown that the economic effect is achieved through reduction of losses and lower working-capital costs, increased productivity and improved quality management, expanded market access through compliance verification and traceability, and redistribution of risks among supply-chain participants. Particular attention is given to the constraints and conditions for implementation, including the institutional environment of cooperation, governance and trust, investor protection, cybersecurity risks, and compatibility with the existing regulatory framework.

Keywords: dairy industry, Republic of Belarus, agricultural cooperation, digital platform, agricultural digital ecosystem, crowd-based financing, crowdinvesting, crowdlending, project finance, working capital finance, global value chains, traceability, quality management, transaction costs, risk management, export competitiveness

For citation: Klimenko S.N. Justification of a cooperation and crowd-based financing model for the dairy industry of the republic of Belarus in the context of the world economy and digital ecosystems. *Economic Systems*. 2026;19(1):215-226. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-215-226.

Введение

В мировой экономике молочный сектор относится к отраслям, где конкурентоспособность формируется не только себестоимостью производства, размером ферм, созданной инфраструктурой для сбора молока и мощностями для переработки [1], но и системой менеджмента качества, устойчивостью поставок, скоростью логистики, а также способностью соответствовать требованиям контрагентов по безопасности, показателям качества и прослеживаемости.

Для экспортно ориентированных производителей эти факторы становятся частью «неценовой конкуренции» и прямо влияют на доступ к мировым рынкам и цену контрактов.

Для Республики Беларусь значимость молочной отрасли подтверждается как объемами производства, так и ролью в структуре продовольственного экспорта. По данным официальной статистики, производство молока в 2023 г. составило 8331 тыс. т при доминировании сельскохозяйственных организаций в структуре производства [2]. В 2024 г. официально сообщалось об экспорте 6 млн т молока и молочной продукции в 69 странах и росте экспорта в натуральном и стоимостном выражении [3].

В научной литературе по цифровизации развивающихся стран подчеркивается, что платформенная конкуренция и доступ к цифровым рынкам во многом определяют способность компаний встраиваться в глобальные цепочки создания стоимости и диверсифицировать экспорт. В мире усиливается роль цифровых платформ, которые сокращают транзакционные издержки и обеспечивают инфраструктуру доверия в цепочках поставок. Инструменты краудфинасирования (от англ. crowd-based financing tools) [4] рассматривают краудфандинг для рынка как практически реализуемый источник финансирования бизнес-идеи, стартапов прорывных, инновационных компаний. Дискуссия ученых о роли краудфандинга в стимулировании инноваций в различных сферах [5] подчеркивает важность рассмотрения вопроса и для мировой молочной отрасли агропромышленного сектора экономики.

Цель статьи – теоретически обосновать модель, которая соединяет *кооперацию* (как форму совместного владения инфраструктурой и распределения выгод в цепочке «ферма – переработка – рынок»), *краудфинансирование* (как механизм привлечения капитала на проекты отрасли от группы заинтересованных инвесторов), *цифровую платформу* (как «слой» данных, контрактов, контроля качества и сервисов, обеспечивающий масштабирование и прозрачность).

Основная часть

Целесообразность использования предлагаемой модели связана, в частности, с особенностями формирования издержек в цепочке поставок молочной продукции.

Скоропортящийся характер молочных продуктов и неоптимальная структура цепей поставок определяют высокий уровень затрат на их продвижение до

потребителя. Для решения данной проблемы авторы Аюш Сингх и Анупам Гош предлагают использовать системный подход для формирования цепей поставок скоропортящейся молочной продукции путем создания и внедрения модели смешанного целочисленного линейного программирования (MILP, от англ. Mixed Integer Linear Programming) [6].

Оптимизация затрат в этом случае проявляется в значительном снижении издержек на сбор и распределение, в то время как производственные затраты не демонстрируют статистически значимых изменений. Исследование подчеркивает негативные последствия несбалансированных стратегий планирования, ориентированных исключительно на себестоимость, поскольку такой подход не позволяет учитывать изменение спроса. М.Р. Фатхи, А. Заманиан и А. Хосрави [7] подчеркивают важность формирования многоэтапной модели при проектировании устойчивой цепочки поставок агропродовольственной продукции с учетом трех групп «измерений» критериев устойчивости: экономические, экологические (выбросы углерода, закиси азота, потребление воды) и социальные (условия труда, максимизация рабочих мест, развитие общества). К.А. Морено-Камачо, Дж.Р. Монтойя-Торрес и А. Йеглер также исследуют проектирование устойчивых цепочек поставок молока и отмечают, что исследованная многоцелевая модель смешанного целочисленного линейного программирования устойчивых цепочек направлена на «определение оптимального местоположения и мощности предприятий по переработке и распределению молочной продукции, выбор поставщиков, определение способов транспортировки и определение количества продукции с учетом спроса на молочные продукты в ряде регионов [8, с. 573].

Можно выделить три типа экономических издержек производственно-сбытовой цепочки молочной продукции, которые сложно оптимизировать малым и средним производителям. Это, во-первых, издержки, связанные с поддержанием уровня качества и безопасности молочной продукции и ветеринарными рисками (обеспечение надлежащего здоровья стада, его продуктивности, антибиотик-контроля; эпизоотические риски). Во-вторых, логистические и инфраструктурные издержки, связанные с охлаждением, сбором, маршрутизацией, контролем температуры, лабораторным контролем, потерей показателей качества продукции при транспортировании. В-третьих, финансовые издержки, связанные с закупкой кормов, ветеринарией, инвестициями в оборудование, строительство, генетику, стоимость кредитных и заемных средств и доступ к ним.

Экономические издержки имеют выраженный эффект масштаба. «Логика» кооперации заключается в совместном владении и управлении «дорогими» участками инфраструктуры и сервисов, снижающем средние издержки на литр молочной продукции (инструментальные методы исследования показателей качества на этапах цепочки поставок, сервисы мониторинга, логистика, стандартизация качества и др.).

Е.А. Карелина отмечает, что в развивающихся странах в условиях развития цифровых платформ возрастает роль интеграции компаний в «доходные сегменты» глобальных цепочек создания стоимости [9]. Современный экосистем-

ный подход рассматривает цифровую экосистему как механизм повышения эффективности кооперации и коммуникации участников в цепочках создания стоимости. В агропромышленном комплексе цифровая экосистема трактуется как интеграция государства, бизнеса, контрагентов и потребителей вокруг данных и сервисов, которые позволяют синхронизировать производство, качество и сбыт. Авторы П.С. Бурланков и М.И. Бовкун-Саасс отмечают, что цифровые технологии, интегрированные в бизнес-процессы отраслей АПК, способствуют обеспечению продовольственной независимости страны. При этом «развитие цифровой экосистемы в АПК является ключевым фактором повышения эффективности и устойчивости функционирования отраслей АПК» [10, с. 72].

Для Беларуси важен контекст институциональной формы кооперации. Это означает, что модель должна быть юридически «адаптивной»: ее экономическая логика не зависит от единственной организационно-правовой формы, а может быть реализована через допустимые формы объединения и контрактные конструкции (кооперативные соглашения, сервисные кооперации, совместные предприятия, договорные пулы поставок).

Мировая практика показывает, что краудфинансирование выступает в роли моста между «владельцем проектов» и инвесторами (группой инвесторов) через онлайн-платформу, когда кредитование для предпринимателя высокзатратно либо недоступно. В ЕС на сегодняшний день лишь ограниченное число государств-членов создали специальную правовую базу, регулирующую краудфандинговые платформы и услуги. Новый Регламент ЕС способствует защите инвесторов, формированию единых требований к поставщикам краудфинансовых услуг, снижению рисков, связанных с краудфандингом, обеспечению прозрачного отбора проектов на своих платформах, а также предоставлению краудфандинговых услуг [11].

Проблемы внедрения инструментов краудфинансирования в Республике Беларусь являются объектом научных исследований. В частности, правовой сущности краудфинансирования и его отдельных технологий посвящена статья Ю.П. Гаврильченко [12], на отсутствие правовых норм, регламентирующих правоотношения на различных интернет-платформах для возмездного (коммерческого) и безвозмездного (некоммерческого) краудфандинга, в Беларуси и многих странах обращает внимание А.В. Парукова [13]. А.В. Василевский отмечает целесообразность разработки специальных законодательных актов, регулирующих правовые основы отношений участников краудфандинга при привлечении средств через «онлайн-сервисы финансирования», что будет способствовать снижению рисков и развитию краудфандинга в Беларуси [14].

В условиях «платформенной» экономики краудфинансирование становится более технологичным: инвестор финансирует не абстрактную идею, а проект, где выполнение подтверждается данными производства и условиями контракта. На уровне развивающихся рынков подчеркивается, что дефицит финансирования и компетенций у малого и среднего бизнеса является системным ограничением цифровой трансформации. Следовательно, финансовый контур должен быть встроен в операционный контур, т. е. в платформу учета, контроля и сбыта.

Анализ научных статей по проблематике внедрения цифровых платформ в мировой экономике демонстрирует, что участие в глобальных платформах способно поддерживать диверсификацию экспорта, но доступ к ним неодинаков и зависит от регулирования трансграничных платежей и инфраструктуры. Поэтому стратегически важны региональные и отраслевые платформы, которые обеспечивают стандарты данных, контракты и прослеживаемость на «домашнем» рынке, а затем масштабируются на экспортные направления.

В исследовании ФАО [15] отмечено, что цифровые дорожные карты и платформы помогают снижать информационные разрывы, сокращать транзакционные издержки и улучшать доступ к финансовым сервисам в аграрных цепочках. Многосторонние платформы могут помочь сельскохозяйственным кооперативам в развивающихся странах, компаниям, правительствам, финансовым учреждениям и другим заинтересованным сторонам понять, где и как методы закупок, стратегия развития способствуют возникновению неблагоприятных рисков для членов сельскохозяйственных кооперативов и их сообществ, а также предоставить площадку для разработки стратегий по усилению мер по снижению рисков и удовлетворению потребностей в развитии.

ФАО обращает внимание на роль сельскохозяйственных кооперативов как посредника между мелкими производителями и требованиями глобальных рынков (due diligence, устойчивость, стандарты). Для молочной отрасли это напрямую связано с качеством, безопасностью и документируемостью производственных процессов.

Предлагаемая концептуальная модель для молочной отрасли Беларуси – это кооперативно-платформенная система с интегрированным контуром краудфинансирования, расширяющим инвестиционную базу: платформа обеспечивает учет, контроль и сбыт, а кооперация – совместный доступ к данным и сервисам, владение инфраструктурой.

Модель включает три взаимосвязанных контура: кооперативный (производители + сервисы + стандарты), платформенный (учет + качество + прослеживаемость + KPI) и финансовый (крауд-продукты).

Предлагается следующая **организационная архитектура, включающая три «слоя» кооперации:**

1. *Производственный слой*, включающий работу фермерских хозяйств, обеспечивающих производство молока, здоровье животных и операционный учет: стандартизация рационов кормления, соблюдение ветеринарно-санитарных правил, организация учета продуктивности животных и качества надоев, согласованные KPI.

2. *Сервисно-инфраструктурный слой*: лаборатория качества с оперативным анализом показателей безопасности и качества сырого молока, дистанционный мониторинг здоровья животных, телемедицинские консультации профильных специалистов, закупки кормов и ветпрепаратов, логистика охлажденного молока.

3. *Сбытовой слой*: агрегация поставки путем сбора мелких партий, организация переговоров в целях получения лучших условий договора с переработчика-

ми, ретейлом, экспортерами; единые стандарты к качеству продукции; управление ассортиментом; оптимизация логистики.

Экономический результат модели проявляется в снижении издержек, ускорении оборота капитала, повышении экспортной устойчивости. Эффект достигается путем масштаба, проявляющегося в снижении стоимости организации контроля качества, логистики и проведения транзакций. Кооперация забирает на себя «фиксированные» издержки и превращает их в «условно переменные» через масштабирование на нескольких участников.

В качестве операционного ядра используется мультисервисная платформа, объединяющая:

- мониторинг параметров стада и производства молока;
- консультационные сервисы (в том числе дистанционные);
- агрегатор прослеживаемости качества «от фермы до завода»;
- торговую площадку (контракты, заявки, маршруты, цены);
- инвестиционный модуль краудфинансирования (проектный трекинг и отчетность).

Такой набор функций концептуально соответствует описанию мультиплатформенного решения контроля и управления полным циклом производства сырого молока, где прослеживаемость, сервисы для здоровья стада, логистическая агрегация и инвестиционный модуль рассматриваются как единая система.

В исследованиях цифровой экосистемы АПК подчеркивается, что целевой эффект цифровой экосистемы – повышение эффективности кооперации и коммуникации участников цепочки создания стоимости, а также снятие барьеров МСП (кадровых, технологических, финансовых).

Краудфинансирование в модели предлагается реализовывать как набор проектных продуктов, где каждый продукт имеет четкие цели (например, закупка или модернизация оборудования, генетика, оборотный капитал под контракт), а условия возврата вложенных средств определяются с помощью измеримых KPI (например, рост продуктивности, снижение выбраковки, качество партии, объем поставки) и исполнением контрактов. Отдельного внимания требует проработка источника возврата привлеченных средств, система мониторинга через данные платформы и независимый контроль качества. Для обеспечения защиты интересов инвесторов и требований к раскрытию информации показателен регуляторный подход ЕС.

Типология продуктов (теоретически):

1. Долговой продукт: целевой заем/пул займов на оборотный капитал под подтвержденные поставки.

2. Доходный продукт (от англ. revenue share): инвестор получает долю от выручки по контракту в течение периода.

3. Проектный продукт: финансирование модернизации с выплатой из прироста маржи (экономия + премия качества).

4. Гибридный продукт: часть – заем, часть – доходное участие, с пороговыми значениями по KPI.

Для Республики Беларусь важна правовая реализуемость. Поэтому в теоретической модели финансовый контур должен проектироваться как «надстрой-ка» над допустимыми гражданско-правовыми инструментами и регулированием финансового рынка, а не как их замена.

Рассмотрим ожидаемый экономический эффект через каналы формирования и методику оценки.

Экономический эффект модели на микроуровне проявляется через четыре основных канала.

Канал А – снижение транзакционных издержек и потерь:

- стандартизация показателей качества продукции и оперативный лабораторный контроль снижают объемы списания забракованной продукции и уменьшают количество претензий при приемке по качеству;
- агрегированная логистика сокращает «пустые пробеги» и время в пути;
- цифровые контракты и единые спецификации уменьшают затраты на поиск контрагентов и согласование условий.

Канал В – рост производительности труда и качества управления стадом:

- мониторинг и раннее выявление проблем здоровья стада снижают выбраковку животных и простои;
- единые ветеринарные протоколы уменьшают риск системных ошибок.

Канал С – удешевление капитала и ускорение оборота:

- краудфинансирование диверсифицирует источники средств и снижает зависимость от одного кредитора;
- прозрачность данных повышает способность инвестиционного проекта привлечь долгосрочное банковское финансирование путем снижения премии за риск при прочих равных условиях.

Канал D – рост цены реализации через качество и прослеживаемость:

- при экспорте и работе с требовательными покупателями прослеживаемость и добровольная сертификация органической продукции создают возможность повышения цены и расширения рынков. Принцип ответственных цепочек поставок и due diligence усиливает этот фактор.

Эффект на уровне отрасли и внешней торговли (макроуровень) создает условия:

- для роста добавленной стоимости внутри страны за счет более глубокой переработки молока в сливочное масло, сыры, сухую молочную продукцию и формирование устойчивых цепочек поставок;
- расширения географии поставок;
- повышения устойчивости отрасли через распределение рисков и снижение концентрации проблемных участков на производстве и в цепях поставок.

Чтобы избежать недостоверных оценок, эффект предлагается считать через измерение показателей до и после внедрения проекта. Учитывают изменение себестоимости единицы продукции (т, л), складывающейся из производственных и транспортно-заготовительных затрат, включая возможные дополнительные затраты на лабораторные исследования по добровольной сертифи-

кации, изменение выручки от продаж, изменение оборотного капитала, а также расчет сводного эффекта через показатель чистой приведенной стоимости NPV проекта кооперации и/или платформы за анализируемый период (3–5 лет) по денежным потокам участников.

Условия внедрения предлагаемой концептуальной модели для молочной отрасли Беларуси и возможные риски:

1. Институциональное доверие и управление: кооперация требует правил распределения выгод и ответственности, независимого контроля качества, процедур выхода и входа участников.

2. Защита инвесторов: для краудфинансирования критичны раскрытие информации, отсутствие компенсации при рисках банкротства платформы.

3. Кадровые и финансовые барьеры МСП: необходимо повышение квалификации персонала и доступ к льготному финансированию.

4. Киберриски и качество данных: необходимость верификации данных при финансировании и заключении контрактов.

5. Правовая адаптация: с учетом неоднозначности развития законодательства о сельскохозяйственной кооперации модель должна быть конструктивно нейтральна к форме объединения и опираться на реализуемые правовые механизмы (рис. 1).

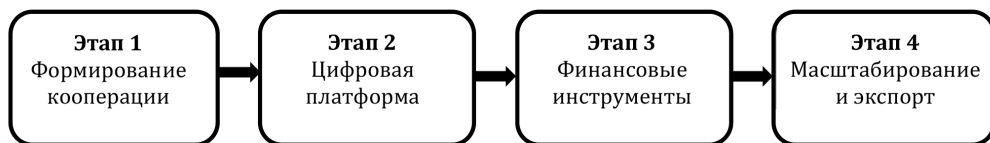


Рисунок 1 – Дорожная карта внедрения модели кооперации и краудфинансирования молочной отрасли

Источник: составлено автором.

Последовательность этапов обеспечивает проверяемость экономического эффекта и снижение рисков внедрения.

Заключение

В мировой экономике конкурентоспособность молочной отрасли все больше определяется способностью управлять качеством, снижать транзакционные издержки и обеспечивать прозрачность цепочек поставок. Для Республики Беларусь – страны с заметной ролью экспорта молочной продукции – это становится фактором устойчивости и расширения рынков.

Предлагаемая теоретическая модель «кооперация плюс краудфинансирование», реализованная через цифровую платформу, экономически оправдана как способ создать масштаб в инфраструктуре и данных без монополизации отрасли, удешевить капитал и ускорить оборот через прозрачные проектные продук-

ты, повысить управление качеством и доступ к рынкам, используя единые стандарты и прослеживаемость, распределение рисков и выгоды между участниками цепочки. При этом реализация рекомендуемой модели требует институционального дизайна кооперации, защиты инвесторов, верификации данных и правовой адаптации под действующую регуляторную среду.

Список источников

1. *Ohlan R.* Global Competitiveness in Dairy Sector. Agricultural Situation in India // SSRN Electronic Journal. 2012. No. 59 (5). P. 215–223. DOI 10.2139/ssrn.2797987/10.2139/ssrn.2797987.
2. Main indicators of certain types of animal husbandry production in the Republic of Belarus in 2023. URL: https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/official_statistika/2024/infografics-animal_husbandry-2024_en.pdf (дата обращения: 18.12.2025).
3. Беларусь в 2024 году экспортировала 6 млн тонн молока и молочных продуктов в 69 стран. URL: <https://belta.by/economics/view/belarus-v-2024-godu-eksportirovala-6-mln-tonn-moloka-i-molochnyh-produktov-v-69-stran-697543-2025> (дата обращения: 18.12.2025).
4. *Martínez-Climent C., Enri-Peiró S.* Crowd-Based Financing Tools for Entrepreneurs: A Guide for Effective Crowdfunding // P. Sendra-Pons, D. Garzon, M.Á. Revilla-Camacho (eds). *New Frontiers in Entrepreneurial Fundraising*. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-33994-3_3 (дата обращения: 18.12.2025).
5. *Hoque M.M.* Crowdfunding for innovation: a comprehensive empirical review. URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00387-5> (дата обращения: 18.12.2025).
6. *Singh A., Ghosh A.* Designing a Cost-Effective Supply Chain for the Dairy Industry // P. Dutta, S. Bapat, D. Jana, A. Kumar, N. Cheikhrouhou (eds). *Advances in Applied Operations Research and Analytics for Business Intelligence*. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-95-5429-4_14 (дата обращения: 18.12.2025).
7. *Fathi M.R., Zamanian A., Khosravi A.* Mathematical modeling for sustainable agri-food supply chain. URL: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02992-w> (дата обращения: 18.12.2025).
8. *Moreno-Camacho C.A., Montoya-Torres J.R., Jaegler A.* Sustainable supply chain network design: a study of the Colombian dairy sector. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04463-9> (дата обращения: 18.12.2025).
9. *Карелина Е.А.* Потенциал стратегий цифровизации компаний развивающихся стран в фокусе формирования и развития глобальных цифровых платформ // *Modern Economy Success*. 2022. № 1. С. 150–156.
10. *Бурланков П.С., Бовкун-Саасс М.И.* Цифровая экосистема в АПК: предпосылки для создания, сущность, перспективы // *Вестник НГИЭИ*. 2024. № 12 (163). С. 72–81. DOI 10.24412/2227-9407-2024-12-72-81.
11. Regulation (EU) 2020/1503 of the European Parliament and of the Council of 7 October 2020 on European crowdfunding service providers for business, and amending Regulation (EU) 2017/1129 and Directive (EU) 2019/1937. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020R1503> (дата обращения: 18.12.2025).
12. *Гаврильченко Ю.П., Куницкая О.М.* Развитие правового регулирования технологий краудфинансирования в Республике Беларусь // *Проблемы управления* (Минск). 2020. № 2 (76). С. 24–30.
13. *Парукова Е.В.* Правовое регулирование краудфандинга как инвестиционной деятельности в Республике Беларусь // *Вестник Сургутского государственного университе-*

та. 2020. № 2 (28). С. 68–74. URL: <https://doi.org/10.34822/2312-3419-2020-2-68-74> (дата обращения: 18.12.2025).

14. Vasilevskii A.V. Legal Regulation of Relations in the Sphere of Crowdfunding in the Republic of Belarus // *Journal of Digital Technologies and Law*. 2023. No. 1 (1). P. 191–234. URL: <https://doi.org/10.21202/jdtl.2023.8> (дата обращения: 18.12.2025).

15. Agricultural cooperatives, responsible sourcing and risk-based due diligence // FAO. Rome. 2022. URL: <https://doi.org/10.4060/cc1232en> (дата обращения: 18.12.2025).

References

1. Ohlan R. Global Competitiveness in Dairy Sector. Agricultural Situation in India. *SSRN Electronic Journal*. 2012;(59(5)):215–223. DOI 10.2139/ssrn.2797987/10.2139/ssrn.2797987.

2. Main indicators of certain types of animal husbandry production in the Republic of Belarus in 2023. URL: https://www.belstat.gov.by/upload-belstat/upload-belstat-pdf/oficial-statistika/2024/infographics-animal_husbandry-2024_en.pdf.

3. In 2024, Belarus exported 6 million tons of milk and dairy products to 69 countries. URL: <https://belta.by/economics/view/belarus-v-2024-godu-eksportirovala-6-mln-tonn-moloka-i-molochnyh-produktov-v-69-stran-697543-2025>. (In Russ.).

4. Martínez-Climent C., Enri-Peiró S. Crowd-Based Financing Tools for Entrepreneurs: A Guide for Effective Crowdfunding. In: P. Sendra-Pons, D. Garzon, M.Á. Revilla-Camacho (eds). *New Frontiers in Entrepreneurial Fundraising*. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-031-33994-3_3.

5. Hoque M.M. Crowdfunding for innovation: a comprehensive empirical review. URL: <https://doi.org/10.1186/s43093-024-00387-5>.

6. Singh A., Ghosh A. Designing a Cost-Effective Supply Chain for the Dairy Industry. In: P. Dutta, S. Bapat, D. Jana, A. Kumar, N. Cheikhrouhou (eds). *Advances in Applied Operations Research and Analytics for Business Intelligence*. URL: https://doi.org/10.1007/978-981-95-5429-4_14.

7. Fathi M.R., Zamanian A., Khosravi A. Mathematical modeling for sustainable agri-food supply chain. URL: <https://doi.org/10.1007/s10668-023-02992-w>.

8. Moreno-Camacho C.A., Montoya-Torres J.R., Jaegler A. Sustainable supply chain network design: a study of the Colombian dairy sector. URL: <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04463-9>.

9. Karelina E.A. The potential of digitalization strategies of companies in developing countries in the focus of formation and development of global digital platforms. *Modern Economy Success*. 2022;(1):150–156. (In Russ.).

10. Burlankov P.S., Bovkun-Saass M.I. The digital ecosystem in agriculture: prerequisites for creation, essence, prospects. *Vestnik NGIEI = Bulletin of the NGIEI*. 2024;(12(163)):72–81. DOI 10.24412/2227-9407-2024-12-72-81. (In Russ.).

11. Regulation (EU) 2020/1503 of the European Parliament and of the Council of 7 October 2020 on European crowdfunding service providers for business, and amending Regulation (EU) 2017/1129 and Directive (EU) 2019/1937. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:32020R1503>.

12. Gavrilenko Yu.P., Kunitskaya O.M. Development of legal regulation of crowdfunding technologies in the Republic of Belarus. *Problemy upravleniya (Minsk) = Problems of management (Minsk)*. 2020;(2(76)):24–30. (In Russ.).

13. Parukova E.V. Legal regulation of crowdfunding as an investment activity in the Republic of Belarus. *Vestnik Surgutskogo gosudarstvennogo universiteta = Bulletin of Surgut State University*. 2020;(2(28)):68–74. URL: <https://doi.org/10.34822/2312-3419-2020-2-68-74>. (In Russ.).

14. Vasilevskii A.V. Legal Regulation of Relations in the Sphere of Crowdfunding in the Republic of Belarus. *Journal of Digital Technologies and Law*. 2023;(1(1)):191-234. URL: <https://doi.org/10.21202/jdtl.2023.8>.

15. Agricultural cooperatives, responsible sourcing and risk-based due diligence // FAO. Rome. 2022. URL: <https://doi.org/10.4060/cc1232en>.

Информация об авторе / Information about the author

Семен Николаевич Клименко – аспирант Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России, Москва, Россия, semen-klimenko@yandex.ru.

Semyon N. Klimenko – Ph.D. student of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Moscow, Russia, semen-klimenko@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 24.01.2026; одобрена после рецензирования 26.02.2026; принята к публикации 03.03.2026.

The article was submitted 24.01.2026; approved after reviewing 26.02.2026; accepted for publication 03.03.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 227–235.
Economic Systems. 2026;19(1):227-235.



Научная статья
УДК 336+004
DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-227-235

5.2.6 – Менеджмент

Особенности управления продуктовым портфелем банка в условиях цифровизации

Антон Сергеевич Белорусов¹✉,
Светлана Васильевна Карпова² (научный руководитель)

^{1,2} Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

✉ belorusov02@mail.ru

Аннотация. В работе рассматриваются особенности управления продуктовым портфелем банка в условиях цифровизации. Исследуются ключевые аспекты, такие как аналитика больших данных, автоматизация процессов, развитие цифровых каналов продаж, интеграция с экосистемами, быстрая адаптация к изменениям, усиление кибербезопасности и соблюдение регуляторных требований. Особое внимание уделяется необходимости гибкости в управлении портфелем для успешного функционирования в условиях цифровизации.

Ключевые слова: банк, финтех, банковский продукт, продуктовый портфель, экосистема, цифровая экономика, цифровизация, маркетплейс

Для цитирования: Белорусов А.С. Особенности управления продуктовым портфелем банка в условиях цифровизации // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 227–235. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-227-235.

Original article

Features management of the bank's product portfolio in the context of digitalization

Anton S. Belorусov¹✉,
Svetlana V. Karpova² (academic supervisor)

^{1,2} Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

✉ belorусov02@mail.ru

Abstract. This paper examines the specifics of managing a bank's product portfolio in the context of digitalization. Key aspects such as big data analytics, process automation, digital sales channel development, ecosystem integration, rapid adaptation to change, enhanced cybersecurity, and regulatory compliance are explored. Particular attention is paid to the need for portfolio flexibility for successful operation in the context of digitalization.

Keywords: bank, fintech, banking product, product portfolio, ecosystem, digital economy, digitalization, marketplace

For citation: Belorусov A.S. Features management of the bank's product portfolio in the context of digitalization. *Economic Systems*. 2026;19(1):227-235. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-227-235.

Введение

В условиях нарастающей конкурентной борьбы отечественные банковские организации во главу угла ставят развитие инновационных банковских продуктов и формирование ликвидных продуктовых портфелей (ПП) для удовлетворения потребностей клиентов. Все чаще банки формируют вокруг себя экосистемы, которые сегодня, помимо классических финансовых продуктов, предлагают потребителю и иные решения, например так называемые лайфстайл-сервисы: покупку билетов в кино или на поезд, бронирование отелей или оформление доставки продуктов питания из любимого супермаркета и др. Все эти возможности объединяются в суперприложение (суперапп, от англ. Super App) – единую цифровую платформу, предоставляющую пользователям доступ ко множеству интегрированных сервисов и функций для решения разнообразных задач.

Банки вынуждены адаптироваться к динамично меняющейся финансовой среде во многом из-за наличия технически «подкованных» клиентов, значительного проникновения во все сферы жизни мобильной связи и интернета, а также развивающегося ИТ-сектора. При этом крупные и средние кредитные организации в России менее подвержены рискам, связанным с цифровой трансформаци-

ей, чем аналогичные банки в других странах, несмотря на риски, связанные с изменением предпочтений клиентов. Данное обстоятельство связано с приходом таких банков в развитый IT-сектор, ранним началом ими инвестиций в цифровую трансформацию, жестким регулированием банковского сектора, а также тем фактом, что крупные банки могут создавать барьеры для выхода на рынок, защищая свои позиции от новых игроков с помощью инновационных моделей [1].

Дополнительным катализатором к развитию инновационных финансовых решений и формированию конкурентных продуктовых портфелей в финтехе послужили пандемия COVID-19 и объявленный локдаун, который предполагал минимальный физический контакт в отношении пары банк – клиент. Таким образом, население и бизнес стали приспосабливаться к цифровым технологиям, а также поэтапно привыкать к новым дистанционным сервисам и решениям. Отдельно стоит отметить, что в тот же период активный рост получили и площадки электронной коммерции – маркетплейсы, которые также пошли по пути развития собственных финтех-решений для продавцов и покупателей. Сегодня покупка на трех самых крупных российских товарных маркетплейсах (Ozon, Wildberries и «Яндекс.Маркете») сопровождается предложением об оплате картой их собственного банка.

Главным изменением стало появление внутренних платежных систем маркетплейсов, заменивших традиционный эквайринг. Теперь покупатели оплачивают заказы средствами со счетов этих платформ, ранее пополненных бесплатно через систему быстрых платежей (СБП). Традиционные банки сотрудничали с маркетплейсами, предлагая им услуги и минимизируя комиссии за обработку платежей, обеспечивая низкие ставки эквайринга. Однако собственные банковские структуры крупных торговых площадок пошли дальше, предложив покупателям оформлять специальные платежные инструменты – счета и карты, по которым предоставляются эксклюзивные скидки, недоступные держателям карт сторонних банков [2, 3].

Актуальность темы заключается в необходимости адаптации финтеха (на данный момент он включает в себя такие элементы, как стартапы, технологические компании, финансовые институты и инфраструктурные игроки) к изменяющейся внешней среде, которая требует пересмотра подходов банков к управлению продуктовым портфелем для удовлетворения меняющихся потребностей клиентов и поддержания конкурентоспособности в быстро развивающейся технологической среде [4, 5].

Основная часть

Перед тем как перейти к выявлению особенностей управления продуктовым портфелем банка, необходимо определиться с понятийным аппаратом в изучаемой сфере деятельности.

Итак, банковский продукт – это действия, предлагаемые банком клиенту, влекущие за собой заключение договора или сделки. Особенность – письменная, оформленная по стандартам банка документация. Однако существует еще одно поня-

тие, которое является составной частью продукта, а именно – банковская услуга. Это определенная, хотя и не осязаемая форма реализации банковского продукта.

Таким образом, банковские услуги на рынке рассматриваются как продукт – упорядоченный и структурированный инструмент, представляющий собой систему взаимосвязанных организационных, юридических и финансовых операций, которые формализованы в едином регламенте взаимодействия сотрудников банка и клиентов [6].

Соответственно, определенная совокупность банковских продуктов и услуг, которую банк предлагает клиентам, формирует продуктовый портфель банка, где основные цели – это достижение оптимального соотношения «доходность – риск» и удовлетворение потребностей клиентов и партнеров.

В условиях цифровой экономики (в которой главным фактором производства являются данные в цифровом формате и цифровизации отдельных объектов экономики в целом) стало возможно при помощи различных аналитических инструментов и искусственного интеллекта прогнозировать потребность в том или ином цифровом финансовом продукте, проводить тестирование гипотез, разрабатывать и реализовывать опытные варианты банковских продуктов [7].

Формирование и управление продуктовым портфелем банка зависит от его бизнес-моделей, ключевыми из которых являются:

1. Универсальная – предполагает широкий спектр услуг для физических и юридических лиц. Ключевые особенности такой модели – это комплексность обслуживания, где клиент может получить все необходимые услуги в одном месте, и диверсификация деятельности, когда банк за счет множества услуг может управлять рисками.

2. Специализированная – сосредотачивается на предоставлении ограниченного набора продуктов и услуг. Такая модель позволяет банку снижать операционные издержки и повышать эффективность деятельности, в то время как глубокое знание специфики определенного сегмента позволяет предлагать более качественные и адаптированные по потребностям клиентов услуги.

3. Экосистемная – как было сказано ранее, это цифровая платформа, объединяющая множество сервисов в суперприложении. В основу такого приложения ложатся финансовые продукты и возможность дистанционного управления своими активами, а также дополнительные сервисы и услуги как от самого банка, так и от его партнеров, например заказ доставки продуктов из супермаркета.

Некоторые специалисты интерпретируют данную классификацию «банк как платформа», «банк как маркетплейс» и «банк как агрегатор» [8].

Особое внимание необходимо обратить на банковское позиционирование в разрезе бизнес-модели. Например, Т-Банк позиционирует себя как онлайн-банк, у которого нет физических отделений, Точка Банк – как банк для предпринимателей. Каждый из них имеет свою особую продуктовую матрицу, которую развивает в рамках потребностей своих клиентов. Так, основное отличие электронных коммерческих банков, таких как WB-банк, «ОЗОН Банк» и «Яндекс.Пэй», от традиционных – глубокая интеграция с самим маркетплейсом, которая во многом

позволяет управлять рисками, контролировать финансовые операции, а также обеспечивать защиту клиентов – как покупателей, так и продавцов маркетплейса. В табл. 1 в качестве примера представлена сравнительная характеристика продуктовых портфелей E-commerce банков и традиционной банковской организации.

Таблица 1 – Общая характеристика продуктовых портфелей банков

Характеристика	E-commerce банки	Традиционные банки
Основная цель	Интеграция финансовых услуг в торговую экосистему, удержание клиентов на платформе, экономия на эквайринге	Предоставление широкого спектра универсальных финансовых услуг, получение прибыли от банковских операций
Ключевые продукты	B2C: кешбэк, рассрочка (BNPL), оплата частями, специальные скидки, кобрендовые карты, потребительские кредиты, вклады. B2B: сервисы для продавцов (селлеров) – кредитование бизнеса, управление платежами, факторинг, овердрафт	Полный спектр традиционных услуг: расчетные счета, депозиты, ипотека, автокредиты, инвестиционные продукты, страхование, корпоративное обслуживание
Гибкость и кастомизация	Высокая. Продукты тесно связаны с поведением пользователя на маркетплейсе (история покупок, частота заказов) и часто меняются в зависимости от акций и потребностей платформы	Ниже. Продукты более стандартизированы, хотя и предлагается выбор опций (например, разные сроки вкладов, процентные ставки по кредитам)
Клиентский опыт	«Бесшовный» и интегрированный в процесс покупки. Финансовые услуги воспринимаются как часть торгового опыта	Отдельный финансовый сервис, требующий осознанного обращения за банковскими продуктами
Целевая аудитория	Активные пользователи и продавцы (селлеры) конкретного маркетплейса	Широкая аудитория физических и юридических лиц, ищущих полный набор финансовых услуг
Темпы роста	Высокие темпы роста по отдельным продуктам (например, депозитам и кредитам) часто опережают традиционные банки по этому показателю	Стабильный, но более медленный рост
Доходность на клиента	Как правило, ниже по сравнению с традиционными банками, что частично компенсируется удержанием клиента в экосистеме	Выше за счет продажи комплексных и более маржинальных продуктов (например, ипотеки, инвестиций)

Источник: составлено автором по данным [9].

Таким образом можно увидеть, что сравниваемые банки имеют разный подход к формированию и управлению продуктовым портфелем, что отражается в каждой из характеристик.

Управление продуктовым портфелем – это циклический процесс, состоящий из четырех последовательных этапов:

1. Разработка стратегии – на данном этапе необходимо сформулировать конкретные цели развития каждого продукта, которые должны соответствовать глобальным целям компании.

2. Происходит реализация стратегии, так как это основной этап и на нем осуществляются конкретные действия.

3. После проведения ряда мероприятий наступает этап оценки эффективности принятых решений: этап включает в себя сбор результатов и их анализ с точки зрения эффективности.

4. Анализируется текущий продуктовый портфель. В зависимости от сложившейся ситуации и оценки портфель может быть переформирован, а стратегия скорректирована [10].

Цифровая трансформация банковского сектора принципиально меняет подходы к управлению ПП. Особенности таких подходов определяются действиями следующих ключевых факторов:

1) использование больших данных (Big Data) и машинного обучения (ML) для персонализации предложений и продуктовой аналитики. С помощью указанных технологий можно быстро и качественно сегментировать клиентов на основе поведенческих, транзакционных и социально-демографических данных, строить прогнозы спроса на продукты с помощью искусственного интеллекта, управлять рисками и многое другое [11];

2) автоматизация процессов и применение Robotic Process Automation (RPA), которые позволяют ускорить вывод новых продуктов за счет автоматизированных процессов разработки и тестирования. Также оптимизации подвергается back-office, например при автоматической выдаче кредитных средств или верификации клиентов. Немаловажно отметить снижение операционных издержек, что позволяет предлагать более конкурентные условия;

3) развитие цифровых каналов продаж, которые позволили уйти от аналогового способа в приложения, интернет-банкинг и мессенджеры. Также дополнительный толчок получили кросс-продажи через цифровые платформы, например получение предложения оформить кредитную карту при оплате онлайн;

4) интеграция с экосистемами и партнерскими программами, например, встраивание сторонних сервисов в банковские приложения – создание суперпапов (суперприложений);

5) кибербезопасность и защита данных пользователей – один из важнейших элементов управления. Специалисты антифрод-департаментов ежедневно предотвращают тысячи попыток заполучить преступным путем денежные средства и другие активы граждан. Дополнительно государство оказывает содействие в развитии нормативно-правовой базы для регулирования правоотношений

банков с физическими и юридическими лицами. Например, Федеральный закон от 27.06.2011 № 161-ФЗ «О национальной платежной системе» – нормативный акт, который регулирует работу национальной платежной системы России, в том числе переводы денег и использование электронных средств платежа. Закон призван бороться с мошенничеством, и банки обязаны проверять операции клиентов, сверяя их с базой данных Центрального банка РФ.

Заключение

Подводя итог вышесказанному, можно сделать вывод, что процесс управления продуктовым портфелем банка во много зависит от бизнес-модели и позиционирования. Цифровизация продуктового портфеля банка требует комплексного подхода: от внедрения Big Data до интеграции с экосистемами. Также крайне актуален вопрос безопасности и работы антифрода-банка. Организации, которые успешно и своевременно адаптируют все эти технологии, смогут предложить клиентам персонализированные, удобные и безопасные решения, сохраняя конкурентное преимущество на рынке.

Список источников

1. Супераппы: что это такое, примеры и преимущества для бизнеса // Russian Business. URL: <https://rb.ru/stories/superapps> (дата обращения: 20.12.2025).
2. Финтех ва-банк: как крупнейшие маркетплейсы создают собственные банки // Forbes Russia. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/533212-finteh-va-bank-kak-krupnejsie-marketplejsy-sozdaut-sobstvennye-banki> (дата обращения: 20.12.2025).
3. Перспективы развития банковского сектора на основе развития финтех-индустрии / О.М. Бережных [и др.] // ЕГИ. 2025. № 1 (57). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-bankovskogo-sektora-na-osnove-razvitiya-finteh-industrii> (дата обращения: 08.12.2025).
4. Рудакова О.С., Маркова О.М., Мартыненко Н.Н. Финансовые технологии в банках: учебник / под ред. О.С. Рудаковой. Москва : КноРус, 2026. URL: <https://book.ru/book/960517> (дата обращения: 30.11.2025).
5. Корсунова Н.Н. Периодизация финтех и ее роль в банковском обслуживании корпоративных клиентов // The Scientific Heritage. 2021. № 65-3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/periodizatsiya-finteh-i-ee-rol-v-bankovskom-obslyuzhivanii-korporativnyh-klientov> (дата обращения: 08.12.2025).
6. Коколинская Н.Э., Маркова О.М., Рудакова О.С. Современные банковские продукты и ценообразование : учебник. Москва : КноРус, 2024. URL: <https://book.ru/book/954662> (дата обращения: 30.11.2025).
7. Сергеев Л.И., Сергеев Д.Л., Юданова А.Л. Цифровая экономика: учебник для вузов / под ред. Л. И. Сергеева. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2025. 437 с. (Высшее образование).
8. Носова Т.П., Пивнева Д.Н., Андриенко А.И. Бизнес-моделирование коммерческого банка // Вестник Академии знаний. 2024. № 2 (61). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-modelirovanie-kommercheskogo-banka> (дата обращения: 08.12.2025).
9. Вагайцева В.П., Шмырева А.И. Современные банковские продукты: анализ тенденций развития в России и за рубежом // Идеи и идеалы. 2023. № 2-2. URL: <https://cyberleninka.ru>

ru/article/n/sovremennye-bankovskie-produkty-analiz-tendentsiy-razvitiya-v-rossii-i-zarubezhom (дата обращения: 08.12.2025).

10. Что такое продуктовый портфель и как его составить // Яндекс.Практикум. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/produktovyi-portfel-kak-sformirovat/#upravleniye-produktovym-portfelem> (дата обращения: 20.11.2025).

11. Матненко Н.Н., Сальникова Т.С., Мезяков Ю.А. Влияние информационных технологий на трансформацию в банковском секторе // Экономические системы. 2024. Т. 17, № 1 (64). С. 79–84.

References

1. Superapps: what they are, examples and advantages for business. Russian Business. URL: <https://rb.ru/stories/superapps>. (In Russ.).

2. Fintech all-in-one: how the largest marketplaces create their own banks. Forbes Russia. URL: <https://www.forbes.ru/finansy/533212-finteh-va-bank-kak-krupnejsie-marketplejsy-sozdaut-sobstvennye-banki>. (In Russ.).

3. Prospects for the development of the banking sector based on the development of the fintech industry / O.M. Berezhnykh [et al.]. EGI. 2025. No. 1 (57). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/perspektivy-razvitiya-bankovskogo-sektora-na-osnove-razvitiya-finteh-industrii>. (In Russ.).

4. Rudakova O.S., Markova O.M., Martynenko N.N. Financial technologies in Banks: textbook / ed. by O.S. Rudakova. Moscow : KnoRus, 2026. URL: <https://book.ru/book/960517>. (In Russ.).

5. Korsunova N.N. Periodization of fintech and its role in banking services for corporate clients. *The Scientific Heritage*. 2021;(65-3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/periodizatsiya-finteh-i-ee-rol-v-bankovskom-obslyuzhivanii-korporativnyh-klientov>. (In Russ.).

6. Sokolinskaya N.E., Markova O.M., Rudakova O.S. Modern banking products and pricing: textbook. Moscow : KnoRus, 2024. URL: <https://book.ru/book/954662>. (In Russ.).

7. Sergeev L.I., Sergeev D.L., Yudanova A.L. Digital economy: textbook for universities / ed. by L.I. Sergeev. 2nd ed., revised and add. Moscow : Yurait, 2025. 437 p. (Higher education). (In Russ.).

8. Nosova T.P., Pivneva D.N., Andrienko A.I. Business modeling of a commercial bank. *Vestnik Akademii znaniy = Bulletin of the Academy of Knowledge*. 2024;(2(61)). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/biznes-modelirovanie-kommercheskogo-banka>. (In Russ.).

9. Vagaytseva V.P., Shmyreva A.I. Modern banking products: analysis of development trends in Russia and abroad. *Idei i idealy = Ideas and ideals*. 2023;(2-2). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-bankovskie-produkty-analiz-tendentsiy-razvitiya-v-rossii-i-zarubezhom>. (In Russ.).

10. What is a product portfolio and how to create it // Yandex.Practical training. URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/produktovyi-portfel-kak-sformirovat/#upravleniye-produktovym-portfelem>. (In Russ.).

11. Matnenko N.N., Salnikova T.S., Mezyakov Yu.A. The impact of information technology on transformation in the banking sector. *Economic Systems*. 2024;17(1(64)):79-84. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Антон Сергеевич Белорусов – студент 2-го курса магистратуры факультета «Высшая школа управления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, belorusov02@mail.ru;

Светлана Васильевна Карпова (научный руководитель) – доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой маркетинга факультета «Высшая школа управ-

ления», Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия, ORCID: 0000-0002-4488-8131, svkarpova@fa.ru.

Anton S. Belorusev – 2nd year master’s student of the Faculty of Higher School of Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, belorusev02@mail.ru;

Svetlana V. Karpova (academic supervisor) – doctor of economic sciences, professor, head of the marketing Department of the faculty of «Higher School of Management», Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia, ORCID: 0000-0002-4488-8131, svkarpova@fa.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 15.12.2025; одобрена после рецензирования 18.01.2026; принята к публикации 25.01.2026.

The article was submitted 15.12.2025; approved after reviewing 18.01.2026; accepted for publication 25.01.2026.



Создание цифровых двойников в энергетических компаниях и их влияние на глобальную конкурентоспособность

Алла Андреевна Самчелеева¹✉,
Александр Аннаярович Степанов² (научный руководитель)

¹ Одинцовский филиал МГИМО МИД России, Одинцово, Россия

² Международный институт энергетической политики и управления инновациями, Одинцовский филиал МГИМО МИД России, Одинцово, Россия

✉ samceleeva_a_a@my.mgimo.ru

Аннотация. В статье рассматривается значение цифровых двойников для развития энергетических компаний в долгосрочной перспективе. Представлен авторский взгляд на обновление подходов к технологической модернизации в условиях цифровой трансформации отрасли. Особое внимание уделено тому, какую роль цифровые двойники могут играть в организации и управлении производственными процессами, а также тому, как их применение меняет устоявшиеся операционные модели. В работе обсуждаются ключевые характеристики, практические возможности и существующие ограничения использования динамических цифровых моделей энергетических систем, в том числе с точки зрения их влияния на финансовые результаты деятельности компаний.

В исследовании подчеркивается, что необходимость внедрения цифровых двойников обусловлена совокупностью факторов: ростом сложности энергетической инфраструктуры, повышенными требованиями к надежности и непрерывности снабжения, а также задачами устойчивого развития. Исходя из этого, предлагается обновленная концепция технического управления, предполагающая поэтапное встраивание виртуальных моделей в процессы принятия решений, мониторинга и оптимизации. Теоретическое обоснование организационных, экономических и экологических эффектов данного подхода позволяет рассматривать цифровые двойники как один из перспективных инструментов повышения конкурентоспособности и устойчивости энергетических компаний в условиях постоянных изменений.

Ключевые слова: цифровые двойники, энергетические компании, цифровая трансформация, операционная эффективность, интеллектуальные промышленные технологии, долговечность

Для цитирования: Самчелеева А.А. Создание цифровых двойников в энергетических компаниях и их влияние на глобальную конкурентоспособность // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 236–246. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-236-246.

Original article

Creation of digital twins in energy companies and their impact on global competitiveness

Alla A. Samcheleeva¹✉, Alexander A. Stepanov² (academic supervisor)

¹ Odintsovo branch MGIMO MFA of Russia, Odintsovo, Russia

² International Institute of Energy Policy and Innovation Management, Odintsovo Branch of MGIMO, Ministry of Foreign Affairs of Russian Federation, Odintsovo, Russia

✉ samcheleeva_a_a@my.mgimo.ru

Abstract. This article explores the role of digital twins in the long-term development of energy companies and presents the author's perspective on updating approaches to technological modernization under conditions of digital transformation. Particular attention is paid to the role of digital twins in structuring and managing production processes, as well as to their capacity to reshape traditional operational models. The study examines the key features, practical capabilities, and existing limitations of using dynamic digital representations of energy systems, including their potential impact on companies' financial performance.

Research indicates that the adoption of digital twin technologies is influenced by several interconnected factors. Among them are the growing complexity of energy infrastructure, increasing expectations for reliability and continuous supply, and the push toward sustainability. Against this backdrop, an updated approach to technical management is emerging, where virtual models are gradually woven into decision-making, monitoring, and optimization processes. The theoretical analysis of organizational, economic, and environmental benefits positions digital twins as a promising tool for strengthening the competitiveness and sustainability of energy companies in a context of ongoing transformation.

Keywords: digital twins, energy companies, digital transformation, operational efficiency, intelligent industrial technologies, durability

For citation: Samcheleeva A.A. Creation of digital twins in energy companies and their impact on global competitiveness. *Economic Systems*. 2026;19(1):236-246. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-236-246.

Введение

Энергетический сектор в последние годы развивается в условиях одновременного действия нескольких взаимосвязанных процессов: энергетического перехода, усложнения инфраструктуры и ужесточения требований в области устойчивости. В такой ситуации перед энергетическими компаниями встает непростой вопрос: как перестроить эксплуатацию активов, систему технического обслуживания и управленческие подходы так, чтобы сохранить эффективность и конкурентные позиции. Очевидно, что простой замены или обновления оборудования уже недостаточно. Все большую роль начинают играть возможности прогнозирования, моделирования и оптимизации процессов на протяжении всего жизненного цикла систем.

На этом фоне технология цифрового двойника рассматривается как потенциальный ответ на возникающие вызовы. Она позволяет формировать целостное и постоянно обновляемое представление о физическом объекте, его состоянии, поведении и взаимодействии с внешней средой. Вместе с тем практика показывает, что внедрение цифровых двойников в энергетике пока носит фрагментарный характер. Этому препятствуют неоднородность существующей инфраструктуры, значительные объемы разнородных данных, требования к совместимости цифровых решений, а также отсутствие отработанных методологических подходов, позволяющих превращать данные в управленческие и стратегические решения.

В связи с этим возникает необходимость в формировании научно-обоснованного подхода к анализу цифровых двойников не только как технологического инструмента, но и как элемента системы управления, влияющего на эффективность и устойчивость деятельности компаний. Цель настоящего исследования заключается в анализе условий интеграции цифровых двойников в энергетических компаниях, выявлении аспектов эффективности, на которые они могут оказывать влияние (функциональных, экономических, экологических и организационных), а также в разработке концептуальной основы для оценки их вклада в общую конкурентоспособность. Предлагаемые рекомендации ориентированы на поддержку управленческих решений и могут быть использованы при выстраивании стратегии цифровой трансформации энергетических компаний.

Методика. Методологическая база исследования сформирована на основе анализа научных публикаций отечественных и зарубежных авторов, посвященных цифровой трансформации энергетического сектора и применению технологий цифровых двойников. В процессе подготовки статьи использовался комплекс методов, включая аналитические и логические методы для уточнения и структурирования ключевых понятий, сравнительный анализ отраслевых практик, а также элементы статистического и графического обобщения данных, представленных в литературе. Дополнительно применялся системный подход, позволяющий рассмотреть взаимосвязи между цифровыми технологиями, организацией производственных процессов и показателями эффективности энергетических компаний.

Основная часть

Проведенный анализ литературы показывает, что современная энергетическая отрасль функционирует в условиях возрастающей сложности инфраструктурных систем. Распределенная генерация и хранение энергии, интеграция возобновляемых источников, рост нагрузки на сети, а также повышенные требования к надежности и бесперебойности энергоснабжения существенно усложняют процессы управления. Как отмечают М.М. Тхве и соавторы [1, с. 105518], именно сочетание «сложности, неопределенности и динамичности» современных энергосистем формирует запрос на технологии, обеспечивающие мониторинг, моделирование и управление в реальном времени.

Дополнительное давление на энергетические компании оказывают экологические и регуляторные требования, связанные со снижением выбросов, повышением энергоэффективности и реализацией принципов устойчивого развития. В этих условиях поиск инструментов, позволяющих более точно управлять ресурсами и процессами, становится приоритетной задачей, что делает цифровые двойники особенно актуальными [2, с. 1174].

В ответ на обозначенные вызовы в ряде исследований предлагается переход к обновленной модели технического управления, основанной на поэтапной интеграции виртуальных моделей – цифровых двойников (Digital Twin, DT) – в процессы принятия решений, контроля и оптимизации. В рамках данной концепции цифровой двойник рассматривается не как вспомогательное средство визуализации, а как «живой» цифровой аналог физического объекта, обеспечивающий двусторонний обмен данными, непрерывное обновление информации, моделирование реального поведения энергосистемы, прогнозирование ее состояния и анализ альтернативных сценариев развития [1, с. 105520; 2, с. 1176; 3].

Если проанализировать исследования в этой области, то становится ясно, что архитектура подобных систем управления обычно строится вокруг нескольких ключевых элементов. В первую очередь это сам физический объект, например энергетический актив. К нему подключаются сенсоры, которые собирают данные о состоянии оборудования, а эти данные затем обрабатываются различными подсистемами. Кроме того, в состав системы входят виртуальная модель, аналитические и симуляционные модули, а также сервисные слои, помогающие принимать решения и обслуживать технику [2, с. 1177; 4; 5]. Применение цифровых двойников повышает прозрачность производственных процессов, улучшает контроль за состоянием оборудования и сетей, позволяет своевременно выявлять потенциальные неисправности и принимать решения на основе данных. В результате снижается уровень неопределенности и риска, возрастает управляемость систем и повышается их оперативная устойчивость [1, с. 1183; 5].

С экономической точки зрения исследования свидетельствуют о том, что использование технологий DT способствует оптимизации энергопотребления, более точному планированию технического обслуживания, сокращению внеплановых простоев и увеличению срока службы оборудования. Так, в работе Л. Ба и соавторов [6] подчеркивается, что цифровые двойники формируют «иннова-

ционный подход к энергоэффективности» за счет перехода к более проактивному и точному управлению энергоресурсами. В других исследованиях также отмечается снижение эксплуатационных и ремонтных затрат благодаря внедрению предиктивных методов обслуживания [7].

Цифровые двойники открывают возможность моделировать широкий спектр сценариев функционирования энергосистем с учетом доли возобновляемых источников, изменений нагрузки, погодных факторов и различных режимов эксплуатации. Такой подход позволяет более точно управлять использованием ресурсов, снижать технологические потери, увеличивать долю «чистой» энергии и, как следствие, уменьшать экологический след энергетических объектов. Помимо этого, применение ДТ-подхода создает основу для долгосрочного планирования и анализа жизненного цикла активов, что приобретает особое значение в контексте устойчивого развития энергетики [2, с. 1181; 8].

Ряд исследований указывает и на значимые социальные эффекты внедрения цифровых двойников. В частности, отмечается повышение уровня промышленной безопасности и улучшение условий труда персонала. В работах российских авторов показано, каким образом цифровые двойники и киберфизические системы используются на объектах тепловой и электрической генерации для снижения аварийных рисков и обеспечения надежной эксплуатации при одновременном сокращении объема опасных ручных операций [9]. Использование виртуальных моделей позволяет заранее выявлять потенциально опасные сценарии, тестировать варианты технического обслуживания и принимать обоснованные решения без прямого вмешательства в функционирующее оборудование, что заметно снижает нагрузку и риски для персонала.

Практика также демонстрирует, что цифровые двойники особенно эффективны при работе со сложными и распределенными энергетическими системами – генерацией, распределением и хранением энергии, интеллектуальными сетями. Они показывают высокий потенциал в управлении жизненным циклом активов, интеграции возобновляемых источников и гибкой адаптации к изменениям нагрузки и условий эксплуатации [10, 11].

Для обобщения и сопоставления выявленных эффектов в рамках исследования были систематизированы результаты различных публикаций, что позволило представить количественные показатели эффективности внедрения цифровых двойников в энергетике (табл. 1).

Обобщение данных, представленных в таблице, подтверждает вывод о широком спектре эффектов применения цифровых двойников и позволяет количественно оценить их вклад в повышение операционной, экологической и экономической эффективности энергетических предприятий.

Вместе с тем анализ литературы показывает, что потенциал ДТ-технологий реализуется не автоматически. Существенная часть исследований указывает на наличие ограничений, связанных прежде всего с интеграцией цифровых решений. Так, по данным систематического обзора Дж.Б. Хелуани и соавторов [2, с. 1185], одной из ключевых проблем остается необходимость согласования данных из

Таблица 1 – Систематизация опубликованных данных об эффектах внедрения цифровых двойников в энергетике

Тип энергосистемы	Основные эффекты внедрения цифровых двойников	Количественные показатели
Промышленные энергосистемы	Повышение энергоэффективности	Снижение энергозатрат на 20–30%
Энергетическое оборудование	Предиктивное обслуживание	Снижение аварийности на 25–40%
Сети и энергоблоки	Точность моделирования режимов	Повышение точности на 10–15%
Системы ВИЭ	Экологическая устойчивость	Рост интеграции ВИЭ на 8–12%
Энергосети	Повышение устойчивости и снижение потерь	Уменьшение потерь на 5–10%
Обслуживание инфраструктуры	Снижение ошибок персонала	Снижение операций с ошибками на 15–18%

Источник: составлено автором по данным [6].

гетерогенных источников, обеспечения совместимости сенсорных систем и надежной двусторонней передачи данных [1, с. 105531; 5]. Не менее значимым вызовом является отсутствие единых стандартов архитектуры, обмена данными и информационной безопасности, что существенно осложняет масштабирование цифровых двойников на уровне отрасли [1, с. 105532].

Обсуждение. Полученные результаты показывают, что цифровые двойники постепенно переходят из разряда экспериментальных решений в категорию ключевых элементов технологической модернизации энергетических компаний. Традиционные подходы к управлению, основанные на статических моделях и регламентном обслуживании, все в меньшей степени соответствуют условиям функционирования современной энергетики, характеризующейся высокой динамичностью, многокомпонентностью и неопределенностью. Анализ литературы свидетельствует о том, что методы технического управления, сформировавшиеся в период относительной стабильности энергосистем, теряют эффективность при росте вариативности нагрузки, активной интеграции возобновляемых источников и усилении требований к устойчивости инфраструктуры [12].

В связи с этим в статье предлагается обновленная концепция технического управления, предполагающая поэтапную интеграцию виртуальных моделей в процессы принятия решений, мониторинга и оптимизации. Такой подход создает условия для перехода от преимущественно реактивных методов управления к проактивным и интеллектуальным стратегиям, основанным на прогнозировании и анализе сценариев. Результаты исследования указывают, что необходи-

мость подобного перехода имеет системный характер: современная энергетика требует непрерывного анализа режимов работы, быстрой реакции на отклонения и заблаговременной оценки состояния оборудования. В этом контексте цифровой двойник выступает не просто средством визуализации или мониторинга, а центральным элементом новой архитектуры управления. Он объединяет разнородные данные, аналитические модели и инструменты поддержки решений, формируя единую информационную среду. Такой подход позволяет повысить гибкость управления, снизить эксплуатационные риски и более эффективно распределять ресурсы.

Важно подчеркнуть, что предложенный автором взгляд на обновление методов технологической модернизации предполагает переосмысление самой логики управления. Если ранее модернизация часто ограничивалась локальными улучшениями оборудования или внедрением отдельных цифровых решений [13], то в рамках предлагаемой концепции она рассматривается как системное преобразование. Это преобразование затрагивает организационные процессы, роль персонала и требования к цифровым компетенциям. Интеграция цифровых двойников в такую модель означает переход от фрагментарной цифровизации к целостному управлению жизненным циклом энергетических активов.

Анализ выявленных ограничений показывает, что большинство проблем связано не столько с технологическими возможностями цифровых двойников, сколько с уровнем цифровой зрелости компаний и разобщенностью инфраструктуры. Вместе с тем результаты исследования демонстрируют, что эти ограничения могут быть последовательно преодолены в рамках предложенной концепции обновленного технического управления. Поэтапная и модульная интеграция DT-архитектуры позволяет снижать нагрузку на бюджеты и инфраструктуру, постепенно формируя единую цифровую среду, в которой данные стандартизируются и становятся доступными для различных подсистем управления.

Кроме того, переход от разрозненных цифровых инициатив к системному управлению жизненным циклом активов позволяет встроить стандартизацию и требования к совместимости данных в базовую архитектуру цифровой трансформации. Это упрощает дальнейшее масштабирование цифровых двойников и снижает барьеры для их применения на новых объектах и участках сети.

В совокупности результаты исследования показывают, что предложенная концепция обновленного технического управления не только отвечает текущим тенденциям цифровизации, но и формирует основу для дальнейшего развития инженерных и организационных практик в энергетике. Интеграция цифровых двойников в качестве ключевого элемента управления способствует созданию более адаптивных, интеллектуальных и устойчивых производственных систем, способных функционировать в условиях высокой неопределенности и сложной сетевой динамики. В долгосрочной перспективе этот подход может стать фундаментом для формирования нового поколения энергетической инфраструктуры, где цифровые двойники выступают не дополнением, а ядром управления, обе-

спечаивающим конкурентоспособность, устойчивость и инновационное развитие компаний в условиях будущих технологических и экономических вызовов.

Заключение

Цифровые двойники представляют собой комплексный инструмент развития производственного и управленческого потенциалов энергетических компаний в условиях цифровой трансформации. В рамках предложенной авторской концепции цифровой двойник рассматривается не только как средство моделирования или анализа технических объектов, но и как важный элемент современного технико-экономического развития отрасли, обеспечивающий более высокий уровень интеграции данных, технологий и управленческих решений.

Ключевое преимущество цифровых двойников заключается в их способности объединять поток данных, многосценарное моделирование, предиктивную аналитику и элементы автоматизированного контроля в единой динамической среде. Это делает их одним из основных факторов повышения эффективности, надежности и устойчивости энергетических систем. В связи с этим технологическая модернизация энергетических компаний должна опираться не на отдельные цифровые решения, а на последовательно выстроенную архитектуру управления, в центре которой находится цифровой двойник.

Переход к обновленной модели технического управления создает условия для системного развития энергетической инфраструктуры, позволяя адаптировать работу оборудования к изменяющимся условиям, развивать компетенции персонала и поддерживать долгосрочные стратегические цели. Как показывает проведенное исследование, цифровые двойники способны не только решать текущие эксплуатационные задачи, но и формировать новые направления развития компаний, повышая их готовность к будущим технологическим, экологическим и экономическим вызовам.

Таким образом, цифровой двойник следует рассматривать не как отдельную технологическую инновацию, а как фундаментальный элемент новой парадигмы управления, определяющей траекторию развития энергетической отрасли. Его использование формирует основу для создания устойчивых, адаптивных и высокотехнологичных энергетических систем, способных эффективно функционировать в условиях непрерывных преобразований.

Список источников

1. Digital Twins for Power Systems: Review of Current Practices, Requirements, Enabling Technologies, Data Federation and Challenges / M.M. Thwe [et al.] // IEEE Access. 2025. P. 105517–105540. URL: https://www.researchgate.net/publication/392750518_Digital_Twins_for_Power_Systems_Review_of_Current_Practices_Requirements_Enabling_Technologies_Data_Federation_and_Challenges (дата обращения: 08.12.2025).
2. Heluany J.B., Gkioulos V. A Review on Digital Twins for Power Generation and Distribution // International Journal of Information Security. 2024. Vol. 23. P. 1171–1195. DOI 10.1007/s10207-023-00784-x.

3. Digital Twins and Their Use in Future Power Systems [version 2; peer review: 2 approved] / P. Palensky [et al.] // *Digital Twin*. 2024. Vol. 1, No. 3. Art. 17435. DOI 10.12688/digitaltwin.17435.2.

4. Абрамов В.И., Гордеев В.В., Столяров А.Д. Цифровые двойники: характеристики, типология, практики развития // *Вопросы инновационной экономики*. 2024. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovye-dvoyniki-harakteristiki-tipologiya-praktiki-razvitiya> (дата обращения: 10.12.2025).

5. Yassin M.A.M., Shrestha A., Rabie S. Digital Twin in Power System Research and Development: Principle, Scope, and Challenges // *Energy Reviews*. 2023. Vol. 2, No. 3. Art. 100039. DOI: 10.1016/j.enrev.2023.100039.

6. Analysis of Digital Twin Applications in Energy Efficiency: A Systematic Review / L. Ba [et al.] // *Sustainability*. 2025. Vol. 17, No. 8. Art. 3560. DOI 10.3390/su17083560.

7. The Applications and Challenges of Digital Twin Technology in Smart Grids: A Comprehensive Review / N. Mchirgui [et al.] // *Applied Sciences*. 2024. Vol. 14. Art. 10933. DOI 10.3390/app142310933.

8. Digital Twins in Renewable Energy Systems: A Comprehensive Review of Concepts, Applications, and Future Directions / W.F. Mbasso [et al.] // *Energy Strategy Reviews*. 2025. Vol. 61. Art. 101814. DOI 10.1016/j.esr.2025.101814.

9. Салов И.В., Щербатов И.А., Салова Ю.А. Применение цифровых двойников и киберфизических систем на объектах генерации тепловой и электрической энергии // *International Journal of Open Information Technologies*. 2022. № 3. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-tsifrovyyh-dvoynikov-i-kiberfizicheskikh-sistem-na-obektah-generatsii-teplovoy-i-elektricheskoy-energii> (дата обращения: 10.12.2025).

10. Digital Twins of Smart Energy Systems: A Systematic Literature Review on Enablers, Design, Management and Computational Challenges / A.A. Aghazadeh [et al.] // *Energy Informatics*. 2024. Vol. 7. Art. 94. DOI 10.1186/s42162-024-00385-5.

11. Energy Digital Twin Applications: A Review / J. V. S. do Amaral [et al.] // *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2023. Vol. 188. Art. 113891. DOI 10.1016/j.rser.2023.113891.

12. Голов Р.С., Мыльник А.В. Цифровая трансформация высокотехнологичных предприятий в условиях энергоперехода 4.0 // *Экономика и управление в машиностроении*. 2021. № 5. С. 16–19.

13. 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.

References

1. Thwe M.M., Aung H.L., Ahmed H., et al. Digital Twins for Power Systems: Review of Current Practices, Requirements, Enabling Technologies, Data Federation and Challenges. *IEEE Access*. 2025. P. 105517–105540. URL: https://www.researchgate.net/publication/392750518_Digital_Twins_for_Power_Systems_Review_of_Current_Practices_Requirements_Enabling_Technologies_Data_Federation_and_Challenges.

2. Heluany J.B., Gkioulos V. A Review on Digital Twins for Power Generation and Distribution. *International Journal of Information Security*. 2024;23:1171-1195. DOI 10.1007/s10207-023-00784-x.

3. Palensky P., Cvetkovic M., Gusain D., Joseph A. Digital Twins and Their Use in Future Power Systems [version 2; peer review: 2 approved]. *Digital Twin*. 2024;1(3):17435. DOI 10.12688/digitaltwin.17435.2.

4. Abramov V.I., Gordeev V.V., Stolyarov A.D. Digital Twins: Characteristics, Typology, and Development Practices. *Voprosy innovatsionnoy ekonomiki = Issues of Innovative Economy*. 2024;(3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovyye-dvoyniki-harakteristiki-tipologiya-praktiki-razvitiya>. (In Russ.).
5. Yassin M.A.M., Shrestha A., Rabie S. Digital Twin in Power System Research and Development: Principle, Scope, and Challenges. *Energy Reviews*. 2023;2(3):100039. DOI 10.1016/j.enrev.2023.100039.
6. Ba L., Tangour F., El Abbassi I., Absi R. Analysis of Digital Twin Applications in Energy Efficiency: A Systematic Review. *Sustainability*. 2025;17(8):3560. DOI 10.3390/su17083560.
7. Mchirgui N., Quadar N., Kraiem H., Lakhssassi A. The Applications and Challenges of Digital Twin Technology in Smart Grids: A Comprehensive Review. *Applied Sciences*. 2024;14:10933. DOI 10.3390/app142310933.
8. Mbasso W.F., Harrison A., Dagal I., Jangir P., Khishe M., Kotb H., Shaikh M.S., Smerat A., Donfack E. F., Kumar R. Digital Twins in Renewable Energy Systems: A Comprehensive Review of Concepts, Applications, and Future Directions. *Energy Strategy Reviews*. 2025;61:101814. DOI 10.1016/j.esr.2025.101814.
9. Salov I.V., Shcherbatov I.A., Salova Yu.A. Application of Digital Twins and Cyber-Physical Systems at Thermal and Electric Power Generation Facilities. *International Journal of Open Information Technologies*. 2022;(3). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenietsifrovyyh-dvoynikov-i-kiberfizicheskikh-sistem-na-obektah-generatsii-teplovoy-i-elektricheskoy-energii>. (In Russ.).
10. Aghazadeh Ardebili A., Zappatore M., Ramadan A.I.H.A., et al. Digital Twins of Smart Energy Systems: A Systematic Literature Review on Enablers, Design, Management and Computational Challenges. *Energy Informatics*. 2024;7:94. DOI 10.1186/s42162-024-00385-5.
11. Amaral J.V.S. do, Santos C.H. dos, Montevechi J.A.B., Queiroz A.R. de. Energy Digital Twin Applications: A Review. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*. 2023;188:113891. DOI 10.1016/j.rser.2023.113891.
12. Golov R.S., Mylnik A.V. Digital transformation of high-tech enterprises in the conditions of energy transition 4.0. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2021;(5):16-19. (In Russ.).
13. Syrsov D.N., Kolosh A.V. Sustainable development, technological sovereignty and increasing the innovative potential of industry. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2023;(6):25-30. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Алла Андреевна Самчелева – студент 4-го курса по направлению «менеджмент», Одинцовский филиал МГИМО МИД России, Одинцово, Россия, samceleeva_a_a@my.mgimo.ru;
Александр Аннярович Степанов (научный руководитель) – доктор экономических наук, профессор кафедры управления инновациями Международного института энергетической политики Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел России, Одинцовский филиал, Одинцово, Россия, step-916@yandex.ru.

Alla A. Samcheleeva – 4th year student in the field of «management» of the Odintsovo branch MGIMO MFA of Russia, Odintsovo, Russia, samceleeva_a_a@my.mgimo.ru;

Alexander A. Stepanov (academic supervisor) – doctor of economic sciences, professor at the Department of innovation management at the International International Institute of Energy

Policy and Innovation Management, Odintsovo Branch of MGIMO, Ministry of Foreign Affairs of Russian Federation, Odintsovo, Russia, step-916@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 14.01.2026; одобрена после рецензирования 16.02.2026; принята к публикации 26.02.2026.

The article was submitted 14.01.2026; approved after reviewing 16.02.2026; accepted for publication 26.02.2026.

Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 247–257.
 Economic Systems. 2026;19(1):247-257.



Научная статья
 УДК 338.24+004
 DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-247-257

5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика

Цифровая трансформация и искусственный интеллект как основа новой технологической парадигмы развития экономики и управления

Карина Артуровна Аглиуллина¹✉,
 Александр Аннаярович Степанов² (научный руководитель)

¹ Одинцовский филиал МГИМО МИД России, Одинцово, Россия

² Международный институт энергетической политики и управления инновациями, Одинцовский филиал МГИМО МИД России, Одинцово, Россия

✉ agliullina_k_a@my.mgimo.ru

Аннотация. Переход к новой технологической парадигме рассматривается через связку масштабной цифровой трансформации и институционального оформления развития искусственного интеллекта. В центре внимания находятся не отдельные технологии, а формирование экономики данных, в которой важным источником роста экономики становится контроль над инфраструктурой сбора, хранения и обработки информации. Показано, как в национальных стратегиях и проектах по ИИ и цифровой трансформации закрепляется смещение приоритетов: от модернизации отраслей к построению суверенных контуров данных, вычислительных мощностей и национальных ИИ-моделей.

На этом фоне анализируются механизмы глобального и технологического неравенства внутри страны, обусловленные асимметричным доступом к цифровой инфраструктуре, компетенциям и рынкам, а также перераспределением ресурсов в пользу акторов, контролирующих ключевые платформы и алгоритмические системы. Особое внимание уделяется применению искусственного интеллекта как инструмента социального контроля – от внедрения алгоритмического управления в государственном администрировании до практик мониторинга, профилирования и селективного доступа к услугам и информации.

В статье подчеркивается, что определяющим ресурсом в экономике и управлении становится способность создавать, накапливать и интерпретировать данные. На практике это выражается в перераспределении центров влияния, изменении регуляторных приоритетов и закреплении преимуществ тех акторов, которые контролируют информационные потоки и управляют алгоритмическими системами.

Ключевые слова: цифровая трансформация, искусственный интеллект, технологическая парадигма, платформенный капитализм, политическая власть, цифровой суверенитет

© Аглиуллина К.А., 2026

нитет, данные, алгоритмическое управление, социальный контроль, техноэкономическое неравенство

Для цитирования: Аглиуллина К.А. Цифровая трансформация и искусственный интеллект как основа новой технологической парадигмы развития экономики и управления // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 247–257. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-247-257.

Original article

Digital transformation and artificial intelligence as the basis of a new technological paradigm of economic development and management

Karina A. Agliullina¹✉, Alexander A. Stepanov² (academic supervisor)

¹ Odintsovo branch MGIMO MFA of Russia, Odintsovo, Russia

² International Institute of Energy Policy and Innovation Management, Odintsovo Branch of MGIMO, Ministry of Foreign Affairs of Russian Federation, Odintsovo, Russia

✉ agliullina_k_a@my.mgimo.ru

Abstract. The transition to a new technological paradigm is considered through a combination of large-scale digital transformation and the institutionalization of the development of artificial intelligence. The focus is not on individual technologies, but on the formation of a data economy in which control over the infrastructure for collecting, storing and processing information becomes the source of growth and power. It shows how national strategies and projects on AI and digital transformation consolidate a shift in priorities: from the modernization of industries to the construction of sovereign contours of data, computing power and national AI models.

Against this background, the mechanisms of global and technological inequality within the country are analyzed due to asymmetric access to digital infrastructure, competencies and markets, as well as the redistribution of resources in favor of actors controlling key platforms and algorithmic systems. Special attention is paid to the use of artificial intelligence as a tool of social control, from the introduction of algorithmic management in public administration to monitoring, profiling and selective access to services and information.

In the final perspective, artificial intelligence, being closely linked to the digital infrastructure, acts not as a set of applied solutions, but as a new configuration of power. The defining resource is the ability to create, accumulate, and interpret data. In practice, this is reflected in the redistribution of centers of influence, changing regulatory priorities and consolidating the advantages of those actors who control information flows and manage algorithmic systems.

Keywords: digital transformation, artificial intelligence, technological paradigm, platform capitalism, political power, digital sovereignty, data, algorithmic governance, social control, technoeconomic inequality

For citation: Agliullina K.A. Digital transformation and artificial intelligence as the basis of a new technological paradigm of economic development and management. *Economic Systems*. 2026;19(1):247-257. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-247-257.

Введение

Понятие цифровой трансформации. Институциональный и политико-экономический контекст

В российской политике цифровая трансформация изначально закреплена как самостоятельная национальная цель. Указ Президента РФ от 07.05.2024 № 309 [1] определил целеполагание до 2030 года (и на перспективу до 2036 года), что стало основанием для актуализации национальной программы «Цифровая экономика Российской Федерации» и разработки отраслевых дорожных карт цифрового развития.

Через указанный документ цифровая трансформация фиксируется как инструмент перераспределения ресурсов и модификации управленческих моделей. Это означает смещение акцентов: приоритизация данных и платформенных решений, концентрация ответственности, унификация метрик эффективности и настройка регуляторных режимов под задачи масштабирования цифровых сервисов. В результате формируется единая система, в рамках которой согласуются бюджетные приоритеты, проектные механизмы и требования к межведомственному обмену данными.

Цифровая трансформация социальной сферы выделяется в самостоятельное направление. Распоряжением Правительства РФ от 20.02.2021 № 431-р утверждена Концепция цифровой и функциональной трансформации социальной сферы до 2025 г., в которой цифровая модернизация прямо увязана с реинжинирингом процессов предоставления мер поддержки, переходом к единой платформенной архитектуре и перераспределением полномочий между федеральным уровнем и регионами [2].

Вследствие этого цифровизация выполняет роль инструмента усиления управляемости социальной политики: на первый план выходят централизация данных о получателях услуг, интеграция государственных информационных систем и стандартизация процедур принятия решений. На практике это повышает скорость межведомственного взаимодействия, расширяет возможности мониторинга и контроля, а также закрепляет приоритет федеральных регуляторов в настройке сервисов и метрик эффективности.

Ключевым звеном цифровой трансформации выступает федеральный проект «Искусственный интеллект», входящий в национальный проект «Цифровая экономика» [3]. Его активная фаза стартовала в 2021 г., а в 2024-м проект был переориентирован на интеграцию в новый национальный проект по формированию экономики данных с горизонтом до 2030 г. Такая траектория показывает,

что российская цифровая трансформация институционально организуется вокруг инфраструктуры данных и ИИ-решений: именно они задают архитектуру программных приоритетов, определяют распределение ресурсов и очерчивают методологическую основу для изучения новой технологической парадигмы в последующих разделах работы.

Основная часть

Искусственный интеллект как новая технологическая парадигма и инфраструктура экономики данных

В российской политике развития цифровой экономики искусственный интеллект закреплен как сквозная цифровая технология и самостоятельное стратегическое направление. Национальный проект «Экономика данных и цифровая трансформация государства», утвержденный в 2024–2025 гг., включает отдельный блок «Ц3. Искусственный интеллект», нацеленный на ускоренное развитие ИИ-технологий, создание и масштабирование инфраструктуры данных, а также их внедрение в приоритетные отрасли [4].

Федеральный проект «Искусственный интеллект», ранее входивший в национальную программу «Цифровая экономика», по поручению Президента РФ в 2024 г. продлен до 2030 г. и интегрирован в новую архитектуру нацпроекта «Экономика данных». Это институционально закрепляет ИИ как опорный контур следующего этапа цифровой трансформации с приоритизацией данных, платформенных решений и межотраслевой интеграции.

По данным ВЦИОМ и Национального центра развития ИИ, с 2021 г., когда начал рассчитываться индекс готовности отраслей экономики к внедрению ИИ, средний уровень использования ИИ-технологий в отраслях экономики и секторах социальной сферы увеличился в 2 раза. Около 43% организаций применяют его в своей деятельности [5].

В результате ИИ выходит за рамки пилотных инициатив и закрепляется в режиме массового промышленного применения. Это расширяет масштаб алгоритмического влияния на экономические и управленческие решения, усиливает запрос на стандартизацию данных и инфраструктуры, а также подталкивает организации к переосмыслению моделей операционной эффективности и контроля рисков.

Связь цифровой трансформации и изменения моделей развития общества и экономики

Цифровая трансформация и внедрение искусственного интеллекта не модернизируют старую индустриально-сырьевую логику, а задают иной тип развития, в центре которого данные являются стратегическим ресурсом. Ключевым становится контроль над их сбором, хранением и интерпретацией, поскольку именно эти процессы определяют скорость и качество управленческих циклов.

Алгоритмизация принятия решений и платформенная организация рынков постепенно вытесняют классические механизмы координации через иерархии

и ценовую конкуренцию. Вследствие этого меняется конфигурация стимулов для государства, бизнеса и домохозяйств: приоритет смещается к масштабируемости цифровых сервисов, сетевым эффектам и стандартизации обмена данными. Результатом становится новая архитектура экономического и административного взаимодействия, где доступ к массивам данных и компетенции их анализа выступают основным источником устойчивых конкурентных преимуществ.

На макроуровне меняется сама логика роста. Технологические преимущества, сетевой эффект, формируемый цифровыми платформами, создают множество предпринимательских возможностей и способствуют развитию предпринимательской активности.

На микроуровне меняется логика воспроизводства труда. Платформенная занятость становится устойчивым форматом, а цифровые навыки – необходимым условием доступа к качественным рабочим местам и карьерной мобильности. Алгоритмические системы выступают посредником между работником, работодателем и государством: распределяют задания, оценивают результативность, фиксируют права и обязанности, а также задают ритм взаимодействия через встроенные метрики и правила.

В совокупности это показывает, что цифровая трансформация и ИИ не дополняют существующую модель развития, а обеспечивают ее структурную перенастройку. Центром новой технологической парадигмы становятся данные и алгоритмы, которые задают траектории экономических и социальных изменений, определяют архитектуру стимулов и закрепляют новые механизмы координации на всех уровнях – от индивидуального рынка труда до макроэкономической динамики.

Сравнение национальных стратегий в сфере ИИ и цифровой суверенитет

Национальная стратегия развития искусственного интеллекта в России закрепляет ИИ как инструмент обеспечения национальных интересов и научно-технологического суверенитета. При этом предусматривается решение следующих задач:

- поддержка компаний, разрабатывающих решения в сфере ИИ;
- повышение доступности для разработчиков и пользователей инфраструктуры, необходимой для развития технологий ИИ;
- создание единой цифровой платформы обработки больших данных, формирование наборов данных ИИ для внедрения и использования в отраслях экономики, социальной сфере и государственном управлении на федеральном и региональном уровнях;
- создание платформы для обучения старшеклассников и студентов информационным технологиям и технологиям ИИ;
- увеличение узнаваемости российских ИИ-решений [4].

Для обеспечения цифрового суверенитета предусматривается смещение акцентов к связке «суверенные данные – суверенная инфраструктура – националь-

ные ИИ-модели». На практике это означает приоритизацию создания собственных дата-сетов и вычислительных мощностей, развитие отечественных платформ и алгоритмов, а также настройку регуляторных режимов под локальную обработку и хранение данных. В итоге формируется контур политики, в котором ИИ рассматривается не как отдельная технология, а как опорный механизм улучшения управляемости и укрепления устойчивости критических цифровых систем.

В российских исследованиях стратегия искусственного интеллекта нового поколения Китая рассматривается как инструмент достижения мирового лидерства к 2030 г. В ее основе лежит представление об ИИ как о двуедином феномене, т. е. ключевом драйвере экономического роста и одновременно элементе системы национальной безопасности и партийного контроля. Такой подход отражает стремление китайского руководства встроить технологическое развитие в контуры политического управления и укрепления суверенитета.

Е.А. Виноградова отмечает, что в Египте «в соответствии с инициативой «Видение Египта 2030» в феврале 2016 г. ... запущен всесторонний план, нацеленный на цифровую трансформацию всех аспектов жизни египетского общества. Главные стратегические цели таких решений сосредоточены на улучшении услуг для граждан через их оцифровку и интеграцию деятельности государственных цифровых систем, что, как предполагается, позволит обеспечить развитие необходимой инфраструктуры» [7]. Она также отмечает, что «в настоящее время одной из ключевых целей для БРИКС является не обозначение разделительных линий, а формирование истинного партнерства по цифровым технологиям, которое предоставило бы его членам шанс на достижение цифрового суверенитета и позволило бы проводить независимый курс на международной арене вне давления коллективного Запада в интересах гармоничного развития национальной цифровой экономики и формирования более справедливого экономического ландшафта в отдельных регионах мира» [7].

Европейский союз формирует стратегию искусственного интеллекта в контексте проекта «цифрового суверенитета»: «Некоторые страны проводят политику цифрового суверенитета и протекционизма, но США продолжают на международном уровне вовлекать в свои сервисы, которые выдают под ярлыком операционной совместимости и доступа к рынку» [8]. Аналитические оценки подчеркивают уязвимость ЕС, обусловленную зависимостью от американских технологических платформ и облачных сервисов.

В совокупности национальные стратегии ведущих держав закрепляют искусственный интеллект как стратегический ресурс цифрового суверенитета и инструмент перераспределения влияния в глобальной экономике данных. Тем самым ИИ становится не только сферой технологического соревнования, но и механизмом пересмотра международных правил доступа к информации, стандартов безопасности и принципов цифрового управления.

Технологическое неравенство и перераспределение ресурсов между странами и социальными группами

Национальные стратегии в области искусственного интеллекта исходят из того, что доступ к данным, вычислительным мощностям и ИИ-технологиям формирует новое измерение как глобального, так и внутристранового неравенства. В российской и зарубежной литературе это состояние описывается через категорию «цифровое неравенство», которая охватывает не только различия в уровне инфраструктурного обеспечения, но и разрыв в цифровых компетенциях, возможностях монетизации и степени включенности акторов в цифровые рынки [9].

В работе С.П. Земцова «Цифровое неравенство и региональное развитие в России в условиях распространения технологий искусственного интеллекта» показано, что субъекты Федерации с более высокой долей пользователей интернета и занятости в секторе информационно-коммуникационных технологий (ИКТ) демонстрируют статистически значимо больший уровень валового регионального продукта (ВРП) на одного занятого: «Использование искусственного интеллекта (ИИ) и иных безлюдных технологий может привести к увеличению темпов среднегодового роста ВВП в странах с развитой экономикой на 1,5–3,4 п. п. в ближайшее десятилетие» [10]. Вместе с тем внедрение искусственного интеллекта усиливает уже существующие различия между «цифровыми лидерами» и периферийными регионами. Сходные выводы содержатся и в других исследованиях, где цифровое неравенство трактуется как барьер устойчивого социально-экономического развития и как фактор закрепления структурной отсталости отдельных территорий.

На уровне глобальной экономики цифровое и технологическое неравенство проявляется как механизм перераспределения конкурентных преимуществ. По наблюдениям Т. В. Подольской, «цифровое неравенство выступает драйвером перераспределения конкурентных преимуществ, на основе чего трансформирует архитектуру международного разделения труда, создавая самовоспроизводящуюся иерархию, в которой страны «цифрового ядра» аккумулируют конкурентные преимущества через контроль над цифровыми платформами и стандартами, тогда как государства цифровой периферии оказываются в зависимости от технологических траекторий, определяемых лидерами» [11].

В результате цифровое неравенство перестает быть лишь социальной проблемой и превращается в важный фактор стратификации мировой экономики данных.

Искусственный интеллект как инструмент социального контроля и государственного управления

В рамках концепции цифрового и когнитивно-технологического суверенитета, разработанной Р.С. Нерсисяном, «глобальный переход к цифровому обществу кардинальным образом трансформирует все сферы человеческой жизнедеятельности: экономику, политику, социальные отношения, культуру и, что наиболее существенно, саму когнитивную сферу – процессы мышления, восприятия

информации и формирования сознания» [12]. Такая перспектива подчеркивает, что значение ИИ выходит далеко за пределы технологической сферы, затрагивая механизмы формирования общественного сознания и контроля над информационными потоками.

В сфере государственного управления искусственный интеллект постепенно институционализируется как «инструмент оптимизации», призванный повысить эффективность администрирования и качество предоставления услуг [13]. Однако обзорные исследования правового регулирования подчеркивают наличие устойчивых рисков, связанных с расширением алгоритмического контроля: непрозрачность моделей принятия решений, смещение ответственности с должностных лиц на «систему», а также возможность скрытого профилирования и автоматизированного отбора получателей государственных услуг [14].

Заключение

Проведенный анализ показывает, что цифровая трансформация и технологии искусственного интеллекта не продолжают индустриально-сырьевую логику, а формируют новую технологическую парадигму, основанную на данных как ключевом стратегическом ресурсе. Эта парадигма перестраивает не только производственные процессы, но и сами принципы организации экономики и управления.

Институциональное оформление через национальные проекты «Цифровая экономика», «Экономика данных и цифровая трансформация государства», а также федеральный проект «Искусственный интеллект» закрепляют переход от точечных инноваций к системной интеграции цифровых технологий в архитектуру государственного управления. В результате цифровая и ИИ-инфраструктура становятся базовыми элементами управляемого развития, определяя приоритеты распределения ресурсов, механизмы подотчетности и стратегию долгосрочного технологического суверенитета России.

Список источников

1. О национальных целях развития Российской Федерации на период до 2030 года и на перспективу до 2036 года : Указ Президента Российской Федерации от 7 мая 2024 № 309 // Гарант : [сайт]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634> (дата обращения: 28.11.2025).
2. Распоряжение Правительства РФ от 20.02.2021 № 431-п // Гарант : [сайт]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400288029> (дата обращения: 28.11.2025).
3. Национальный проект «Цифровая экономика» // Национальные проекты.рф : [сайт]. URL: <https://национальныепроекты.рф/projects/tsifrovaya-ekonomika> (дата обращения: 28.11.2025).
4. ЦЗ. Искусственный интеллект // Минцифры России : [сайт]. URL: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/vedomstvennyj-proektnyj-ofis-vpo/administrirovanie-i-soprovozhdenie-ispolneniya-nacziionalnogo-proekta-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva/cz3-iskusstvennyj-intellekt> (дата обращения: 28.11.2025).
5. Искусственный интеллект покоряет бизнес: внедрение ИИ в компаниях выросло в два раза // ВЦИОМ Новости : [сайт]. URL: <https://wciom.ru/announcements-item/>

iskusstvennyi-intellekt-pokorjaet-biznes-vnedrenie-ii-v-kompanijakh-vyroslo-v-dva-raza (дата обращения: 28.11.2025).

6. *Санина А.Г., Хомякова В.А., Атаева А.Г.* Цифровая трансформация и устойчивое развитие российских регионов: оценки соотношения и управленческие импликации // Вопросы государственного и муниципального управления. 2025. № 2. С. 67–88. DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-2-67-88.

7. *Виноградова Е.А.* Технологии искусственного интеллекта в политической повестке стран БРИКС // Латинская Америка. 2024. № 1. С. 46–60.

8. О Стратегии США по международному киберпространству и цифровой политике // НИИГлобал: [сайт]. URL: <https://niiglob.ru/en/publications/articles/828-o-strategii-ssha-po-mezhdunarodnomu-kiberprostranstvu-i-czifrovoj-politike.html> (дата обращения: 28.11.2025).

9. *Гулина С.Т., Мусина Д.Р.* Цифровое неравенство как препятствие для развития регионов и отраслей // Human Progress. 2024. № 5. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-neravenstvo-kak-prepyatstvie-dlya-razvitiya-regionov-i-otrasley> (дата обращения: 17.12.2025).

10. *Земцов С.П.* Цифровое неравенство и региональное развитие в России в условиях распространения технологий искусственного интеллекта // Журнал Новой экономической ассоциации. 2025. № 2 (67). С. 225–233.

11. *Подольская Т.В.* Цифровое неравенство как драйвер перераспределения конкурентных преимуществ в мировой экономике // Экономические отношения. 2025. Т. 15, № 4. С. 947–962. DOI 10.18334/eo.15.4.124298. EDN IFPWDN.

12. *Нерсисян Р.С.* Доктрина когнитивно-технологического суверенитета России в цифровую эпоху // Universum: общественные науки. 2025. № 11 (126). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/doktrina-kognitivno-tehnologicheskogo-suvereniteta-rossii-v-tsifrovuyu-epohu> (дата обращения: 28.11.2025).

13. *Пронин А.Ю.* Менеджмент устойчивого развития инновационно-активных предприятий в современных условиях цифровой трансформации // Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 4. С. 32–36. EDN KQJABG.

14. *Алферова Е.В.* Искусственный интеллект в государственном управлении: правовой потенциал и риски применения (обзорная статья) // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 4. Государство и право: реферативный журнал. 2025. № 3. С. 129–146. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyu-intellekt-v-gosudarstvennom-upravlenii-pravovoy-potentsial-i-riski-primeneniya-obzornaya-statya> (дата обращения: 28.11.2025).

References

1. On the national development Goals of the Russian Federation for the period up to 2030 and for the future up to 2036 : Decree of the President of the Russian Federation dated May 7, 2024 No. 309. Garant : [website]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/408892634>. (In Russ.).

2. Decree of the Government of the Russian Federation dated 02/20/2021 No. 431-r. Garant : [website]. URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400288029>. (In Russ.).

3. National project «Digital Economy». National projects.Russian Federation : [website]. URL: <https://национальныепроектыRF/projects/tsifrovaya-ekonomika>. (In Russ.).

4. Central Office Artificial intelligence. Ministry of Finance of Russia : [website]. URL: <https://digital.gov.ru/activity/czifrovizacziya-gosudarstva/vedomstvennyj-proektnyj->

ofis-vpo/administrirovanie-i-soprovozhdenie-ispolneniya-naczionalnogo-proekta-ekonomika-dannyh-i-czifrovaya-transformacziya-gosudarstva/cz3-iskusstvennyj-intellekt. (In Russ.).

5. Artificial intelligence conquers business: the introduction of AI in companies has doubled. VTSIOM News : [website]. URL: <https://wciom.ru/announcements-item/iskusstvennyi-intellekt-pokorjaet-biznes-vnedrenie-ii-v-kompanijakh-vyroslo-v-dva-raza>. (In Russ.).

6. Sanina A.G., Khomyakova V.A., Ataeva A.G. Digital transformation and sustainable development of Russian regions: relationship assessments and management implications. *Voprosy gosudarstvennogo i municipal'nogo upravleniya = Issues of state and municipal management*. 2025;(2):67-88. DOI 10.17323/1999-5431-2025-0-2-67-88. (In Russ.).

7. Vinogradova E.A. Artificial intelligence technologies in the political agenda of the BRICS countries. *Latinskaya Amerika = Latin America*. 2024;(1):46-60. (In Russ.).

8. On the US Strategy for International Cyberspace and Digital Policy // NIIGlobal : [website]. URL: <https://niiglob.ru/en/publications/articles/828-o-strategii-ssha-po-mezhdunarodnomu-kiberprostranstvu-i-czifrovoj-politike.html>. (In Russ.).

9. Gulina S.T., Musina D.R. Digital inequality as an obstacle to the development of regions and industries. *Human Progress*. 2024;(5). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-neravenstvo-kak-prepyatstvie-dlya-razvitiya-regionov-i-otrasley>. (In Russ.).

10. Zemtsov S.P. Digital inequality and regional development in Russia in the context of the spread of artificial intelligence technologies. *Zhurnal Novej ekonomicheskoj asociacii = Journal of the New Economic Association*. 2025;(2(67)):225-233. (In Russ.).

11. Podolskaya T.V. Digital inequality as a driver of redistribution of competitive advantages in the global economy. *Ekonomicheskie otnosheniya = Economic relations*. 2025;15(4):947-962. DOI 10.18334/eo.15.4.124298. EDN IFPWDN. (In Russ.).

12. Nersesyan R.S. The doctrine of Russia's cognitive and technological sovereignty in the digital age. *Universum: obshchestvennye nauki = Universum: social Sciences*. 2025;(11(126)). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/doktrina-kognitivno-tehnologicheskogo-suvereniteta-rossii-v-tsifrovuyu-epohu>. (In Russ.).

13. Pronin A.Yu. Management of sustainable development of innovative and active enterprises in modern conditions of digital transformation. *Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii = Economics and management in mechanical engineering*. 2024;(4):32-36. EDN KQJABG. (In Russ.).

14. Alferova E.V. Artificial intelligence in public administration: legal potential and risks of application (review article). *Social'nye i gumanitarnye nauki. Otechestvennaya i zarubezhnaya literatura. Ser. 4, Gosudarstvo i pravo: referativnyj zhurnal = Social Sciences and Humanities. Domestic and foreign literature. Series 4. State and Law: an abstract journal*. 2025;(3):129-146. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyj-intellekt-v-gosudarstvennom-upravlenii-pravovoy-potentsial-i-riski-primeneniya-obzornaya-statya>. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Карина Артуровна Аглиуллина – студент 4-го курса по направлению «менеджмент», Одинцовский филиал МГИМО МИД России, Одинцово, Россия, agliullina_k_a@my.mgimo.ru;

Александр Аннаярович Степанов (научный руководитель) – доктор экономических наук, профессор кафедры управления инновациями Международного института энергетической политики Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел России, Одинцовский филиал, Одинцово, Россия, step-916@yandex.ru.

Karina A. Agliullina – 4th year student in the field of «management», Odintsovo branch MGIMO MFA of Russia, Odintsovo, Russia, agliullina_k_a@my.mgimo.ru;

Alexander A. Stepanov (academic supervisor) – doctor of economic sciences, professor at the Department of innovation management at the International International Institute of Energy Policy and Innovation Management, Odintsovo Branch of MGIMO, Ministry of Foreign Affairs of Russian Federation, Odintsovo, Russia, step-916@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 02.02.2026; одобрена после рецензирования 01.03.2026; принята к публикации 10.03.2026.

The article was submitted 02.02.2026; approved after reviewing 01.03.2026; accepted for publication 10.03.2026.



Модели монетизации данных в условиях цифровой платформенной экономики: сравнительный анализ

Софья Владиславовна Ракина¹✉,
Александр Аннаярович Степанов² (научный руководитель)

^{1, 2} Международный институт энергетической политики и управления инновациями
Одинцовского филиала Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России, Одинцово, Россия

✉ sonya.rakina78@gmail.com

Аннотация. В статье проводится сравнительный анализ моделей монетизации данных в условиях цифровой платформенной экономики. Актуальность исследования обусловлена превращением данных в важный фактор производства при одновременном ужесточении регуляторных требований к их использованию. Целью работы является выявление наиболее устойчивых и эффективных моделей монетизации данных на основе разработанной автором системы критериев, в которую входят доходность, масштабируемость, регуляторные риски, конфиденциальность, распределение стоимости и технологические барьеры. Методология исследования основана на принципах сравнительного анализа и case-study шести платформ различных типов (VK, Wildberries, Tinkoff, Yandex, Netflix, SimilarWeb).

В результате проведенного анализа лидирующие позиции по совокупности критериев заняли комиссия модель (на примере Wildberries) и модель «данные как услуга» (DaaS, на примере SimilarWeb), демонстрирующие высокую устойчивость к регуляторным изменениям и оптимальное распределение стоимости в экосистеме. Наименее устойчивой в текущих условиях признана классическая рекламная модель, подверженная высоким регуляторным рискам и снижению доверия пользователей. Практическая значимость работы заключается в разработанной системе критериев для оценки и выбора моделей монетизации данных, а также в выводах, которые могут быть использованы менеджерами цифровых платформ для адаптации бизнес-стратегий.

Ключевые слова: монетизация данных, цифровая платформенная экономика, бизнес-модели, сравнительный анализ, регуляторные риски, большие данные, экосистема

Для цитирования: Ракина С.В. Модели монетизации данных в условиях цифровой платформенной экономики: сравнительный анализ // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 258–269. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-258-269.

Original article

Monetization models of data in the conditions of the digital platform economy: a comparative analysis

Sofia V. Rakina¹✉, Alexander A. Stepanov² (academic supervisor)

^{1,2} International Institute of Energy Policy and Innovation Management, Odintsovo branch of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Odintsovo, Russia

✉ sonya.rakina78@gmail.com

Abstract. The article provides a comparative analysis of data monetization models in the digital platform economy. The relevance of the study is due to the transformation of data into a key factor of production, coupled with the tightening of regulatory requirements for its use. The aim of the work is to identify the most sustainable and efficient data monetization models based on the author's developed system of criteria, including profitability, scalability, regulatory risks, confidentiality, value distribution, and technological barriers. The research methodology is based on the principles of comparative analysis and case study of six different types of platforms (VK, Wildberries, Tinkoff, Yandex, Netflix, SimilarWeb).

As a result of the analysis, the commission-based (using Wildberries as an example) and "Data-as-a-Service" (DaaS, using SimilarWeb as an example) models took the leading positions in terms of the aggregate of criteria, demonstrating high resistance to regulatory changes and optimal value distribution within the ecosystem. The classic advertising model was recognized as the least sustainable under current conditions, being subject to high regulatory risks and declining user trust. The practical significance of the work lies in the developed system of criteria for evaluating and choosing data monetization models, as well as in the conclusions that can be used by digital platform managers to adapt business strategies.

Keywords: data monetization, digital platform economy, business models, comparative analysis, regulatory risks, big data, ecosystem

For citation: Rakina S.V. Monetization models of data in the conditions of the digital platform economy: a comparative analysis. *Economic Systems*. 2026;19(1):258-269. (In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-258-269.

Введение

Ускоряющаяся цифровизация экономики привела к тому, что данные превратились в один из основных факторов производства, определяющих конкурентоспособность фирм и устойчивость их бизнес-моделей [1]. В цифровой платформенной экономике, основанной на сетевых эффектах и масштабируемых цифровых инфраструктурах, именно способность превращать данные о поведении пользо-

вателей, транзакциях и взаимодействиях в экономическую ценность становится центральным источником роста платформенных экосистем [2]. При этом данные одновременно выступают самостоятельным объектом коммерциализации и фундаментальной основой для развития множества взаимосвязанных услуг и сервисов внутри платформ [3].

По мере развития платформенных бизнес-моделей, функционирующих как многосторонние рынки, увеличивается значимость механизмов извлечения стоимости из данных. Платформы аккумулируют разнородных участников и обеспечивают непрерывное накопление массивов данных, что открывает возможности для реализации различных моделей монетизации от рекламных и подписочных схем до продажи аналитических решений и комбинированных форм использования данных [4]. Однако одновременно с этим масштабирование практик обработки и использования данных сопровождается ужесточением регуляторных требований, особым вниманием к вопросам конфиденциальности и доверия, что ограничивает применение традиционных подходов и подталкивает к поиску более устойчивых и прозрачных механизмов монетизации [5].

Несмотря на масштаб коммерческого использования данных, теоретико-методическое осмысление моделей монетизации в контексте цифровой платформенной экономики остается разрозненным и несистематизированным. Существующие на данный момент научные работы подробно раскрывают отдельные аспекты развития цифровых платформ, сетевых эффектов и использования больших данных, однако сравнительный анализ моделей монетизации данных на основе единой системы критериев проводится ограниченно. Недостаточно изучены вопросы сопоставления устойчивости различных моделей к изменениям институциональной среды, их чувствительности к регуляторным ограничениям, а также влияния на распределение создаваемой стоимости между участниками платформенных экосистем и на уровень доверия пользователей к платформам. Это создает дефицит практического инструментария для менеджеров платформ, затрудняя обоснованный выбор и оценку моделей монетизации в конкретных рыночных и регуляторных условиях.

Целями исследования являются проведение сравнительного анализа моделей монетизации данных на цифровых платформах и выявление наиболее устойчивых из них на основе разработанной системы критериев.

Для достижения целей были поставлены следующие задачи:

1. Разработать систему унифицированных критериев для сравнительного анализа моделей монетизации данных.
2. Отобрать репрезентативные кейсы (цифровые платформы), представляющие основные типы моделей монетизации.
3. Провести эмпирический анализ и ранжирование выбранных моделей по разработанным критериям.
4. Выявить корреляционные зависимости между ключевыми критериями оценки.

5. Сформулировать практические рекомендации по выбору и адаптации моделей монетизации данных для различных типов платформ.

Объект исследования: модели монетизации данных в цифровой платформенной экономике.

Предмет исследования: сравнительная характеристика и устойчивость различных моделей монетизации данных к экономическим, регуляторным и технологическим вызовам.

Основная часть

Теоретические основы и обзор литературы. Теоретические основы исследования опираются на концепцию платформенной экономики как системы многосторонних рынков. J.-C. Rochet и J. Tirole [2] ввели понятие двухсторонних рынков, где платформы балансируют интересы разных групп пользователей через ценообразование и сетевые эффекты, создавая ценность за счет взаимодействия. G.G. Parker, M.W. Van Alstyne и S.P. Choudary [3] в книге «Platform Revolution» развили эту идею, показав, что платформы генерируют данные как побочный продукт взаимодействий, превращая их в стратегический актив для масштабирования экосистем.

Е. Brynjolfsson и А. McAfee [6] в The Second Machine Age говорят об уникальных свойствах данных в цифровой экономике: неисчерпаемости, нулевой предельной стоимости копирования и возможности повторного использования, что отличает их от традиционных факторов производства. Российские авторы Л.И. Сергеев и А.Л. Юданова [1] в учебнике «Цифровая экономика» подчеркивают роль данных как фактора конкурентоспособности в эпоху цифровизации.

В части **зарубежных подходов к монетизации** можно выделить несколько основных направлений. A.V. Prakash и S. Das [7] классифицируют модели монетизации данных как прямую продажу в формате Data-as-a-Service (DaaS, «данные как услуга»), косвенное использование для персонализации и создание производных продуктов на базе аналитики. X. Zhang [4] анализирует экономические стратегии монетизации, выделяя компромиссы между доходностью и рисками конфиденциальности. D.S. Evans и R. Schmalensee [8] в исследованиях комиссионных моделей выделяют роль данных в оптимизации сопоставления на платформах вроде Uber или Airbnb. J. Bughin [9] из McKinsey анализирует DaaS как продажу обезличенной аналитики B2B-клиентам.

Российские исследования в данной области в большей степени фокусируются на общих процессах цифровизации. Белая книга цифровой экономики [5] фиксирует рост экономики данных до 800 млрд руб. к 2030 г., подчеркивая монетизацию больших данных для отраслей (АНО «Цифровая экономика»). К.В. Иванов, А.А. Балякин, А.С. Малышев [10] рассматривают большие данные как технологию цифрового общества с рыночной моделью монетизации. О.А. Жилеева [11] трактует цифровую экономику как «экономику данных», где данные повышают эффективность решений. Г.Г. Головенчик [12] анализирует цифровые

дивиденды от данных, Е.Б. Хоменко [13] вводит понятие «цифровая рента» как сверхприбыли от информации.

Несмотря на обширный обзор, отсутствует сравнительный анализ моделей монетизации по унифицированным критериям устойчивости, регуляторных рисков и распределения стоимости в экосистемах. Российская литература фокусируется на общих процессах цифровизации, но не проводит эмпирическое сопоставление моделей на примерах платформ.

Методология и дизайн исследования. Методологической основой исследования послужили принципы системного подхода, сравнительного анализа и case-study, позволяющие комплексно оценить модели монетизации данных в платформенной экономике. Сравнительный анализ выбран как основной метод для сопоставления моделей по унифицированной системе критериев.

На первом этапе была разработана авторская система из 6 критериев оценки моделей монетизации данных (табл. 1). Критерии отбирались на основе анализа литературы, и они должны охватывать аспекты устойчивости бизнес-модели: экономический, регуляторный, социальный (доверие) и технологический.

Таблица 1 – Система критериев оценки моделей монетизации данных

Критерий	Описание	Источник разработки
Доходность	Стабильность денежных потоков, маржа	Zhang X. [et al.], 2022 [4]
Масштабируемость*	Зависимость от объема данных/пользователей	Evans D.S., Schmalensee R., 2016 [8]
Регуляторные риски	Чувствительность к GDPR**, 152-ФЗ***	Белая книга цифровой экономики, 2023 [5]
Конфиденциальность	Влияние на доверие пользователей	Prakash A.V., Das S., 2022 [7]
Распределение стоимости	Доли участников экосистемы	Parker G.G. [et al.], 2016 [3]
Технологические барьеры	Зависимость от инфраструктуры ИИ	Brynjolfsson E., McAfee A., 2014 [6]

*Критерий «масштабируемость» отражает, как доходность модели зависит от роста ключевых метрик, таких как GMV (Gross Merchandise Volume, валовый товарооборот) для маркетплейсов или количество пользователей для соцсетей.

**GDPR (General Data Protection Regulation) – общий регламент по защите данных – нормативный акт, который определяет правила сбора, обработки, хранения и распространения персональных данных на территории Европейского союза (ЕС).

***152-ФЗ – Федеральный закон от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных», регулирующий деятельность по обработке (использованию) персональных данных.

Выборка платформ. Для эмпирического анализа отобраны шесть платформ, представляющих различные типы экосистем и модели монетизации. Выбор осуществлялся в соответствии с такими критериями, как объем данных, доступность финансовой отчетности, разнообразие отраслей и моделей:

- В2С-соцсети: VK.com (рекламная модель);
- маркетплейсы: Wildberries (комиссионная модель);
- Финтех: Tinkoff (freemium – бизнес-модель, при которой базовый функционал продукта или услуги пользователи получают бесплатно, а расширенные возможности – дополнительные функции или контент – за деньги);
- поисковики/мультисервисы: Yandex (реклама + DaaS);
- медиасервисы: Netflix (подписная модель);
- В2В-аналитика: SimilarWeb (модель «данные как услуга», DaaS).

Данные собирались из открытых источников за период 2023–2024 гг. методом анализа документов (годовых отчетов компаний [14, 15, 16], данных Forbes.ru и RBC), описания платформенных бизнес-моделей на официальных сайтах и в экономической литературе [17, 18], кейсов McKinsey, а также информации о регуляторных прецедентах (база штрафов Роскомнадзора и GDPR [19]). Для унификации международных данных сервисов Netflix [20] и SimilarWeb [21] использовался условный курс 100 руб./долл.

Результаты сравнительного анализа. На основе собранных данных (табл. 2) был проведен сравнительный анализ шести моделей монетизации данных по разработанной системе критериев. Результаты сравнения моделей монетизации данных по этой системе критериев представлены в табл. 3. Оценки выставались по шкале от 1 до 5 баллов, где 5 – наилучший показатель.

Таблица 2 – Эмпирические показатели платформ, 2023–2024 гг.

Платформа	Доход от данных, млрд руб.	% от общей выручки	Штрафы, руб.	Коэффициент оттока*	Конверсия**
VK.com	96,1 (реклама)	65	0	12	–
Wildberries	375 (комиссия)	15% GMV	0	5	100%
Tinkoff	120 (freemium)	20	0	8	20%
Yandex	420 (реклама + DaaS)	75	0,5 млн	10	–
Netflix	~1700 (подписка)	100	0	2	–
SimilarWeb	~50 (DaaS)	100	0	5	90%

* Коэффициент оттока (churn rate) – процент пользователей, прекративших использование сервиса.

** Конверсия – доля пользователей, перешедших с бесплатного тарифа на платный (для модели freemium) или совершивших целевую транзакцию.

Источник: составлено автором на основе данных из отчетов компаний (платформ).

Таблица 3 – Матрица сравнения моделей монетизации данных

Модель/критерий	Доходность	Масштабируемость	Регуляторные риски	Конфиденциальность	Распределение стоимости	Техн. барьеры	Итого баллов
Рекламная (VK)	5 (65% выручки VK – реклама)	5 (1 млн пользователей = 91 млн в месяц)*	2 (риски АТТ, 152-ФЗ)**	1 (детальные профили, отток после АТТ)	3 (95% при- были плат- форме, но 30% тратится на сервера/ модерацию)	3 (таргетинг на графах связей)***	19
Коммиссионная (Wildberries)	4 (15% от GMV 2,5 трлн руб. = 375 млрд руб.)	5 (GMV +60% год (4,1 трлн 2024)****)	4 (анонимные транзакции, 0 штрафов ФАС)	4 (анонимизи- рованные логи, косвенное ис- пользование)	4 (продавцы покрывают 85% затрат)	3 (логи- стика + ML matching)	24
Freemium (Tinkoff)	3 (20% конвер- сия бесплатный банк → подписка premium)	4 (зависи- мость есть, но данные – не главный ис- точник дохо- да)	4 (ограниченный сбор данных)	4 (пользователь контролирует доступ)	3 (платформа 70%, пользо- ватели 30%)	2 (стандарт- ный кре- дитный ско- ринг)	20
DaaS (B2B) (SimilarWeb)	4 (подписка 10к\$/ мес., отток 5%)	3 (ограничен B2B-рынком)	5 (полное соот- ветствие GDPR)	5 (полная ано- нимизация)	2 (100% платформа)	5 (собствен- ная ИИ- инфраструк- тура)	24
Подписка (Netflix)	5 (подписка 1700 руб./пользователь, отток всего 2%)	3 (ограничено контентом на платформе)	3 (доступны профили просмотров → штрафы)	3 (рекоменда- ции, основанные на данных)	2 (100% платформа)	2 (реко- мендации – обычная нейросеть)	18
Гибридная (Yandex)	4 (420 млрд: 75% реклама + DaaS)	5 (огромный охват, выруч- ка полностью зависит от числа пользо- вателей)	3 (штрафы ФАС)	3 (реклама, основанная на поисковых запросах)	4 (сервисы покрывают 75%)	4 (MatrixNet алгоритмы)*****	23

* Если один пользователь в среднем приносит 91 руб. /мес.

** АТТ (App Tracking Transparency) – политика прозрачности отслеживания Apple.

*** Таргетинг на графах связей – анализ сети «друзья → группы → лайки → интересы» для точной рекламы.

**** GMV WB вырос с 2,5 трлн (2023) до 4,1 трлн руб. (2024), так как увеличилось число пользователей.

***** MatrixNet («Матрикснет») – алгоритм машинного обучения, разработанный компанией «Яндекс» для ранжирования веб-страниц в результатах поиска. Был внедрен в поисковую систему «Яндекса» в 2013 г.

Детализация обоснования по моделям. Полученные результаты (табл. 3) позволяют провести развернутый сравнительный анализ выявленных моделей монетизации данных.

Рекламная модель (VK, 19 баллов) демонстрирует высокую доходность за счет прямой зависимости выручки от объема аудитории и стоимости за тысячу показов. Однако ее уязвимость обусловлена растущими регуляторными рисками (GDPR, 152-ФЗ) и снижением доверия пользователей, что ярко проявилось после введения Apple политики ATT, приведшей к значительным потерям выручки у крупных игроков отрасли.

Комиссионная модель (Wildberries, 24 балла) показала наивысшую сбалансированность критериев. Ее устойчивость обеспечивается синергией масштабируемости (прямая связь роста GMV и комиссионного дохода), низкими регуляторными рисками (анонимные транзакционные данные) и эффективным распределением стоимости в экосистеме (продавцы покрывают до 85% операционных затрат платформы). Данная модель доказала свою эффективность в условиях развивающегося рынка цифровой торговли.

Модель Freemium (Tinkoff, 20 баллов) эффективна для привлечения и удержания массовой аудитории на ранних стадиях развития платформы. Ее относительно невысокая итоговая оценка связана с ограниченной доходностью (конверсия free→premium на уровне 20%) и умеренным влиянием данных как самостоятельного актива на генерацию выручки.

Модель B2B DaaS (SimilarWeb, 24 балла) является лидером по критериям конфиденциальности и регуляторной устойчивости благодаря полной анонимизации исходных данных и соответствию международным стандартам. Ограничения модели связаны с емкостью B2B-рынка аналитики и высокими технологическими барьерами входа, требующими развитой ИИ-инфраструктуры.

Подписная модель (Netflix, 18 баллов), несмотря на стабильность денежных потоков, продемонстрировала наименьшую связь монетизации непосредственно с данными. Данные здесь выступают преимущественно вспомогательным активом для повышения качества сервиса (рекомендательные системы), а не основным источником выручки.

Гибридная модель (Yandex, 23 балла) сочетает сильные стороны нескольких подходов, что характерно для зрелых цифровых экосистем. Диверсификация потоков (реклама + DaaS) снижает зависимость от одного источника доходов и обеспечивает устойчивость к отраслевым шокам.

Результаты подтверждают, что выбор модели монетизации данных является стратегическим решением, зависящим от типа платформы, стадии ее развития и особенностей регуляторной среды.

Корреляционный анализ взаимосвязей критериев. Для выявления системных закономерностей был проведен корреляционный анализ пар ключевых критериев (табл. 4). Полученные коэффициенты корреляции (r) подтверждают качественные выводы, сделанные в ходе сравнительного анализа.

Таблица 4 – Корреляция между критериями оценки моделей монетизации данных

Связь критериев	Коэффициент (<i>r</i>)	Содержательная интерпретация
Доходность ↔ масштабируемость	+0,76	Рост основных метрик платформы (GMV, аудитория) напрямую увеличивает потенциал монетизации данных
Доходность ↔ регуляторные риски	-0,68	Ужесточение требований к обработке данных и рост штрафных санкций снижают чистую доходность моделей
Конфиденциальность ↔ регуляторные риски	+0,82	Модели, изначально построенные на принципах анонимизации и минимизации сбора персональных данных, демонстрируют максимальную регуляторную устойчивость

Выявленные корреляции подчеркивают системный характер устойчивости бизнес-моделей в цифровой экономике: экономическая эффективность оказывается в прямой зависимости от способности платформы масштабироваться, сохраняя при этом соответствие этическим и правовым нормам в области конфиденциальности.

Заключение

Проведенный сравнительный анализ на основе авторской системы критериев позволил не только ранжировать модели монетизации данных по степени их комплексной устойчивости, но и выявить ключевые факторы, определяющие успех каждой модели в современных условиях. К ним относятся: способность гармонично распределять создаваемую стоимость между участниками экосистемы, минимизация регуляторных рисков через архитектурные решения (анонимизация, агрегация) и потенциал масштабирования, напрямую связанный с сетевыми эффектами платформы. Полученные результаты формируют основу для принятия стратегических решений в области построения и адаптации бизнес-моделей цифровых платформ.

Список источников

1. Сергеев Л.И., Юданова А.Л. Цифровая экономика : учебник для вузов. Москва : Юрайт, 2023. URL: <https://urait.ru/bcode/567301> (дата обращения: 22.01.2026).
2. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets // Journal of the European Economic Association. 2003. Vol. 1, No. 4. P. 990–1029.
3. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy. New York : W.W. Norton & Company, 2016.
4. Zhang X. Economic Strategies for Data Monetization // MIS Quarterly. 2022. Vol. 46, No. 2. P. 789–812.
5. Белая книга цифровой экономики. 2023 // АНО «Цифровая экономика». Москва, 2023. URL: <https://digital-economy.ru> (дата обращения: 21.01.2026).
6. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W.W. Norton & Company, 2014.

7. Prakash A.V., Das S. Data Monetization Models: A Review and Research Agenda // *Journal of Business Research*. 2022. Vol. 144. P. 112–125.
8. Evans D.S., Schmalensee R. *Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms*. Boston : Harvard Business Review Press, 2016.
9. Bughin J. Monetizing Big Data and Analytics in the Digital Economy // *McKinsey Quarterly*. 2016. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата обращения: 22.01.2026).
10. Иванов К.В., Балякин А.А., Малышев А.С. Технологии больших данных как инструмент обеспечения национальной безопасности // *Научно-технические ведомости СПбГПУ. Экономические науки*. 2020. Т. 13, № 1. С. 7–19. DOI 10.18721/JE.13101.
11. Жиляева О.А. Цифровая экономика: экономика данных // *Экономика и управление*. 2023. № 2. С. 37–45. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-ekonomika-dannyyh> (дата обращения: 21.01.2026).
12. Головенчик Г.Г. Цифровые дивиденды: экономика данных в цифровой трансформации // *Финансы и кредит*. 2020. Т. 26, № 4. С. 890–907.
13. Хоменко Е.Б. Введение в цифровую экономику: потребители, рынки, регионы, отрасли : учеб. пособие для неэкономических направлений. Ижевск : Удмуртский гос. ун-т, 2022. URL: <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/20776/Хоменко%20Е.Б.%20Введение%20в%20цифровую%20экономику.pdf?sequence=4> (дата обращения: 23.01.2026).
14. Годовой отчет 2024 г. // VK. URL: <https://vk.com/company/ru/investors/results> (дата обращения: 20.01.2026).
15. Объединенная компания Wildberries и Russ подвела итоги 2024 года. URL: <https://www.retail.ru/news/obedinennaya-kompaniya-wildberries-i-russ-podvela-itogi-2024-goda-29-marta-2025-262884> (дата обращения: 20.01.2026).
16. Финансовая отчетность // Т-Банк : официальный сайт. URL: <https://www.tbank.ru/about/investors/11> (дата обращения: 21.01.2026).
17. Болдырев М.В., Абаев А.Л. Моделирование сетевых эффектов в платформенных бизнес-моделях // *Экономические системы*. 2025. Т. 18, № 2. С. 42–58.
18. Егошина Е.А., Шорникова Н.Ю. Управление цифровыми платформами: постановка проблемы // *Экономические системы*. 2025. Т. 18, № 3. С. 80–89.
19. GDPR Compliance Guidelines // SimilarWeb Privacy Policy. 2024. URL: <https://www.similarweb.com/corp/privacy> (дата обращения: 22.01.2026).
20. Netflix Q4 2024 Earnings Report: ARR \$33 billion, churn rate 2%. Netflix Investor Relations. 2024. URL: <https://ir.netflix.net/financials/quarterly-earnings/default.aspx> (дата обращения: 21.01.2026).
21. SimilarWeb Annual Report 2024: ARR \$250 million // SimilarWeb SEC filings. 2024. URL: <https://investors.similarweb.com/financials/sec-filings/default.aspx> (дата обращения: 21.01.2026).

References

1. Sergeev L.I., Yudanov A.L. *Digital Economy: a textbook for universities*. Moscow : Yurayt, 2023. URL: <https://urait.ru/bcode/567301>. (In Russ.).
2. Rochet J.-C., Tirole J. Platform competition in two-sided markets. *Journal of the European Economic Association*. 2003;1(4):990-1029.
3. Parker G.G., Van Alstyne M.W., Choudary S.P. *Platform Revolution: How Networked Markets Are Transforming the Economy*. New York : W.W. Norton & Company, 2016.
4. Zhang X. Economic Strategies for Data Monetization. *MIS Quarterly*. 2022;46(2):789-812.

5. White Paper on the Digital Economy 2023. ANO «Digital Economy». Moscow, 2023. URL: <https://digital-economy.ru>. (In Russ.).
6. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York : W.W. Norton & Company, 2014.
7. Prakash A.V., Das S. Data Monetization Models: A Review and Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2022;(144):112-125.
8. Evans D.S., Schmalensee R. Matchmakers: The New Economics of Multisided Platforms. Boston : Harvard Business Review Press, 2016.
9. Bughin J. Monetizing Big Data and Analytics in the Digital Economy. McKinsey Quarterly. 2016. URL: <https://www.mckinsey.com>.
10. Ivanov K.V., Balyakin A.A., Malyshev A.S. Big data technologies as a tool for ensuring national security. *Nauchno-tehnicheskie vedomosti SPbGPU. Ekonomicheskie nauki = Scientific and Technical Bulletin of SPbSPU. Economic Sciences*. 2020;13(1):7-19. DOI 10.18721/JE.13101. (In Russ.).
11. Zhilyaeva O.A. Digital economy: the data economy. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2023;(2):37-45. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-ekonomika-ekonomika-dannyh>. (In Russ.).
12. Golovenchik G.G. Digital dividends: the data economy in digital transformation. *Finance and Credit*. 2020;26(4):890-907. (In Russ.).
13. Khomenko E.B. Introduction to the Digital Economy: Consumers, Markets, Regions, Industries: a study guide for non-economic fields. Izhevsk : Udmurt State University, 2022. URL: <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/bitstream/handle/123456789/20776>. (In Russ.).
14. VK. Annual Report 2024. URL: <https://vk.com/company/ru/investors/results>. (In Russ.).
15. The combined company Wildberries and Russ summed up the results of 2024. URL: <https://www.retail.ru/news/obedinennaya-kompaniya-wildberries-i-russ-podvela-itogi-2024-goda-29-marta-2025-262884>. (In Russ.).
16. Financial Statements : T-Bank Official Website. URL: <https://www.tbank.ru/about/investors/11>. (In Russ.).
17. Boldyrev M.V., Abaev A.L. Modeling network effects in platform business models. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2025;18(2):42-58. (In Russ.).
18. Egoshina E.A., Shornikova N.Yu. Management of digital platforms: problem statement. *Ekonomicheskie sistemy = Economic systems*. 2025;18(3):80-89. (In Russ.).
19. GDPR Compliance Guidelines. SimilarWeb Privacy Policy. 2024. URL: <https://www.similarweb.com/corp/privacy>.
20. Netflix Q4 2024 Earnings Report: ARR \$33 billion, churn rate 2%. Netflix Investor Relations. 2024. URL: <https://ir.netflix.net/financials/quarterly-earnings/default.aspx>.
21. SimilarWeb Annual Report 2024: ARR \$250 million // SimilarWeb SEC filings. 2024. URL: <https://investors.similarweb.com/financials/sec-filings/default.aspx>.

Информация об авторе / Information about the author

Софья Владиславовна Ракина – студент 4-го курса Международного института энергетической политики и управления инновациями Одинцовского филиала Московского государственного института международных отношений (университета) МИД России, Одинцово, Россия, sonya.rakina78@gmail.com;

Александр Аннярович Степанов (научный руководитель) – доктор экономических наук, профессор кафедры управления инновациями Международного института энергетической политики Московского государственного института международных отноше-

ний Министерства иностранных дел России, Одинцовский филиал, Одинцово, Россия, step-916@yandex.ru.

Sofia V. Rakina – 4th-year student at the International Institute of Energy Policy and Innovation Management, Odintsovo branch of the Moscow State Institute of International Relations (University) of the Ministry of Foreign Affairs of Russia, Odintsovo, Russia, sonya.rakina78@gmail.com;

Alexander A. Stepanov (academic supervisor) – doctor of economic sciences, professor at the Department of innovation management at the International Institute of Energy Policy and Innovation Management, Odintsovo Branch of MGIMO, Ministry of Foreign Affairs of Russian Federation, Odintsovo, Russia, step-916@yandex.ru.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 08.02.2026; одобрена после рецензирования 09.03.2026; принята к публикации 15.03.2026.

The article was submitted 08.02.2026; approved after reviewing 09.03.2026; accepted for publication 15.03.2026.



Маркетинговая стратегия предприятия в системе управления рекламной деятельностью

Екатерина Павловна Дашкова¹✉,
Вера Кирилловна Романович² (научный руководитель)

^{1,2} Российский университет кооперации, Мытищи, Россия

✉ ecatarina.dashkova@yandex.ru

Аннотация. Цель. Разработка теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по формированию маркетинговой стратегии предприятия как основы эффективного управления рекламной деятельностью в условиях цифровой трансформации. Задачи. Проанализировать эволюцию подходов к управлению рекламной деятельностью в контексте реализации маркетинговой стратегии; выявить ключевые элементы системы управления рекламой и их взаимосвязь со стратегическими маркетинговыми целями; определить современные тенденции и инструменты интеграции рекламных коммуникаций в общую стратегию предприятия; предложить методический подход к оценке эффективности реализации маркетинговой стратегии через показатели рекламной деятельности.

Основные положения. В статье обосновано, что маркетинговая стратегия выступает системообразующим фактором управления рекламной деятельностью, определяющим целевые ориентиры, каналы коммуникации, бюджетные ограничения и критерии эффективности. Рассмотрена эволюция управления рекламой от фрагментарных тактических решений к стратегическому интегрированному подходу. Выявлены особенности современного этапа: персонализация коммуникаций на основе анализа больших данных, омниканальность, автоматизация закупок рекламного инвентаря (программатик), необходимость учета эффектов синергии, насыщения и отложенного воздействия.

Результаты исследования. Предложена структурно-функциональная модель управления рекламной деятельностью, интегрированная в маркетинговую стратегию предприятия. На основе анализа выявлены факторы успешной реализации рекламных стратегий: четкая сегментация целевой аудитории с учетом социокультурных характеристик, использование системных подходов к планированию бюджета, интеграция онлайн и офлайн-каналов коммуникации, применение автоматизированных систем сбора и анализа лидов. Практическая значимость заключается в возможности применения предло-

женных рекомендаций предприятиями различных отраслей для повышения эффективности рекламных инвестиций.

Ключевые слова: маркетинговая стратегия, управление рекламной деятельностью, интегрированные маркетинговые коммуникации, медиапланирование, целевая аудитория, рекламный бюджет, эффективность рекламы, цифровой маркетинг, бренд-коммуникации, омниканальность

Для цитирования: Дашкова Е.П. Маркетинговая стратегия предприятия в системе управления рекламной деятельностью // Экономические системы. 2026. Том 19, № 1. С. 270–277. DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-270-277.

Original article

Marketing strategy of an enterprise in the advertising management system

Ekaterina P. Dashkova¹✉, Vera K. Romanovich² (academic supervisor)

^{1,2} Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia

✉ ecaterina.dashkova@yandex.ru

Abstract. Aim. To develop theoretical and methodological provisions and practical recommendations for forming an enterprise's marketing strategy as the foundation for effective advertising management in the context of digital transformation. **Tasks.** To analyze the evolution of approaches to advertising management in the context of marketing strategy implementation; to identify key elements of the advertising management system and their relationship with strategic marketing goals; to determine current trends and tools for integrating advertising communications into the overall enterprise strategy; to propose a methodological approach to assessing the effectiveness of marketing strategy implementation through advertising performance indicators.

Findings. The article substantiates that marketing strategy acts as a system-forming factor in advertising management, determining target guidelines, communication channels, budget constraints, and efficiency criteria. The evolution of advertising management from fragmented tactical decisions to a strategic integrated approach is examined. Features of the modern stage are identified: personalization of communications based on big data analysis, omnichannel, automation of advertising inventory purchases (programmatic), and the need to consider synergy, saturation, and carryover effects.

Results. A structural-functional model of advertising management integrated into the enterprise's marketing strategy is proposed. Based on the analysis, factors for successful implementation of advertising strategies are identified: clear segmentation of the target audience considering sociocultural characteristics, use of data-driven approaches to budget planning, integration of online and offline communication channels, and application of automated systems for lead collection and analysis. The practical significance lies in the possibility of applying the

proposed recommendations by enterprises in various industries to increase the efficiency of advertising investments.

Keywords: marketing strategy, advertising management, integrated marketing communications, media planning, target audience, advertising budget, advertising effectiveness, digital marketing, brand communications, omnichannel

For citation: Dashkova E.P. Marketing strategy of an enterprise in the advertising management system. *Economic Systems*. 2026;19(1):270-277.(In Russ.). DOI 10.29030/2309-2076-2026-19-1-270-277.

Введение

В современных условиях высокой конкуренции и фрагментации медиапотребления эффективное управление рекламной деятельностью становится критически важным фактором успеха предприятия. Реклама перестала быть изолированной функцией и рассматривается как неотъемлемая часть маркетинговых коммуникаций, подчиненных общей стратегии развития бизнеса. В последние годы глобальные расходы на рекламу продолжают расти, однако компании сталкиваются с проблемой снижения отдачи от рекламных инвестиций вследствие перенасыщения информационного пространства, баннерной слепоты и ужесточения регулирования в сфере обработки персональных данных.

Современная реальность демонстрирует: несмотря на обширные базы данных о потребителях и продвинутые инструменты таргетинга, многие компании сталкиваются с проблемами при разработке комплексной рекламной стратегии, которая была бы органично вписана в их общую маркетинговую концепцию. Фрагментарные, тактические решения по продвижению, не подкрепленные стратегическим видением, приводят к неэффективному использованию рекламных бюджетов и противоречивому позиционированию бренда в сознании потребителей.

Новизна исследования заключается в разработке концептуального подхода к интеграции рекламной деятельности в систему стратегического маркетинга предприятия, учитывающего современные вызовы цифровой среды: необходимость персонализации коммуникаций, омниканальность, автоматизацию медиапланирования, а также сложные эффекты взаимодействия рекламных инструментов. В данной статье предложена структурно-функциональная модель, в которой рекламные решения на всех этапах (от целеполагания до оценки эффективности) производны от стратегических маркетинговых установок предприятия.

Результаты исследования могут быть использованы руководителями отделов маркетинга, бренд-менеджерами и специалистами по рекламе при разработке и реализации коммуникационных стратегий. Предложенные рекомендации базируются на анализе реальных кейсов российских и зарубежных компаний и учитывают специфику современных рекламных инструментов, включая социальные сети, таргетированную рекламу и CRM-интеграции.

Основная часть

Теоретические основы управления рекламной деятельностью в контексте маркетинговой стратегии

Управление рекламной деятельностью прошло длительный путь эволюции, тесно связанный с развитием маркетинговой теории и практики. В классической работе Н. Бордена реклама рассматривается как один из элементов маркетинга, выполняющий преимущественно информационную и напоминающую функции [1]. На ранних этапах (до 1960-х гг.) рекламная деятельность носила фрагментарный характер и не была интегрирована в общую систему управления предприятием.

С развитием концепции интегрированных маркетинговых коммуникаций в 1980–1990-е гг. происходит переосмысление роли рекламы. Т. Дункан обосновал необходимость координации всех коммуникационных усилий компании для формирования единого непротиворечивого образа бренда в сознании потребителей [2]. Реклама начинает рассматриваться не изолированно, а во взаимосвязи с PR, прямым маркетингом, стимулированием сбыта и другими инструментами.

Современный этап (2000–2020-е гг.) характеризуется цифровой трансформацией рекламной деятельности. Д. Чевфи и Ф. Эллис-Чедвик отмечают переход от массовых коммуникаций к персонализированным, основанным на анализе цифрового следа потребителя [3]. Появляются новые метрики эффективности, инструменты, форматы рекламы.

В современной научной литературе утвердилось понимание того, что эффективное управление рекламной деятельностью невозможно без четкой маркетинговой стратегии. Ф. Котлер и К. Келлер определяют маркетинговую стратегию как логическую схему маркетинговых мероприятий, с помощью которой компания рассчитывает выполнить свои маркетинговые задачи [4]. Рекламная деятельность в этой логике выступает инструментом реализации стратегии на коммуникационном уровне.

Ключевые элементы маркетинговой стратегии, определяющие параметры рекламной деятельности, представлены в табл. 1.

Таблица 1 – Взаимосвязь элементов маркетинговой стратегии и рекламной деятельности

Элемент маркетинговой стратегии	Основа рекламной деятельности
Целевой рынок (сегментация)	Выбор каналов коммуникации, тон коммуникации, креативные решения
Позиционирование	Ключевые сообщения, уникальное торговое предложение, имиджевые характеристики
Стратегические цели (доля рынка, объем продаж)	Бюджет рекламы, интенсивность кампании, КРІ эффективности
Маркетинговый комплекс	Согласованность рекламных обещаний с реальными характеристиками продукта, ценой, дистрибуцией

Источник: составлено автором.

Как отмечают А.И. Киселёва и А.Ю. Карауланова, управление рекламной деятельностью становится действенным инструментом повышения конкурентной позиции предприятия только тогда, когда рекламные решения подчинены стратегическим приоритетам, а не принимаются ситуативно под влиянием модных трендов или давления со стороны подрядчиков [5].

Современные вызовы управления рекламной деятельностью

Анализ научной литературы и практики рекламной деятельности позволяет выделить несколько ключевых вызовов, с которыми сталкиваются современные предприятия:

1. Фрагментация медиапотребления и баннерная слепота. Потребители используют множество каналов получения информации, при этом их внимание к рекламе снижается. Исследования Nielsen Norman Group подтверждают, что пользователи научились игнорировать рекламные блоки как на десктопах, так и на мобильных устройствах [6].

2. Ужесточение регулирования персональных данных. Введение GDPR в Европе, закона о персональных данных в России и аналогичных регуляций в других странах ограничивает возможности таргетинга и требует поиска новых подходов к идентификации аудитории [7, 8].

3. Необходимость измерения реальной эффективности. Традиционные метрики все чаще признаются недостаточными для оценки вклада рекламы в бизнес-результаты. Требуется переход к сквозной аналитике, связывающей рекламные контакты с конечными продажами.

4. Сложность учета эффектов взаимодействия каналов. Современные рекламные кампании используют множество каналов, которые взаимодействуют друг с другом.

Результаты исследования и их обсуждение

На основе теоретического анализа и обобщения практического опыта разработана структурно-функциональная модель управления рекламной деятельностью, интегрированная в маркетинговую стратегию предприятия. Модель включает четыре взаимосвязанных блока (уровня):

1. *Стратегический уровень*. Определение миссии, видения, стратегических целей предприятия. На этом уровне формулируются глобальные ориентиры, которым должна соответствовать рекламная деятельность: желаемая позиция бренда на рынке, целевые сегменты, ключевые ценности, транслируемые потребителям.

2. *Тактический уровень (маркетинговый комплекс)*. Разработка комплекса маркетинга (продукт, цена, дистрибуция, коммуникации). Здесь реклама взаимодействует с другими элементами маркетинга, обеспечивая согласованность обещаний и реальных характеристик предложения.

3. *Операционный уровень (рекламное планирование)*. Непосредственное планирование рекламной кампании: определение целей коммуникации, выбор каналов, разработка креативных концепций, распределение бюджета, медиапланирование.

4. *Оценочный уровень.* Измерение эффективности рекламной деятельности, сопоставление результатов с поставленными целями, корректировка стратегии и тактики на основе обратной связи.

Ключевая особенность предложенной модели – наличие прямых и обратных связей между всеми уровнями, обеспечивающих адаптивность системы к изменениям внешней среды.

Заключение

В результате проведенного исследования разработаны структурно-функциональная модель управления рекламной деятельностью и практические рекомендации по формированию маркетинговой стратегии предприятия как основы эффективного управления рекламной деятельностью.

Основные выводы работы:

1. Маркетинговая стратегия выступает системообразующим фактором управления рекламной деятельностью, определяющим целевые ориентиры, каналы коммуникации, бюджетные ограничения и критерии эффективности. Рекламные решения, не подчиненные стратегическим приоритетам предприятия, приводят к неэффективному использованию бюджетов и противоречивому позиционированию бренда.

2. Управление рекламной деятельностью прошло длительный путь эволюции: от фрагментарных тактических решений к интегрированным коммуникационным стратегиям, а затем к системе управления, основанной на анализе больших данных, автоматизации и персонализации.

3. Современные вызовы (фрагментация медиапотребления, баннерная слепота, ужесточение регулирования персональных данных) требуют от предприятий совершенствования методов планирования и оценки эффективности рекламных кампаний, включая моделирование маркетингового микса с учетом эффектов синергии, насыщения и отложенного воздействия.

4. Предложенная структурно-функциональная модель управления рекламной деятельностью, интегрированная в маркетинговую стратегию предприятия, позволяет обеспечить согласованность решений на всех уровнях (стратегическом, тактическом, операционном, оценочном) и адаптивность системы к изменениям внешней среды.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения разработанных рекомендаций предприятиями различных отраслей для повышения эффективности рекламных инвестиций и усиления конкурентных позиций.

Список источников

1. Борден Н. Концепция маркетинга-микс // Классика маркетинга : сб. работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг / сост. Б.М. Энис и др.; под. общ. ред. Ю.Н. Каптуревского ; пер. с англ. Т. Виноградовой и др. Санкт-Петербург : Питер, 2001. С. 529–538.

2. Дункан Т. Интегрированные маркетинговые коммуникации: использование рекламы и стимулирования сбыта для создания бренда. Москва : Вильямс, 2006.
3. Чевфи Д., Эллис-Чедвик Ф. Цифровой маркетинг: стратегия, внедрение и практика : пер. с англ. / под ред. Т.В. Клецовой. 7-е изд. Москва : Баланс Бизнес Букс, 2021.
4. Котлер Ф., Келлер К., Чернев А. Маркетинг, менеджмент : пер. с англ. 16-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2024.
5. Киселёва А.И., Карауланова А.Ю. Управление рекламной деятельностью как инструмент повышения конкурентной позиции торгового предприятия // Вестник науки. 2025. Т. 2, № 5. С. 110–117.
6. Pernice K. Banner blindness revisited: users dodge ads on mobile and desktop // Nielsen Norman Group : [website]. 2018. URL: <https://www.nngroup.com/articles/banner-blindness-old-and-new-findings> (дата обращения: 23.01.2026).
7. Регламент Европейского Парламента и Совета Европейского Союза 2016/679 от 27 апреля 2016 г. о защите физических лиц при обработке персональных данных и о свободном обращении таких данных, а также об отмене Директивы 95/46/ЕС (Общий Регламент о защите персональных данных) (General Data Protection Regulation) (GDPR). URL: <https://base.garant.ru/71936226> (дата обращения: 23.01.2026).
8. О персональных данных : Федеральный закон № 152-ФЗ от 27.07.2006 // Собрание законодательства РФ. 2006. № 31 (1 ч.). Ст. 3451.

References

1. Borden N. The concept of marketing mix // Classics of marketing: collection of works that had the greatest impact on marketing / comp. B. M. Enis et al.; under the general editorship of Yu. N. Kapturevsky ; per. with Engl. by T. Vinogradova et al. St. Petersburg : Peter, 2001. P. 529–538. (In Russ.).
2. Duncan T. Integrated marketing communications: using advertising and sales promotion to create a brand. Moscow : Williams, 2006. (In Russ.).
3. Cheffi D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing: strategy, implementation and practice : per. with Engl. / ed. by T.V. Kletsova. 7th ed. Moscow : Balance Business Books, 2021. (In Russ.).
4. Kotler F., Keller K., Chernev A. Marketing, management : per. with Engl. 16th ed. Saint Petersburg : Peter, 2024. (In Russ.).
5. Kiseleva A.I., Karaulanova A.Yu. Advertising management as a tool to enhance the competitive position of a trading company. *Vestnik nauki = Bulletin of Science*. 2025;2(5): 110-117. (In Russ.).
6. Pernice K. Banner blindness revisited: users dodge ads on mobile and desktop. Nielsen Norman Group : [website]. 2018. URL: <https://www.nngroup.com/articles/banner-blindness-old-and-new-findings>.
7. Regulation of the European Parliament and of the Council of the European Union 2016/679 of April 27, 2016 on the protection of individuals with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, as well as repealing Directive 95/46/EC (General Data Protection Regulation) (GDPR). URL: <https://base.garant.ru/71936226>. (In Russ.).
8. On personal data : Federal Law No. 152-FZ of 07.27.2006. *Collection of Legislation of the Russian Federation*. 2006;(31(1 part)):3451. (In Russ.).

Информация об авторе / Information about the author

Екатерина Павловна Дашкова – магистрант, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, ecaterina.dashkova@yandex.ru;

Вера Кирилловна Романович (научный руководитель) – доктор экономических наук, профессор, Российский университет кооперации, Мытищи, Россия, vromanovich@ruc.su.

Ekaterina P. Dashkova – master degree student, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, ecaterina.dashkova@yandex.ru;

Vera K. Romanovich (academic supervisor) – doctor of economic sciences, professor, Russian University of Cooperation, Mytishchi, Russia, vromanovich@ruc.su.

Конфликт интересов / Conflict of interests

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

The author declare no relevant conflict of interests.

Статья поступила в редакцию 09.02.2026; одобрена после рецензирования 11.03.2026; принята к публикации 17.03.2026.

The article was submitted 09.02.2026; approved after reviewing 11.03.2026; accepted for publication 17.03.2026.

Требования к оформлению авторских материалов, подаваемых на публикацию в научный журнал «Экономические системы»

Для размещения в журнале принимаются ранее не опубликованные в других печатных или электронных изданиях авторские материалы – научные статьи, обзоры, рецензии, отзывы.

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 авторов (при наличии);

• адрес электронной почты, телефон.

Требования к оформлению статьи:

• статья должна быть структурирована и содержать следующие разделы:

• *введение* (актуальность статьи, научная новизна и практическая значимость);

• *основная часть статьи* (с тематическими подзаголовками), содержащая авторский взгляд на проблему, применяемые автором методы исследования, их результаты, ссылки на работы авторитетных ученых и специалистов;

• *заключение* (делаются выводы, подводятся итоги);

• 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 курсивом на английском языке.

Пример оформления списка источников (References) приведен ниже.

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 19 № 1 (72) - 2026

Научный журнал

Подписано в печать 24.03.2026. Формат 70×100/16. Бумага офсетная № 1.
Печать цифровая. Усл. печ. л. 22,75. 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