МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал)
федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего образования «Донской государственный технический университет»
в г. Шахты Ростовской области
(ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты)

НАУЧНАЯ ВЕСНА – 2026

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ

Сборник научных трудов

Научное электронное издание

ШАХТЫ
ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты
2026

УДК 004.8/005+331.1+332.81+338.1+338.48+658
ББК 65

Редакционная коллегия:
С.А. Масленников, Л.А. Спектор, Д.В. Русляков,
Т.В. Зайцева, Ж.В. Горностаева, И.В. Куренова

Научная весна – 2026 : Экономические науки : сборник научных трудов : научное электронное издание / редкол. : С.А. Масленников [и др.] ; Ин-т сферы обслуж. и предпринимательства (филиал) федер. гос. бюдж. образоват. учреждения высш. образования «Донской гос. техн. ун-т» в г. Шахты Рост. обл. (ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты). – Шахты : ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты, 2026. – 1 CD-ROM. – Систем. требования : Pentium III 866 МГц ; 4,23 Мб RAM ; Windows XP ; Adobe Reader 7.0 (или аналогичный продукт для чтения файлов PDF) ; CD-ROM дисковод ; мышь. – Загл. с экрана. – ISBN 978-5-907579-49-1. – Текст : электронный.

В сборник вошли материалы лучших докладов по итогам работы секций и направлений Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Научная весна – 2026».

Конференция проведена в соответствии с приказом № 41-А от 24 февраля 2026 г.

Материалы в сборнике публикуются в авторской редакции. Ответственность за аутентичность цитат, приводимых имен и дат, а также за точность употребляемой терминологии несут сами авторы.

© ИСОиП (филиал) ДГТУ в г. Шахты, 2026

Подписано к использованию 09.06.2026

Объем 4,23 Мб

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты
346500, г. Шахты, Ростовская обл., ул. Шевченко, 147

СОДЕРЖАНИЕ

Баташова А.Ф., Ковалев А.А. Российский рынок углеродных единиц: тенденции и перспективы 6
Башурова П.А., Романова С.В. Оценка системы нормативно-правового регулирования учета основных средств 12
Бугаева Е.А., Герасименко И.Ю., Горностаева Ж.В. Теоретические аспекты формирования товарной стратегии хозяйствующего субъекта 16
Бугаева М.В., Бурьянов В.О., Жохова В.Е. Современные технологии мотивации труда персонала 23
Бугаева М.В., Маркова Л.С., Мухараев С.А. Формирование стратегии управления человеческими ресурсами, направленной на повышение стоимости человеческого капитала 27
Глущенко А.В., Рейханова И.В. Банкротство предприятия: экономические индикаторы несостоятельности и правовые процедуры реструктуризации 32
Дразян Р.В., Зинченко И.В., Горностаева Ж.В. Формирование и оценка трудового потенциала 37
Елизова Е.А., Рейханова И.В. Интеллектуальная собственность как актив: оценка стоимости и правовые способы монетизации 46
Ермолова Д.А., Черкесова Э.Ю. Крепкая семья как основа духовно-нравственных ценностей: демографические тенденции в России 52
Жилякова В.С., Романова С.В. Практика применения концепции справедливой стоимости в системе учетно-аналитического обеспечения показателей отчетности 56
Зуйко Д.А., Демидова Н.В., Васенев С.Л. Анализ отраслевых и региональных особенностей проникновения механизма устойчивого развития в среде российских компаний 61
Иваненко О.С., Куликова А.Д., Васенев С.Л. Оценка особенностей проникновения механизма устойчивого развития в среде российских компаний 69
Ивашин К.А., Малахов А.М., Горностаева Ж.В. Управление организационным поведением в современной организации 76
Калинина Н.А., Ермилова Д.В. Съедобный досуг: превращаем ресторан отеля в иммерсивный театр 83
Калинина Н.А., Новгородцева Н.Т., Яицкий Д.С. Исследование трендов развития военно-патриотического туризма 87
Калинина Н.А., Фролова Д.В. Событийный туризм как перспективное направление развития туризма 97

Козлова А.С., Щербакова Н.В. Анализ рейтинга государственной жилищной инспекции управляющих многоквартирными домами компаний города 105
Козырева А.А., Морозова Н.И. Баланс между ростом больших языковых моделей и зелеными технологиями 108
Козырева Т.И., Кушнарева И.В. Маркетинг в симбиозе с ИИ: алгоритмы, персонализация и будущие парадигмы потребительского поведения 114
Козырева Т.И., Кушнарева И.В. Управление проектами: тренды, вызовы и инновационные горизонты 117
Кудашева В.С., Матвеева В.А. Реформаторская деятельность С.Ю. Витте в области экономики Российской империи 123
Кушнарев В.Э., Кушнарева И.В. Парадигмы современных управленческих решений: инновации в бизнесе, экономике и финансовых стратегиях 128
Кушнарев В.Э., Кушнарева И.В. HR-стратегии и лидерство: управление персоналом в цифровую эпоху 135
Кушнир И.С., Кушнир И.Б. Сравнительная характеристика методов достоверности неразрушающего контроля изделий аддитивного производства методами компьютерной томографии и лазерного сканирования 143
Логачева У.А., Авхадеева С.Н., Карелин А.Е. Экономическая нестабильность и новые практики потребления: цифровые инструменты управления гардеробом 150
Лозовик Е.Г., Ивушкина Е.Б. Инновационные подходы в образовании: искусственный интеллект 156
Мамеева Я.В., Горностаева Ж.В. Дополненная и виртуальная реальность как инструмент развития промышленного туризма 161
Матвеева В.А., Петроченко Е.В., Косарева Т.Ю. Трансформация методов аудиторской проверки финансовой отчетности в условиях цифровизации 165
Прохорова М.О., Микулина М.И. Изменение понятия «турпродукт»: влияние и последствия для внутреннего туристского рынка России 171
Рвачев Н.К., Положевец А.М., Чернышева Ю.С. Принятие управленческих решений на основе риск-менеджмента 176
Румянцева С.А., Айрапетян Я.Р. Цифровые права и обязанности в семейных отношениях: защита детей от кибербуллинга и онлайн-манипуляций 182
Саркисян А.С., Касумов Ф.К., Чернышева Ю.С. Профессиональное развитие персонала: обоснование необходимости 188
Семендей А.А., Микулина М.И. Специфика культурно-познавательных туристских аттракций Ростовской области 196

Старцева Т.А., Бугаева М.В. Командное лидерство и эмоциональный интеллект в условиях VUCA 200
Трушкевич И.М., Титов А.Г., Горностаева Ж.В. Управление межличностными отношениями в трудовом коллективе 205
Хачатрян С.Г., Айрапетян К.Р. Экономика гастротуризма: прибыль от локальных продуктов в российском гостеприимстве 212
Черкесова Э.Ю., Ерютин Е.Н. Трансформационные процессы человеческого капитала в экономике знаний 219
Черкесова Э.Ю., Сердюченко В.П. Современные методические подходы к управлению налоговой нагрузкой организации..... 223
Шестакова Е.В., Хун С.М., Чернышева Ю.С. Управление текучестью и адаптацией персонала предприятия..... 228
Шестопал В.В., Яцук А.И., Чернышева Ю.С. Управление маркетинговыми стратегиями хозяйствующих субъектов 236
Шестопалова А.Н., Рейханова И.В. Государственно-частное партнерство: распределение рисков и экономическая эффективность проектов..... 243
Щербакова Н.В., Габараев Т.О. Проект гостиничного продукта для спортивно-оздоровительного туризма 251
Щербакова Н.В., Лысый Я.А. Проект гостиничного продукта «Приключение на пеших тропах»..... 256
Щербакова Н.В., Пахомова О.Ю. Современный инструмент коммуникации и обеспечения безопасности проживания в многоквартирном доме 262
Щербакова Н.В., Раенко Л.Б. Разработка турпродукта для рекреационного туризма 267
Яцук А.И., Герасименко И.Ю., Горностаева Ж.В. Маркетинговые стратегии в системе управления предприятием..... 270

УДК 339.972
А.Ф. Баташова[1], А.А. Ковалев[2]
[1]Канд. экон. наук, доцент
[2]Студент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

РОССИЙСКИЙ РЫНОК УГЛЕРОДНЫХ ЕДИНИЦ: ТЕНДЕНЦИИ И ПЕРСПЕКТИВЫ

THE RUSSIAN MARKET OF CARBON UNITS: TRENDS AND PROSPECTS

Аннотация. *В статье рассмотрены тенденции на российском рынке углеродных единиц, результаты реализации национальной климатической повестки. Установлено, что образованный в рамках добровольной системы торговли выбросами, рынок находится на начальной стадии формирования, характеризуется дисбалансом спроса и предложения. В статье приводятся результаты анализа динамики выпуска углеродных единиц, структуры предложения по видам сделок. Автором сформулированы основные направления развития рынка и учетом возможных действий регулятора по исполнению климатической повестки.*
Ключевые слова: *климатические проекты, добровольная система торговли квотами, рынок углеродных единиц.*

Summary. *The article examines trends in the Russian market of carbon units, results of the implementation of the national climate agenda. It has been established that the market, formed within the framework of a voluntary emissions trading system, is at an early stage of formation, characterized by an imbalance of supply and demand. The article presents the results of an analysis of the dynamics of carbon unit output, the structure of supply by type of transactions. The author has formulated the main directions of market development and taking into account possible actions of the regulator to implement the climate agenda.*
Keywords: *climate projects, voluntary quota trading system, carbon units market.*

Российский рынок углеродных единиц является результатом реализации национальной климатической повестки. Добровольная система торговли выбросами, или ДСТВ, обеспечивается инициативами субъектов хозяйствования, направленных либо на сокращение выбросов, либо на увеличение поглощения парниковых газов (ПГ). Данные инициативы, соответствующие определенному формату, и прошедшие валидацию, в терминологии ДСТВ – климатические проекты, генерируют углеродные единицы.

Началом формирования российской климатической повестки считается дата ратификации Россией РКИКИ ООН (Рамочной конвенции ООН об изменении климата) в 1994 г.

Базовые предпосылки климатической повестки определяются [1]:

– высокой значимостью ископаемого топлива (около 60 %) в экспорте и внутреннем потреблении;

– достаточно низкой углеродоемкостью производства энергии, что связано с высоким уровнем газификации энергетики, возможностью использования эффективных низкоуглеводных технологий генерации электроэнергии.

С учетом данных предпосылок амбициозная климатическая повестка с жесткими ограничительными мерами в отношении углеродных отраслей может нести существенные угрозы социально-экономическому развитию России. Поэтому климатической повесткой на современном этапе установлены взвешенные климатические цели, мягкие стимулирующие методы в реагировании выбросов и поглощении ПГ.

Цель исследования – проанализировать тенденции на российском рынке углеродных единиц и спрогнозировать возможные направления его развития.

Актуальность исследования обусловлена переходом России стратегии социально-экономического развития с низким уровнем выбросов парниковых газов, активным включением в глобальную климатическую повестку.

Принятый в России формат ДСТВ представлен механизмами стимулирования реализации бизнесом инициативных климатических проектов и привлечением средств от продажи углеродных единиц (УЕ), образующихся в результате реализации данных проектов. Системы мягкого регулирования имеют широкое распространение во многих регионах мира и в наибольшей степени соответствуют особенностям Российской экономики. Система ключевых факторов развития рынка ДСТВ представлена на рисунке 1.

ВНУТРЕННИЕ	**Опыт реализации проектов совместного осуществления в рамках Киотского протокола (2008–2012 гг.)** Многие крупные компании регистрировали климатические проекты, некоторые из них смогли выгодно продать ЕСВ европейским партнерам, что заложило основу понимания ценности УЕ.
	Потребность в модернизации производства Реализация проектов в области повышения энерго- и ресурсоэффективности, помимо долгосрочной экономической выгоды, приводит к сокращению выбросов ПГ.
	Ратификация Парижского соглашения Требует постановки и постоянного повышения амбициозности национальных целей по сокращению выбросов ПГ
ВНЕШНИЕ	**Механизм трансграничного углеродного регулирования ЕС** Необходимость оплаты обязательного углеродного сбора в ЕС стимулирует разработку механизма сохранения капитала в стране.
	Развитие мировых углеродных рынков Успешный опыт других стран, в том числе в объединении БРИКС – стимул к активному участию в глобальной углеродной повестке.

Рис. 1. Система ключевых факторов развития ДСТВ

Национальный углеродный рынок России, действующий с сентября 2022 г., характеризуется динамичным созданием нормативной и методологической базы, значительным увеличением предложения углеродных единиц [2]. Рынок объединяет регулируемый и добровольный сегменты. В национальном Реестре УЕ зарегистрировано 68 климатических проектов (на 1 августа 2025 г.), потенциал выпуска которых составляет более 91 млн УЕ [3]. В обращении находится 34,3 млн УЕ, зачтены более 154 тыс. в целях компенсации углеродного следа или по другим причинам (табл. 1).

Таблица 1

Объем национального рынка углеродных единиц (на 1 августа 2025 г.)

Объем рынка	Регулируемый рынок, ЕВК	Добровольный рынок, УЕ
Планируется к выпуску		91 277 127
В обращении	271 973	34 307 743
Зачтенных	12 195	154 345

Динамика регистрации (2022–2025 г.) климатических проектов представлена на рисунке 2.



Рис. 2. Количество зарегистрированных проектов и выпуска углеродных единиц

На российском рынке углеродных единиц преобладают климатические проекты по сокращению выбросов ПГ; в отношении углеродных, находящихся в обращении, преобладающее большинство проектов связано с предотвращением выбросов [4]. Реже реализуются климатические проекты, связанные с увеличением поглощения парниковых газов, так как доходность таких проектов обусловлена продажей УЕ, так как спрос на углеродные единицы в условиях неразвитого рынка практически отсутствует (рис. 3). Дисбаланс между спросом и предложением характерна для переходного периода развития рынка: инфраструктура предложения сформирована, а механизм стимулирования спроса не развит.



Год	Компенсация выбросов	Компенсация углеродного следа	Брокерская закупка	Выполнение квоты	Цель не заявлена
2022	0	20	0	0	20
2023	10121	8623	735	0	19479
2024	10326	41482	0	0	53513
2025	644	1484	0	124626	126924

Рис. 3. Сделки по приобретению УЕ, сгруппированные по целям [5]

Существующий спрос практически полностью обусловлен запросами на углеродные единицы компаний в рамках Сахалинского эксперимента, и покупкой УЕ компаниями в рамках добровольных обязательств в области устойчивого развития. Перспектива роста спроса на углеродные единицы связана с требованиями рейтинговых агентств, финансовых институтов при сделках с зарубежными компаниями, сделками с компаниями-экспортерами и их стандартами в отношении климатической отчетности [6].

На рынке УЕ безвозмездная передача преобладает над коммерческой реализацией. Практика безвозмездной передачи демонстрирует корпоративную ответственность компаний, позиционирующих климатическую ответственность.

В большинстве случаев передача углеродных единиц осуществляется на основе прямых договоров (табл. 2). Биржевые сделки заключаются на площадках Национальной товарной биржи и Санкт-Петербургской между-

народной товарно-сырьевой биржи. Ориентировочная стоимость биржевых сделок за с 2022 г. по июль 2025 г. составляет 2,5 млн руб., реализовано 3045 углеродных единиц на сумму 2,2 млн. руб. [5].

Таблица 2

Структура предложения на рынке УЕ

Год	Биржевая продажа	Прямые договоры
2022	20	20
2023	2735	16744
2024	190	53323
2025	100	126824

Основные перспективы развитие рынка – это расширения сферы использования углеродных единиц (результатов климатических проектов) в целях:

– аккумулирования для выполнения будущих требований регуляторов, таких как квотирования выбросов ПГ либо уплата углеродного налога;

– прямой продажи, в том числе для увеличения прибыли и рентабельности проектов промышленной модернизации;

– компенсация компаниями в рамках добровольных обязательств прямых и косвенных выбросов парниковых газов;

– создание положительного имиджа продукции или услуг в результате производства с полной или частичной компенсацией углеродного следа;

– создание репутации компании, внедряющей практики компенсацию углеродного следа.

Заключение. Анализ предпосылок формирования рынка УЕ показал, что:

1. Рынок сформирован в результате перехода России к климатической повестке, формирования добровольной системы торговли выбросами, обеспечиваемую инициативами субъектов хозяйствования, направленных либо на сокращение выбросов, либо на увеличение поглощения парниковых газов.

2. Климатической повесткой на современном этапе установлены климатические цели, мягкие стимулирующие методы в реагировании выбросов и поглощении ПГ, что в свою очередь объясняется высокой значимостью ископаемого топлива в экспорте и внутреннем потреблении, что делает невозможным введение углеродного налога, большими объемами поглощения ПН природными экосистемами и существенными ограничениями экономического, логистического и нормативного характера для широкого внедрения ВИЭ.

Тенденции на рынке углеродных единиц включают:

1. Постепенное увеличение количества реализуемых климатических проектов и рост общей стоимости углеродных единиц, вводимых в обращение.

2. Дисбаланс спроса и предложения УЕ на рынке, отсутствие на настоящий момент факторов стимулирования спроса, добровольный характер приобретения углеродных единиц крупными компаниями, имеющими торговые связи с зарубежными партнерами, в целях поддержания имиджа устойчивости деятельности, либо приобретение УЕ как капитала на будущее.

3. Преобладание безвозмездной передачи УЕ над биржевыми сделками.

Перспективы развития рынка связаны с расширением сферы использования углеродных единиц в целях выполнения будущих требований регулятора, создания положительного имиджа компании, а также производимой продукции или услуг, увеличения прибыли и рентабельности в результате реализации проектов модернизации за счет поступления средств от прямой продажи углеродных единиц.

Список литературы

1. Нагайцев, И.А. Предпосылки реализации климатических проектов в России / И.А. Нагайцев. – Текст : непосредственный // Вестник Хакасского государственного университета им. Н.Ф. Катанова. – 2022. – 4(42). – С. 122–126.

2. Курбатова, М.В. Институциональный проект глобального климатического регулирования / М.В. Курбатова. – Текст : непосредственный // Экономическая наука современной России. – 2024. – № 2(105). – С. 38–52. – DOI: 10.33293/1609-1442-2024-2(105)-38-52.

3. Брижанин, В.В. Сравнительный анализ российских климатических проектов/ В.В. Брижанин. – Текст : непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2025. – № 1-2(119). – С. 20–26.

4. Суздалева, А.Л. Климатические проекты: основные виды и их результативность / А.Л. Суздалева. – Текст : непосредственный // Вестник евразийской науки. – 2023. – Т. 15. – № 1.

5. Леонова, И.И. Правовое регулирование реализации климатических проектов в России / И.И. Леонова. – Текст : непосредственный // Журнал российского права. – 2024. – Т. 28. – № 3. – С. 156–170.

6. Обзор российского углеродного рынка: потенциал роста: аналитический обзор консалтинговой компании Kept. – 2025. – URL: https://assets.kept.ru/upload/pdf/2025/08/ru-russian-carbon-market.pdf (дата обращения: 22.02.2026). – Текст : электронный.

7. Первый ежегодный национальный доклад о климатической повестке в России: доклад Центра «Климатическая политика и экономика России). – 2025. – URL: https://www.unepcom.ru/pdf/ climate-report-russia.pdf (дата обращения: 15.01.2026). – Текст : электронный.

В начало к содержанию

УДК 657
П.А. Башурова[1], С.В. Романова[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ОЦЕНКА СИСТЕМЫ НОРМАТИВНО-ПРАВОВОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ УЧЕТА ОСНОВНЫХ СРЕДСТВ

ASSESSMENT OF THE SYSTEM OF REGULATORY AND LEGAL REGULATION OF ACCOUNTING OF FIXED ASSETS

Аннотация. *В статье изложены ключевые моменты нормативно-правового регулирования учетных аспектов основных средств, отражена степень их влияния на методические подходы к учету рассматриваемого объекта активов. Обозначены актуальные вопросы и проблемы реформирования в разрезе упомянутых ФСБУ. Сформулированы выводы в рамках проведенного исследования.*
Ключевые слова: *основные средства, бухгалтерский учет, нормативно-правовое регулирование, стандарты, внеоборотные активы.*

Summary. *The article outlines the key points of the regulatory and legal regulation of accounting aspects of fixed assets, and reflects the degree of their influence on the methodological approaches to accounting for the asset in question. The article highlights the current issues and problems of reform in the context of the mentioned FSBU. The article concludes with the findings of the conducted research.*
Keywords: *fixed assets, accounting, legal regulation, standards, non-current assets.*

В условиях современности использование внеоборотных активов требует формирования адекватной системы их бухгалтерского учета и управления, для того чтобы их применение могло повысить эффективность деятельности организации. На нормативно-правовое регулирование бухгалтерского учета внеоборотных активов оказывает влияние как особенности использования данных активов в России, так и особенности процесса гармонизации российской системы бухгалтерского учета с международными стандартами финансовой отчетности [1].

Одним из актуальных вопросов бухгалтерского учета является система учета основных средств, как составной части внеоборотных активов, претерпевающая в настоящее время коренные изменения. В настоящее время учет основных средств регулируется несколькими федеральными стандартами бухгалтерского учета (ФСБУ), ряд из которых был утвержден в последние несколько лет. Безусловно, ключевым из них выступает ФСБУ 6/2020 «Основные средства», который устанавливает требования к формированию в бухгалтерском учете информации об основных средствах организаций [2]. Помимо упомянутого документа нормативно-правовое регулирование различных процессов учета основных средств, по состоя-

нию на 2026 г., включает следующие стандарты: ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения», ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды», ФСБУ 27/2021 «Документы и документооборот в бухгалтерском учете».

Реформирование учета, в рамках которого происходит как изменение уже существующих положений, так и внедрение новых, в том числе на основе тщательной переработки международных стандартов, вызвало активную дискуссию в научной среде по их экономическому, смысловому и практическому содержанию. Основными вопросами, рассматриваемыми исследователями в области бухгалтерского учета основных средств, являются:

– установление критериев, по которым производится определение объектов основных средств с учетом требований ФСБУ 6/2020, сравнение перечня критериев со старым положением с целью определения изменений в учетной политике организации и формировании показателей в финансовой отчетности;

– определение минимально необходимого количества шаблонов первичной учетной документации для основных средств, а также корректировка уже имеющихся документов с учетом требований стандарта о документировании (ФСБУ 27/2021);

– формирование капитальных вложений в приобретение основных средств в условиях обновленного стандарта (ФСБУ 25/2018) и отражение данных операций на счетах бухгалтерского учета;

– преобразование системы начисления амортизации и определения ликвидационной стоимости основных средств, в том числе для отражения имеющейся информации в налоговом учете и для целей оптимизации налоговой нагрузки организации;

– изменение системы учета основных средств, сданных в аренду или лизинг, при условии использовании ФСБУ 26/2020, а также определение фактических величин платежей организации за приобретенные основные средства;

– раскрытие правил ведения учета основных средств, учитываемых на забалансовых счетах;

– выявление особенностей, способствующих гармонизации национальных систем бухгалтерского учета с международными;

– формирование первоначальной стоимости основных средств, объема отчетной информации о них и ведение бухгалтерского учета по упрощенной методике [3].

В настоящее время в нормативно-правовых актах, регулирующих бухгалтерский учет внеоборотных активов, в том числе основных средств, имеется большое количество новшеств и недочетов, которые обуславливают необходимость их тщательного рассмотрения и анализа. На это указывают следующие факты:

– основным источником для формирования новых ФСБУ стали МСФО, тексты которых подвергаются ежегодным изменениям. Кроме того, наблюдается отсутствие ссылок в текстах МСФО на применяемые математические модели расчета отдельных показателей, требующих дисконтирования;

– отдельные документы из вышеуказанных стандартов содержали проблемы в отношении раскрытия методик расчета (к примеру, определения величины справедливой стоимости, отсылая к соответствующим МСФО);

– наличие ряда специфических терминов и процедур, отсутствовавших ранее в отечественной бухгалтерской практике и внесенных из международных регламентов;

– необходимость проведения сравнительного анализа не новых ФСБУ не только с международными регламентациями, но и с предыдущими положениями по бухгалтерскому учету с целью выявления устаревших методик учета.

Таким образом, на действующую систему бухгалтерского учета оказывает значительное давление необходимость развития и совершенствования методологии на основе стандартов МСФО, что является лишь одним из аспектов рассматриваемой проблемы.

Для проведения сравнительного анализа российских и международных стандартов учета основных средств как составной части внеоборотных активов установим соответствие между ними в таблице.

Таблица

Соответствие между международными и российскими стандартами бухгалтерского учета основных средств

МСФО	РСБУ
МСФО (IAS) 16 «Основные средства»	ФСБУ 6/2020 «Основные средства»
МСФО (IFRS) 16 «Аренда»	ФСБУ 25/2018 «Бухгалтерский учет аренды»
Отдельного стандарта нет	ФСБУ 26/2020 «Капитальные вложения»

При сравнении российских и международных стандартов учета основных средств необходимо учитывать различные принципы построения отчетности. Основные средства в соответствии с МСФО и РСБУ можно сравнивать по ряду направлений:

1. Включение биологических активов, связанных с сельскохозяйственной деятельностью. В настоящее время ни МСФО, ни РСБУ не относят данные активы к основным средствам, при этом в России происходит разработка проекта, посвященного биологическим активам.

2. Учет инвестиционной недвижимости. В российской системе учета данные виды активов признаются в виде доходных вложений в материальные ценности, при этом выделение для них обособленного стандарта учета не предусмотрено. В международных регламентациях осуществляется обособление инвестиционной собственности от основных средств, чем объясняется выделение отдельного стандарта.

3. Стоимостной лимит. В международных стандартах выделение минимального лимита стоимости не предусмотрено, в российской системе учета возможно установление лимита в соответствии с требованиями организации.

4. Амортизация. В настоящее время отличия между российским и международным стандартом по учету основных средств минимальны в связи с чем их сравнение по данному пункту не производится.

Так как методология учета основных средств в РСБУ была преимущественно взята из МСФО, то большинство положений совпадают. Отдельного рассмотрения требует выделение в отечественной практике учета стандарта, посвященного капитальным вложениям, что не произведено в МСФО.

Другой аспект заключается в значительном нормативном регулировании учета основных средств со стороны требований налогового законодательства, что требует совмещения положений финансового и налогового учета между собой.

Основными вопросами, касающимися совмещения налогового и финансового учета, являются:

– определение стоимостного лимита амортизируемого имущества при условии возникновения постоянных и временных налоговых разниц;

– определение величины амортизационных отчислений и их распределение между прямыми и косвенными расходами;

– формирование срока полезного использования с учетом ограничений по амортизационным группам;

– возможность непризнания расходов для целей налогового учета.

Следовательно, существующая система законодательного регулирования учета основных средств на фоне общей системы учета внеоборотных активов в России обладает рядом следующих характеристик:

– во-первых, наблюдается тенденция к развитию и совершенствованию системы учета на основе гармонизации учета и сближения с международными регламентациями, но при этом не ставится целью полное признание МСФО в качестве национальных стандартов в силу наличия организационных и методологических разногласий в существующих системах учета;

– во-вторых, формируется необходимость во введении поправок в действующие обновленные ФСБУ, а также соответствующих рекомендаций и комментариев по их использованию, что обусловлено недостаточным количеством методик, приведенных в текстах стандартов, и сложностью используемой терминологической базы;

– в-третьих, совмещение финансового и налогового учета для организаций вызывает дополнительные проблемы в связи с наличием прямо противоположных мнений, связанных с раскрытием методики их учета, что не позволяет унифицировать учетный процесс и увеличивает трудозатраты организации.

Таким образом, формирование и совершенствование стандартов учета основных средств должно вестись непрерывно с учетом имеющейся практики и внедрения новой методологической базы.

Список литературы

1. Романова, С.В. Нормативное регулирование внеоборотных активов как основополагающий фактор их бухгалтерского учета / С.В. Романова, В.А. Верецкая. – Текст : электронный // Научный альманах Центрального Черноземья. – 2022. – № 3-6. – С. 157–163. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=53770196 (дата обращения: 20.02.2026).

2. Федеральный стандарт бухгалтерского учета ФСБУ 6/2020 «Основные средства». – Текст : электронный // Консультант плюс : официальный сайт. – 2026. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_365338/7c84e53612cafbe7b9abb0711010248eec4de677/ (дата обращения: 24.02.2026).

3. Упрощенные методы формирования учетной информации о внеоборотных активах / С.В. Романова, В.А. Верецкая, С.А. Марьянова, А.Ю. Будник. – Текст : электронный // Modern Science. – 2022. – № 8. – С. 29–34. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=49416705 (дата обращения: 25.02.2024).

В начало к содержанию

УДК 339.13

Е.А. Бугаева[1], И.Ю. Герасименко[1], Ж.В. Горностаева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. экон. наук, профессор
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ ТОВАРНОЙ СТРАТЕГИИ ХОЗЯЙСТВУЮЩЕГО СУБЪЕКТА

THEORETICAL ASPECTS OF FORMING A PRODUCT STRATEGY FOR AN ECONOMIC ENTITY

Аннотация. *Для любой компании, которая активно внедряет новшества, разработка товарной стратегии становится основой всего стратегического планирования. При ее построении нужно учитывать две ключевые вещи: во-первых, опираться*

на цели и задачи самого предприятия, а во-вторых, понимать социальные и экономические запросы своей целевой аудитории. Главная роль товарной стратегии – грамотно управлять товарными потоками и оперативно закрывать потребности рынка. В статье рассмотрены цели и задачи товарной стратегии. Изучена классификация видов товарных стратегий, проанализированы факторы, влияющие на выбор вида товарной стратегии.

Ключевые слова: *маркетинг, маркетинговая стратегия, товарная стратегия, задачи товарной стратегии, инструменты маркетинга, предприятие, рынок.*

Summary. *For any company that actively implements innovations, developing a product strategy becomes the foundation of all strategic planning. When developing a product strategy, two key factors must be considered: first, it must be based on the company's own goals and objectives, and second, it must understand the social and economic needs of its target audience. The primary role of a product strategy is to effectively manage product flows and promptly meet market demands. This article examines the goals and objectives of a product strategy. The classification of product strategy types is examined, and the factors influencing the choice of a product strategy are analyzed.*

Keywords: *marketing, marketing strategy, product strategy, product strategy objectives, marketing tools, enterprise, market.*

На сегодняшний день именно в маркетинге компании могут найти и реализовать свои ключевые конкурентные преимущества. Поэтому планирование в этой сфере обязательно должно быть частью общей стратегии торгового предприятия [1].

Стратегическое маркетинговое планирование – это, по сути, процесс, с помощью которого определяются дальнейшие действия компании. Существует множество маркетинговых стратегий: они различаются по функциям, по отношению к конкурентам, по набору инструментов. Руководству необходимо четко представлять, какая из них лучше всего подходит для текущей ситуации и экономического положения фирмы на рынке в тот или иной период.

Развитие маркетинга как научной дисциплины во второй половине XX в. происходило под влиянием ряда факторов, главным образом социально-экономических. Среди них можно выделить следующие: рост качества и уровня жизни людей; увеличение той части доходов, которую население готово тратить на не самые необходимые нужды; повышение качества услуг в торговле и социальной сфере; а также развитие транспортных и информационных коммуникаций. Как следствие, у людей сформировалась потребность в новых впечатлениях и эмоциях.

Под влиянием данных факторов маркетинговая деятельность предприятия выходит на первый план и становится более творческой. Появляются различные инструменты маркетинга, которые используют для продвижения товаров или услуг, а также для привлечения новых покупателей [2].

Цель маркетинговых инструментов заключается в донесении информации о продукте компании и стимулировании продаж. Использование маркетинговых инструментов, как правило, связано с маркетинговой стратегией хозяйствующего субъекта, т.е. планом действий по увеличению объема продаж и чистой прибыли. Поэтому в условиях конкурентной борьбы эффективность деятельности торгового предприятия находятся в прямой зависимости от того, насколько грамотно сформулирована и реализована его товарная стратегия [3].

Под товарной стратегией принято понимать совокупность действий хозяйствующего субъекта, направленных на формирование, продвижение и реализацию товара на рынке. Необходимо отметить, что товарная стратегия является одним из базовых элементов маркетинговой стратегии современного предприятия и определяет, как продукт будет восприниматься целевой аудиторией, а также как он будет конкурировать с аналогичными предложениями компаний-конкурентов.

Таким образом, товарная стратегия выступает как инструмент эффективной работы компании в рамках выбранного сегмента рынка. Если у хозяйствующего субъекта отсутствует товарная стратегия, значит его ассортиментный портфель будет крайне нестабильным и будет зависеть от факторов внешней среды. В данной ситуации организация не сможет влиять на конкурентоспособность товаров, которые она предлагает рынку.

Товарная стратегия определяет цели, задачи и тактику поведения торгового предприятия на рынке. При выборе товарной стратегии компании необходимо реализовать следующую последовательность действий:

– рационально организовать работу в рамках имеющейся номенклатуры товаров с учетом стадии жизненного цикла;

– заблаговременно определить, какие товары следует вывести на рынок, а какие необходимо убрать с рынка [4].

Далее рассмотрим цели товарной стратегии в рамках маркетинговой деятельности современного предприятия (рис. 1). Ключевой особенностью товарной стратегии является ее направленность на удовлетворение потребностей целевой аудитории. В данном случае на первый план выходит потребность покупателей, а не производственные возможности хозяйствующего субъекта, хотя они тоже важны для формирования товарной стратегии. Потребительские предпочтения играют важную роль на всех этапах разработки и вывода товара на рынок, поэтому товарная стратегия должна корректироваться с учетом результатов маркетинговых исследований. Объектом данных исследований будет являться не сам товар, а потребитель с его запросами по отношению к данному товару.

Ключевой особенностью товарной стратегии является ее направленность на удовлетворение потребностей целевой аудитории. В данном случае на первый план выходит потребность покупателей, а не производственные возможности хозяйствующего субъекта, хотя они тоже важны

для формирования товарной стратегии. Потребительские предпочтения играют важную роль на всех этапах разработки и вывода товара на рынок, поэтому товарная стратегия должна корректироваться с учетом результатов маркетинговых исследований. Объектом данных исследований будет являться не сам товар, а потребитель с его запросами по отношению к данному товару.



Рис. 1. Основные цели товарной стратегии

Среди факторов, оказывающих влияние на создание товарной стратегии современного предприятия, выделяют следующие: уровень спроса у покупателей, целевые запросы потребителей, возможности и ресурсы компании, уровень конкуренции на рынке и др. [5].

Реализуя товарную стратегию, торговое предприятие преследует следующую цель: предлагать именно те товары, которые в наибольшей степени смогут удовлетворить потребителей и которые окажутся приоритетными при выборе продукции на рынке, т.е. будут обладать наиболее высоким качеством и высокой конкурентоспособностью [6].

Теоретический анализ показал, что товарная стратегия связана с реализацией на практике первого элемента комплекса маркетинга, т.е. продукта (товара). Она предусматривает решение задач, связанных с тем, что

производить, для кого производить, в каком виде производить и т.д. Далее рассмотрим задачи товарной стратегии в рамках маркетинговой деятельности современного предприятия (рис. 2).



Рис. 2. Основные задачи товарной стратегии

Таким образом задачи товарной стратегии могут быть различны, начиная от удовлетворения запросов потребителей и оптимизации финансовых показателей компании, заканчивая привлечением новых покупателей и выходом на новые рынки сбыта [7].

В современных экономических реалиях многие хозяйствующие субъекты сталкиваются с жесткой конкуренцией и постоянно меняющимися предпочтениями потребителей. В данных условиях возникает необходимость поиска наиболее эффективной товарной стратегии, которая становится неотъемлемой частью успешной бизнес-модели коммерческого предприятия [8].

Как уже было отмечено ранее, товарная стратегия предусматривает общий план действий, разработанный для достижения определенных целей компании в области роста и развития бизнеса. Она включает в себя ряд действий по привлечению клиентов, убеждению их совершить покупку, а также увеличению объема продаж.

Товарная стратегия разрабатывается на перспективу и включает несколько стратегических направлений. Классификация основных видов товарных стратегий приведена на рисунке 3.



Рис.3. Классификация видов товарных стратегий

Обобщенная характеристика различных видов товарных стратегий приведена в таблице [9].

Таблица

Обобщенная характеристика видов товарных стратегий

Вид	Краткое описание
Дифференциация товаров	Представляет собой процесс разработки ряда существенных модификаций, которые делают его отличным от товара конкурентов. Дифференциация основана на улучшении привлекательности товара за счет его разнообразия. Концептуально дифференциация - разработка различных вариантов товарного предложения на двух уровнях между: конкурентами по однотипным товарам и товарами одного изготовителя, ориентированными на разные сегменты рынка.
Диверсификация товаров	Стратегия, при которой бизнес вкладывает ресурсы в разные активы. Она помогает снизить риски, расширить ассортимент, выйти на новый рынок. Бывает горизонтальная, вертикальная или концентрическая.
Элиминация товаров	Эта стратегия предполагает поиск товаров, которые теряют или уже потеряли привлекательность для покупателя, стали менее востребованными. Как правило, такие товары проходят процесс инновации, совершенствуются или уходят в прошлое в качестве невостребованных на рынке. Бывает полная или частичная
Вариация товаров	Предполагает подход в разработке продукта, при котором создаётся несколько вариантов одного и того же товара. Каждый вариант может отличаться дизайном, функциональностью, ценой или другими характеристиками.

На выбор конкретного вида товарной стратегии оказывают влияние определенные факторы, такие как ресурсы компании, свойства товара, схожесть покупательских запросов, жизненный цикл продукта и тактика конкурентов.

Многие компании сегодня довольно часто прибегают к разного рода вариациям своих товаров. И у такого подхода есть свои плюсы.

Например, с помощью вариаций проще понять, что именно нравится покупателям, и разделить рынок на отдельные сегменты. Каждый вариант продукта может быть рассчитан на свою группу клиентов, что в итоге повышает шансы на успешные продажи. Кроме того, подобная стратегия помогает снизить риски при выводе нового товара. Если тестировать разные сочетания свойств или характеристик, то можно избежать крупных финансовых потерь и в итоге создать именно то, что будет востребовано у определенной категории покупателей.

Как показывает практика, чтобы стратегия вариаций действительно сработала, нужно сначала четко понять, какие потребности есть у целевой аудитории. Лучший способ для этого – провести маркетинговое исследование. Оно позволяет выяснить, что именно люди хотят видеть в продукте. Чаще всего для сбора нужной информации используют опросы, фокус-группы, а также анализ отзывов.

Конечно, внедрение такой стратегии требует от компании серьезных затрат, но в большинстве случаев это себя оправдывает. Начинать лучше всего с изучения рынка и общения с потенциальными покупателями. Затем уже можно переходить к созданию первой версии продукта и ее тестированию, чтобы найти наилучшее сочетание потребительских свойств. Всю полученную на этих этапах информацию стоит направить на улучшение качества товара и повышение его конкурентоспособности.

Важно, чтобы товарная стратегия была понятна не только маркетологам, но и всем сотрудникам компании. Какой бы вид стратегии ни выбрали, если не учитывать особенности разных сегментов рынка, со временем это приведет к потере аудитории и в конечном счете негативно скажется на работе всей торговой компании.

Список литературы

1. Богданов, И.В. Теоретические основы стратегического планирования организации, управление деятельности предприятий спорта / И.В. Богданов. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2024. – № 11(115). – С. 609–617. – URL: https://moluch.ru/archive/115/30390/ (дата обращения: 08.02.2026).

2. Фадеева, Е.А. Стратегическое планирование как инструмент повышения конкурентоспособности продукции предприятия / Е.А. Фадеева, О.С. Громышова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2022. – № 41(175). – С. 64–67. – URL: https://moluch.ru/archive/175/45970/ (дата обращения: 20.02.2026).

3. Реброва, Н.П. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н.П. Реброва. – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – 186 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-9092-8. – Текст : непосредственный.

4. Инновационный маркетинг : учебник для вузов / С.В. Карпова [и др.] ; под общей редакцией С.В. Карповой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 474 с. – (Высш. образование). – ISBN 978-5-534-13282-3. – Текст : непосредственный.

5. Мусаева, Х.А. Особенности разработки стратегии развития современных предприятий / Х.А. Мусаева, М.В. Ивахненко. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2023. – № 26(473). – С. 86–88. – URL: https://moluch.ru/archive/473/104464/ (дата обращения: 02.03.2026).

6. Гришков, А.В. Разработка стратегий развития бизнеса / А.В. Гришков. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2024. – № 38(172). – С. 53–55. – URL: https://moluch.ru/archive/172/45728/ (дата обращения: 08.02.2026).

7. Пашкус, Н.А. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н.А. Пашкус, В.Ю. Пашкус, М.В. Пашкус. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – 244 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21427-7. – Текст : непосредственный.

8. Короткова, Т.Л. Маркетинг инноваций: учебник и практикум для вузов / Т.Л. Короткова. – 2-е изд., испр. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 225 с. – ISBN 978-5-534-17986-6. – Текст : непосредственный.

9. Маркетинг инноваций в 2 ч. Ч. 2 : учебник и практикум для вузов / Н.Н. Молчанов [и др.]. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 275 с. –ISBN 978-5-534-02365-7. – Текст : непосредственный.

10. Карпова, С.В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для бакалавров / С.В. Карпова. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 408 с. – ISBN 978-5-9916-2661-3. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 331.1

М.В. Бугаева[1], В.О. Бурьянов[2], В.Е. Жохова[2]
[1]Канд. экон. наук, доцент
[2]Магистрант
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ МОТИВАЦИИ ТРУДА ПЕРСОНАЛА

MODERN TECHNOLOGIES OF STAFF MOTIVATION

Аннотация. *В работе рассмотрены сущность и значение мотивации персонала организаций, особенности развития теорий мотивации персонала, в том числе в России. Исследованы виды методов и инструментов мотивации, нематериальные способы мотивации. Для исследования эффективности мотивации в организациях применяется анализ мотивационного профиля. Также представлены особенности современных способов мотивации персонала, учитывающие тенденции изменения теории управления.*

Ключевые слова: *мотивация, теории, методы, материальная мотивация, нематериальная мотивация, мотивационный профиль, геймификация, нестандартная мотивация.*

Summary. *The paper examines the essence and importance of staff motivation in organizations, the specifics of the development of theories of staff motivation, including in Russia. The types of methods and tools of motivation, non-material ways of motivation are investigated. Motivation profile analysis is used to study the effectiveness of motivation in organizations. The article also presents the features of modern methods of staff motivation, taking into account the trends of changing management theory.*

Keywords: *motivation, theories, methods, material motivation, non-material motivation, motivational profile, gamification, non-standard motivation.*

Мотивация как инструмент воздействия на работника для достижения максимальной его эффективности вызывает особый интерес при изучении особенностей управления персоналом. Применение эффективных способов мотивации помогает органам управления в достижении целей организации посредством определения совокупности благ для работников, необходимых для их производительной деятельности.

Однако, не стоит подходить к мотивации как равному инструменту для всех работников. С одной стороны, необходимо поощрение для эффективных и результативных сотрудников, с другой стороны – есть некоторые направления деятельности или проблемные места в организации, для развития которых требуется большее внимание и, соответственно, большая мотивация. Поэтому существуют методы мотивации, основанные на показателях эффективности, которые работают по правилу «большая эффективность – выше вознаграждение».

Развитие теорий мотивации стало активно происходить с XIX в., ученые предлагали различные факторы, стимулирующие работников к производительному труду и развитию. Российская теория управления имеет не такую давнюю историю, развитие рыночных отношений в 90-х гг. XX в. повлекло за собой необходимость рассмотрения такого инструмента как мотивация и его влияние на качественные и количественные характеристики труда [1]. При этом теория мотивации не теряет свою актуальность со временем, развиваются новые теории и применяются новые инструменты, адекватные новым экономическим условиям. Особую важность мотивация приобретает при проявлении финансовых ограничений, когда возрастает необходимость в результативных работниках.

В основе системы мотивации лежат применяемые методы и инструменты. Методы мотивации представляют собой технологии, используемые для того, чтобы заинтересовать работника качественно и эффективно выполнять свою работу.

Эффективная система мотивации всегда комплексна и сочетает в себе два основных вида: материальную и нематериальную части, каждая их которых имеет свою эффективность [2]. При этом, если материальная составляющая остается практически в неизменном виде в течение длительного времени, то очевидны изменения в нематериальных инструментах мотивации. Стандартный набор, включающий «социальный пакет», льготные программы, дополнительные отпуска и отгулы, постепенно пополняется новыми инструментами. Это обусловлено современными тенденциями в видении собственной жизни людей, желании поддерживать баланс работы и отдыха у более дружелюбной, конкурентоспособной и вдохновляющей для всех участников коллектива [2].

Например, по мнению специалистов, наличие отдельной зоны для отдыха и приятных мероприятий может повысить моральный дух и производительность труда коллектива [3].

Совокупность нематериальных способов мотивации формирует ценностное предложение работодателя для персонала уже работающего и будущих кандидатов на работу. К наиболее часто используемым способам можно отнести представленные на рисунке.



Рис. Современные инструменты нематериальной мотивации

Важным этапом формирования или пересмотра действующей системы мотивации для роста эффективности организации является ее мониторинг с использованием различных инструментов. Это позволяет оценить основные мотивы работников к продуктивной работе и степень их удовлетворения в организации.

Например, для оценки уровня мотивации персонала в организации используется исследование мотивационного профиля. Мотивационный профиль – это метод определения важности различных факторов мотивации для работников [5]. Мотивационный профиль – это индивидуальное сочетание стимулирующих факторов человека, которые вдохновляют его выполнять определенные задачи. Нельзя сказать без диагностики, что подстегнет работника, поскольку у разных людей – разные потребности, которые могут меняться на протяжении времени. Стимул, актуальный для одного сотрудника, может никак не повлиять на эффективность труда его коллеги.

Мотивационный профиль работников отражает совокупную фактическую оценку значимости потребностей всего персонала. Это позволяет обоснованно подойти к формированию мотивационной политики предприятия.

Технологии мотивации, как и другие методы управления персоналом, развиваются в соответствии с изменением потребностей общества. Современные тенденции в области мотивации персонала направлены часто на то, чтобы сделать труд более интересным для сотрудников, позволить не только выполнять работу с высоким результатом, но и полноценно отдыхать. Для этого применяются и нестандартные методы в виде различных акций, конкурсов для сотрудников [1].

Современным работодателям следует обратить внимание на следующие инструменты мотивации:

– геймификация – применение игровых элементов в неигровых контекстах;

– персонализация мотивации – учет индивидуальных различий работников;

– цифровая мотивация – влияние соцсетей, алгоритмов и виртуальных стимулов.

Таким образом, теории мотивации эволюционировали от упрощенных биологических моделей к комплексным системам, учитывающим когнитивные, социальные и нейрофизиологические аспекты. Современные исследования делают акцент на гибкости и адаптивности мотивационных стратегий.

Инвестиции в мотивацию – это прямые инвестиции в человеческий капитал, который является главным активом любой организации в XXI в. Грамотно выстроенная мотивационная система позволяет превратить затраты на персонал в инвестиции, которые многократно окупаются за счет роста производительности, инноваций и устойчивого развития компании.

Список литературы

1. Шапиро, С.А. Современные методы мотивации и стимулирования труда работников / С.А. Шапиро, Е.К. Самраилова, О.В. Андросова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 270 с. – Режим доступа: URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=601366 (дата обращения: 19.02.2026). – ISBN 978-5-4499-1276-3. – DOI 10.23681/601366. – Текст : электронный.

2. Ситжанова, А.М. Инновации в управлении человеческими ресурсами / А.М. Ситжанова, Т.И. Лабужская. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 244 с. – ISBN 978-5-4499-3201-3. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691719 (дата обращения: 19.02.2026). – DOI 10.23681/691719. – Текст : электронный.

3. Нестандартные теории мотивации : учебное пособие / авт.-сост. А.И. Коломиец. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 48 с. – ISBN 978-5-4499-2876-4. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683091 (дата обращения: 19.02.2026).– Текст : электронный.

4. Качмазова, Д.Г. Инновационные методы мотивации персонала в современных организациях / Д.Г. Качмазова, К.Ю. Колосовская, Т.А. Макарич. – Текст : электронный // Актуальные научные исследования : сборник статей XIX международной научно-практической конференции (05 июня 2024 года). – Изд-во: Наука и Просвещение, 2024. – С. 98–101. – URL: https://www.elibrary.ru/download/elibrary67804894_72406136.pdf (дата обращения: 19.02.2026).

5. Маслов, В.П. К вопросу изучения мотивационного профиля персонала организации / В.П. Маслов. – Текст : электронный // Научные высказывания. – 2023. – № 11(35). – С. 84–86. – URL: https://nvjournal.ru/article/K_voprosu_izuchenija_motivatsionnogo_profilja_personala_organizatsii/ (дата обращения: 19.02.2026).

В начало к содержанию

УДК 331.1

М.В. Бугаева[1], Л.С. Маркова[2], С.А. Мухараев[2]
[1]Канд. экон. наук, доцент
[2]Магистрант
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ, НАПРАВЛЕННОЙ НА ПОВЫШЕНИЕ СТОИМОСТИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА

FORMATION OF A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY AIMED AT INCREASING THE VALUE OF HUMAN CAPITAL

Аннотация. *В статье рассмотрены особенности формирования стратегии управления человеческими ресурсами в современных условиях, направленной на повышение стоимости человеческого капитала. Стратегия управления персоналом определяет генеральное направление работы с человеческими ресурсами, формируется на основе общей стратегии развития организации. Повышение стоимости человеческого капитала обеспечивается инвестированием в человеческие ресурсы, формированием комплекса необходимых компетенций, отвечающих потребностям рынка, созданием условий, позволяющих реализовать сотрудникам свой потенциал во благо организации.*

Ключевые слова: *человеческие ресурсы, человеческий капитал, стоимость, рынок труда, стратегия, управление персоналом, обучение персонала, мотивация, развитие.*

Summary. *The article examines the features of the formation of a human resource management strategy in modern conditions aimed at increasing the productivity of the human capital. The HR management strategy defines the general direction of work with human resources, is formed on the basis of the overall development strategy of the organization. The increase in the cost of human capital is ensured by investing in human resources, forming a set of necessary competencies that meet the needs of the market, and creating conditions that allow employees to realize their potential for the benefit of the organization.*

Keywords: *human resources, human capital, cost, labor market, strategy, personnel management, personnel training, motivation, development.*

Кадровое планирование – это целенаправленная, систематизированная деятельность, направленная на организацию рабочих мест в необходимом количестве в соответствии с конъюнктурой рынка и потребностями организации. При необходимости формирования слаженной и эффективной работы коллектива в будущем, особенно при прогнозируемом расширении деятельности, следует разрабатывать стратегию управления персоналом.

Стратегические направления работы с трудовыми ресурсами включают аспекты, ориентированные на тенденции рынка труда и развитие персонала организации. Данные направления конкретизированы на рисунке.



Рис. Направления стратегической работы с персоналом

Стратегия управления персоналом является набором долгосрочных целей и задач, которые основаны на принятой кадровой политике в пропорциональном соотношении с принципами и правилами, лежащими в основе развития стратегии управления персоналом [1].

Развитие стратегии управления персоналом основывается на всей общей стратегии предприятия, учитывает потребности бизнеса на долгосрочную перспективу [2].

Необходимость разработки стратегии управления персоналом, как основного способа предвидения потенциальных трудностей и возможностей, обусловлена непредсказуемостью и постоянными изменениями внешней среды, эволюцией знаний и увеличением информационных потоков, непрерывным развитием технологий.

Разработка стратегии управления персоналом позволяет определить пути движения предприятия: укрепление на рынке, рост и развитие организации.

В основном средние и малые предприятия ориентированы на три аспекта стратегии управления персоналом: привлечение, обучение и мотивация персонала. Особенности привлечения персонала базируются на будущей потребности в работниках, необходимости обладания определенными аналитическими и цифровыми инструментами, что приобретает все большую значимость в настоящее время [3]. Стратегия обучения персонала предполагает разработку и внедрение программ обучения, которые ориентированы на будущее развитие организации и формировании необходимых компетенций у работников [4]. Стратегия мотивации персонала уже в настоящем создает условия, при которых сотрудники в будущем захотят оставаться и развиваться в компании.

Мотивация работников играет важную роль в развитии способностей и повышении ценности персонала. Она представляет собой совокупность внутренних и внешних движущих сил, побуждающих человека к деятельности, задающих границы и формы деятельности и придающих этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Один из способов мотивации – возможность развития карьеры для сотрудников.

Все существующие методы разработки стратегий организации базируются на совокупности теоретического анализа и интуиции субъектов, разрабатывающих и реализующих предлагаемую стратегию [5]. Отсюда следует, что единого универсального для всех возможных ситуаций метода нет, но существуют классические направления разработки стратегии.

Методическую основу стратегического управления человеческими ресурсами составляет комплекс сопутствующих направлений:

– формирование ресурсной способности. Предполагает анализ организации как «связку» материальных, нематериальных ресурсов и конкурентных возможностей. Конкурентным преимуществом предприятия выступают человеческие ресурсы;

– формирование высокого уровня приверженности. Идея метода заключается в том, что эффективность труда и желание работать в конкретной компании увеличиваются, при отсутствии жестких методов контроля;

– формирование высокого уровня эффективности. Метод работает в направлении увеличения производительности труда, при эффективном использовании человеческих ресурсов.

Практическая деятельность по реализации стратегии управления человеческими ресурсами содержит: ресурсное обеспечение, формирование персонала, руководство эффективностью и структурой вознаграждения, которые фокусируются на формировании добавочной ценности.

Контроль выполнения стратегии необходим для обеспечения двусторонней связи между процессом достижения поставленных целей и результатов, на которые была ориентирована вся деятельность.

В ходе реализации этапа контроля выполняются следующие задачи:

– производится оценка состояния контролируемого согласно принятым стандартам, нормативам или другим эталонным показателям;

– выявление в ходе оценки отклонений состояния и их причин;

– корректировка, с учетом возможностей.

Результаты стратегического контроля могут стать основанием для корректировки, как самой стратегии, так и целевых показателей деятельности предприятия.

Современный взгляд на формирование и реализацию стратегии управления человеческими ресурсами предполагает направленность на формирование долговременного сотрудничества организации и работника. В связи с этим уместно говорить о стратегии развития человеческого капитала, которая направлена на повышение его стоимости и обеспечение экономического роста.

Рассмотрим некоторые элементы стратегии, позволяющей повысить стоимость человеческого капитала:

1. Инвестиции в сотрудников. Финансовые вложения, в первую очередь, должны быть направлены на развитие потенциала сотрудников, обучение, проведение тренингов и коучинга. Это должно подкрепляться обеспечением комфортных условий трудовой деятельности и мероприятиями по созданию комфортных условий труда: организация питания, обеспечение медицинской помощью.

2. Создание условий для реализации потенциала. Важно поощрять личную заинтересованность и ответственность сотрудников, подчеркивать исключительную ценность их вклада в деятельность предприятия.

3. Адаптация персонала к новой корпоративной среде. Нужно развивать отношения, которые формируют высокие профессиональные и личностные качества работника, соответствующие корпоративной культуре.

4. Стимулирование работников. Можно использовать целевое стимулирование за персональный вклад в финансово-экономические результаты работы предприятия.

5. Обеспечение социальной поддержки. Можно повышать уровень и адресность предоставляемых социальных гарантий, развивать индивидуальные и корпоративные системы страхования социальных рисков.

Для разработки стратегии развития человеческого капитала может быть полезна разработка проекта развития человеческого капитала, который является глобальной инициативой и призван содействовать ускоренному осуществлению масштабных и эффективных инвестиций в людей.

Поскольку развитие человеческого капитала чаще всего происходит за счет приобретения новых знаний и опыта, то особое внимание нужно уделить процессам и технологиям работы по обучению персонала. Поэтому руководитель должен направить свои усилия на организацию обучения и приобретения новых компетенций работниками, актуальных в современных условиях. Особенно важно сейчас цифровое развитие персонала, освоение новых прикладных программ.

Кроме обучения, для работников важно сохранение здоровья, физического и морального, что является биологической составляющей человеческого капитала. Поэтому особую актуальность приобретают программы медицинского сопровождения в организациях, направленность на благоприятное сочетание времени труда и отдыха.

Список литературы

1. Дейнека, А.В. Управление человеческими ресурсами : учебник / А.В. Дейнека, В.А. Беспалько. – 5-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2025. – 388 с. – ISBN 978-5-394-05936-0. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720284 (дата обращения: 26.02.2026. – Текст : электронный.

2. Александров, И.Н. Стратегия управления персоналом в контексте смены управленческой парадигмы: от управления человеческими ресурсами к управлению человеческим капиталом / И.Н. Александров, М.А. Петров, К.А. Прозоровская, Э.Б. Молодькова, А.В. Исаков. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2022. – № 209. – С. 25–31.

3. Ван, Ж. Влияние технологий цифрового управления на стратегии управления человеческими ресурсами малых и средних предприятий / Ж. Ван, Б. Лю. – Текст : электронный // Human Progress. – 2025. – Том 11, Вып. 1. – С. 9. Режим доступа: URL: http://progress-human.com/images/2025/Tom11_1/Wang.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2025-1a-15 (дата обращения: 25.02.2026).

4. Юань, И. Стратегии развития человеческих ресурсов в системе корпоративного управления / И. Юань, Т.М. Чапурко. – Текст : непосредственный // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. Серия: Исторические науки. Культурология. Политические науки. – 2024. – № 2. – С. 168–171. – DOI 10.24412/2713-1742-2024-2-24.

5. Чжоу, М. Стратегия управления персоналом как основной инструмент в рамках подхода управления человеческими ресурсами / М. Чжоу. – Текст : непосредственный // Евразийский юридический журнал. – 2023. – № 11(186). – С. 530–531.

В начало к содержанию

УДК 658

А.В. Глущенко[1], И.В. Рейханова[2]
[1]Студент
[2]Преподаватель колледжа
Колледж экономики и сервиса (КЭС) Института сферы обслуживания
и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

БАНКРОТСТВО ПРЕДПРИЯТИЯ: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ИНДИКАТОРЫ НЕСОСТОЯТЕЛЬНОСТИ И ПРАВОВЫЕ ПРОЦЕДУРЫ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

BANKRUPTCY OF AN ENTERPRISE: ECONOMIC INDICATORS OF INSOLVENCY AND LEGAL RESTRUCTURING PROCEDURES

Аннотация. *В статье рассматриваются экономические признаки несостоятельности предприятия и правовые механизмы реструктуризации, применяемые в рамках законодательства о банкротстве. Анализируются финансовые индикаторы кризисного состояния организации, методы диагностики угрозы неплатежеспособности, а также процедуры наблюдения, финансового оздоровления, внешнего управления и конкурсного производства. Особое внимание уделяется взаимосвязи экономических показателей и правовых инструментов восстановления платежеспособности. Актуальность исследования обусловлена ростом числа корпоративных банкротств в условиях макроэкономической нестабильности и необходимостью совершенствования механизмов антикризисного управления.*

Ключевые слова: *банкротство, несостоятельность, финансовый анализ, неплатежеспособность, реструктуризация, арбитражный управляющий, конкурсное производство, финансовое оздоровление.*

Summary. *The article examines economic indicators of enterprise insolvency and legal restructuring mechanisms applied within bankruptcy legislation. Financial indicators of a crisis state, methods for diagnosing insolvency risks, and procedures such as supervision, financial recovery, external administration, and liquidation are analyzed. Special attention is paid to the relationship between economic indicators and legal instruments for restoring solvency. The relevance of the study is driven by the rise in corporate bankruptcies amidst macroeconomic instability and the need to improve anti-crisis mechanisms*

Keywords: *bankruptcy, insolvency, financial analysis, restructuring, supervision procedure, external administration, liquidation, crisis management*.

Банкротство предприятия является одним из ключевых институтов современного гражданского и арбитражного права, поскольку направлено на урегулирование ситуации устойчивой неплатежеспособности хозяйствующего субъекта и обеспечение баланса интересов должника, кредиторов и государства [1]. Через механизм несостоятельности реализуется принцип стабильности гражданского оборота, защищаются имущественные интересы участников экономических отношений и формируются условия для восстановления финансово устойчивых организаций [2]. В условиях экономической нестабильности значение института банкротства возрастает, поскольку именно он позволяет системно реагировать на кризисные явления в корпоративном секторе [3].

Согласно данным Единого федерального реестра сведений о банкротстве «Федресурс», в 2025 г. количество корпоративных банкротств достигло исторического минимума – зарегистрировано всего 6 477 дел о несостоятельности юридических лиц, что на 24,3 % меньше, чем в 2024 г. [4]. Эта тенденция соответствует общему семилетнему тренду на снижение числа банкротств компаний и отражает изменения в поведении кредиторов и должников в условиях усиливающегося контроля и регулирования [5].

Вместе с тем, статистика показывает противоположный тренд в сфере банкротства физических лиц. В 2025 г. российские суды признали банкротами более 568 000 граждан и индивидуальных предпринимателей – это на 31,5 % больше, чем в 2024 г. [6]. Ускоренный рост личных банкротств свидетельствует о снижении финансовой устойчивости населения и накоплении долговых обязательств, что оказывает дополнительное давление на экономику [7].

Анализ регистра также показывает изменения в структуре инициаторов дела о банкротстве: доля дел, инициированных должниками, увеличилась по сравнению с предыдущим периодом, что может указывать на рост самоосознанной реструктуризации проблемных предприятий и попыток заранее обратиться к процедурам несостоятельности [8].

Экономическая несостоятельность предприятия представляет собой не одномоментное событие, а длительный процесс ухудшения финансового положения. Как правило, кризис развивается поэтапно: сначала снижается рентабельность деятельности, затем ухудшается структура бухгалтерского баланса, возрастает долговая нагрузка, нарушается платежная дисциплина и формируется просроченная задолженность [1]. На завершающем этапе предприятие утрачивает способность своевременно исполнять обязательства перед кредиторами и бюджетом [5].

К числу ключевых экономических индикаторов несостоятельности относятся коэффициент текущей ликвидности, коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами, коэффициент автономии (финансовой независимости), уровень долговой нагрузки, динамика чистой

прибыли и движение денежных средств [4]. Существенное отклонение этих показателей от нормативных значений свидетельствует о нарушении баланса между активами и обязательствами организации [5].

Важное значение имеет изучение структуры долгов. Увеличение текущих обязательств на фоне сокращения ликвидных активов предвещает угрозу платежеспособности. Снижение чистой прибыли, постоянный дефицит оборотного капитала и зависимость от заемных средств также являются индикаторами надвигающегося кризиса [5]. Дополнительно исследуется коэффициент покрытия процентов, показывающий способность компании погашать долги, и соотношение дебиторской и кредиторской задолженности [4]. Регулярные кассовые разрывы сигнализируют о растущей финансовой нестабильности.

Современный анализ банкротства включает не только традиционные финансовые коэффициенты, но и комплексные предиктивные методики, базирующиеся на многомерном анализе. Применение дискриминантных моделей, факторного анализа и стресс-тестирования позволяет прогнозировать вероятность неплатежеспособности в среднесрочной перспективе [4]. Таким образом, экономический анализ становится инструментом превентивного антикризисного управления [5].

Цель данной работы – проанализировать экономические индикаторы, сигнализирующие об угрозе банкротства, и описать правовые механизмы реструктуризации, направленные на восстановление платежеспособности.

Юридические признаки банкротства определены законодательно и связаны с наличием просроченных долгов и установленным минимальным объемом обязательств [1]. Однако формальное соответствие этим критериям не всегда отражает реальное финансовое положение компании. Зачастую организации, располагая значительными активами, сталкиваются с временными трудностями ликвидности, что требует применения восстановительных процедур вместо ликвидации [7].

Важное значение имеет изучение структуры долгов. Увеличение текущих обязательств на фоне сокращения ликвидных активов предвещает угрозу платежеспособности. Снижение чистой прибыли, постоянный дефицит оборотного капитала и зависимость от заемных средств также являются индикаторами надвигающегося кризиса [5]. Дополнительно исследуется коэффициент покрытия процентов, показывающий способность компании погашать долги, и соотношение дебиторской и кредиторской задолженности [4]. Регулярные кассовые разрывы сигнализируют о растущей финансовой нестабильности.

Современная оценка риска банкротства вышла за рамки традиционных финансовых показателей, внедрив комплексные прогностические методы, основанные на многомерном анализе. Методики, такие как дискриминантный анализ, факторный анализ и стресс-тестирование, дают воз-

можность предсказывать вероятность неплатежеспособности в среднесрочной перспективе [4]. В результате, экономический анализ становится ключевым элементом упреждающего антикризисного управления [5].

Юридические критерии банкротства установлены законом и связаны с наличием просроченных обязательств и определенным минимальным объемом задолженности [1]. Тем не менее, формальное соответствие этим нормам не всегда отражает истинное финансовое положение компании. Часто организации, располагая значительными активами, сталкиваются с краткосрочными проблемами ликвидности, что обуславливает необходимость применения восстановительных мер вместо ликвидации [7].

Законодательство о банкротстве определяет несколько стадий, каждая из которых обладает собственным правовым и экономическим значением [1].

Стадия наблюдения предназначена для обеспечения сохранности активов должника и проведения анализа его финансовой отчетности. На этом этапе формируется список требований кредиторов, выявляются признаки фиктивного или преднамеренного банкротства, а также оцениваются шансы на восстановление платежеспособности [2].

Финансовое оздоровление – это процедура, нацеленная на восстановление платежеспособности путем утверждения плана погашения задолженности. Предприятие продолжает вести свою деятельность, а предпринимаемые меры направлены на стабилизацию движения денежных средств и снижение долговой нагрузки [1].

Внешнее управление подразумевает передачу управленческих функций сторонней организации, специализирующейся на кризисном менеджменте. Ее задачи включают в себя сокращение издержек, избавление от непрофильных активов, изменение корпоративной структуры, привлечение финансирования, перестройку производственных процессов и урегулирование долговых обязательств [6]. Этот этап нацелен на кардинальные преобразования предприятия с целью восстановления его стабильного функционирования.

Конкурсное производство вводится, когда возможности восстановления платежеспособности исчерпаны. Его цель – справедливое удовлетворение требований кредиторов за счет продажи имущества должника. В рамках данной процедуры формируется конкурсная масса, проводится оценка и реализация активов, а затем вырученные средства распределяются между кредиторами [2].

Мировое соглашение, заключаемое на любом этапе банкротного дела, играет важную роль. Оно позволяет сторонам договориться о новых условиях погашения задолженности, включая рассрочку, отсрочку платежа или частичное списание долга, что демонстрирует компромиссную природу института несостоятельности [1].

Следует отметить, что процедуры реструктуризации обладают не только юридическим, но и социально-экономическим значением. Сохранение предприятия способствует поддержанию занятости, обеспечению налоговых поступлений и сохранению производственного потенциала региона, что подчеркивает публичный аспект банкротства [8].

В последние годы возросла ответственность лиц, контролирующих должника, с целью предотвращения злоупотреблений и недобросовестных действий перед банкротством [7]. Внедрение цифровых технологий, электронных торгов и повышение прозрачности делают процесс банкротства более эффективным [6].

Таким образом, банкротство является комплексным экономико-правовым процессом, в котором финансовые проблемы тесно связаны с юридическими процедурами. Раннее выявление признаков кризиса и грамотное применение восстановительных мер позволяют рассматривать банкротство не только как способ ликвидации, но и как эффективный инструмент антикризисного управления, направленный на стабилизацию и сохранение бизнеса [6, 8].

Список литературы

1. Российская Федерация. Законы. О несостоятельности (банкротстве): федер. закон № 127-ФЗ : текст с изменениями и дополнениями на 2026 год [принят Государственной Думой 27 сентября 2002 года: одобрен Советом Федерации 16 октября 2002 года]. – Текст : электронный (дата обращения: 10.02.2026) // Гарант : [сайт]. – URL: https://base.garant.ru/185181/ (дата обращения: 10.02.2026).

2. Российская Федерация. Законы. Арбитражный процессуальный кодекс Российской Федерации № 95-ФЗ : текст с изменениями и дополнениями на 2026 год [принят Государственной Думой 14 июня 2002 года: одобрен Советом Федерации 10 июля 2002 года]. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document /cons_doc_LAW_37800/ (дата обращения: 11.02.2026).

3. Единый федеральный реестр сведений о банкротстве (Федресурс). Статистические сведения о процедурах банкротства за 2025 год. – Текст : электронный // Федресурс : [сайт]. – URL: https://fedresurs.ru (дата обращения: 10.02.2026).

4. Ковалев, В.В. Анализ финансовой отчетности: учебник для вузов / В.В. Ковалев. – 7-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2024. – 432 с. – ISBN 978-5-534-16879-2. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт: [сайт]. – URL: https://urait.ru (дата обращения: 10.02.2026).

5. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия : учебник / Г.В. Савицкая. – 8-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2023. – 512 с. – ISBN 978-5-16-017612-4. – Текст : непосредственный.

6. Попондопуло, В.Ф. Банкротство юридических лиц: правовые проблемы и судебная практика / В.Ф. Попондопуло. – Текст : непосредственный // Журнал российского права. – 2023. – № 10. – С. 45–53.

7. Ершова, И.В. Современные тенденции развития института несостоятельности (банкротства) в Российской Федерации / И.В. Ершова. – Текст : непосредственный // Хозяйство и право. – 2024. – № 6. – С. 18–27.

8. Федоренко Н.П. Реструктуризация задолженности как механизм восстановления платежеспособности предприятия / Н.П. Федоренко. – Текст : непосредственный // Финансы и кредит. – 2025. – № 4. – С. 72–81.

В начало к содержанию

УДК 331.1

Р.В. Дразян[1], И.В. Зинченко[1] Ж.В. Горностаева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. экон. наук, профессор
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ФОРМИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ТРУДОВОГО ПОТЕНЦИАЛА

FORMATION AND ASSESSMENT OF LABOR POTENTIAL

Аннотация. *Статья посвящена исследованию теоретических походов к формированию и оценке трудового потенциала. В работе рассматривается структура трудовых ресурсов общества, анализируется динамика показателей реальной и потенциальной рабочей силы. В работе приведена система показателей, с помощью которых можно оценить трудовой потенциал, и описан порядок того, как оценивать эффективность использования трудовых ресурсов.*

Ключевые слова: *трудовой потенциал, трудовые ресурсы, эффективность, оценка, предприятие, регион, персонал.*

Summary. *The article is devoted to the study of theoretical approaches to the formation and assessment of labor potential. The paper examines the structure of society's labor resources and analyzes the dynamics of real and potential labor force indicators. The article presents a system of indicators for assessing labor potential and outlines the steps for evaluating the efficiency of labor resources.*

Keywords: *labor potential, labor resources, efficiency, assessment, enterprise, region, personnel.*

В современных экономических реалиях трудовые ресурсы являются ключевым элементом обеспечения производства, сбыта и других функций хозяйствующего субъекта. Под трудовыми ресурсами понимают совокупность людей, имеющих различные навыки, знания, опыт и способности, которые могут быть задействованы в различных сферах экономики и народного хозяйства. Трудовые ресурсы также называют «человеческими ресурсами» или «трудовым потенциалом» [1].

Чтобы разработать меры, которые помогут эффективнее использовать трудовые ресурсы и найти оптимальное сочетание разных факторов производства, нужно сначала досконально изучить, в каких условиях работает общественный труд и к каким результатам это приводит.

На практике один из главных признаков трудового потенциала – это трудоспособность тех, кто этим потенциалом обладает. Речь идет о конкретных людях или группах населения, у которых изучают и другие характеристики: демографию, состояние здоровья, насколько они активны в социальной и экономической жизни, какие у них профессиональные знания и навыки, и т.д.

Именно по признаку трудоспособности определяют самый общий показатель – трудовые ресурсы населения. Этот показатель можно разложить на несколько качественных и количественных составляющих. Благодаря этому удается увидеть, какие трудовые ресурсы реально используются в общественном производстве, а какие пока остаются невостребованным резервом. Их вовлечение в труд становится актуальным в условиях имеющегося дефицита квалифицированных кадров, а значит, проблема формирования и использования трудовых ресурсов выходит на первый план [2].

Трудовые ресурсы можно рассматривать на различных уровнях: общества, региона, хозяйствующего субъекта. Структура трудовых ресурсов общества приведена на рисунке 1 [3].



Рис. 1. Структура трудовых ресурсов общества

Таким образом, основной составляющей трудовых ресурсов современного общества является трудоспособное население, способное полноценно участвовать в трудовом процессе.

Поскольку в настоящее время возникла необходимость усилить роль внутренних источников в социально-экономическом развитии регионов и хозяйствующих субъектов, вопрос обеспеченности трудовыми ресурсами приобрел особую актуальность. Данный вопрос затрагивает потребность в трудовых ресурсах, как в количественном, так и в качественном выражении. В этой связи следует более подробно рассмотреть, каким потенциалом с точки зрения указанных характеристик обладают трудовые ресурсы в различных регионах РФ и какова их динамика.

Проанализируем, как за последние десять лет менялись показатели реальной и потенциальной рабочей силы, принимая во внимание фактическую численность трудовых ресурсов (табл. 1.) [4].

Таблица 1

Динамика показателей реальной и потенциальной рабочей силы

Показатель	Значение	
	2015 г.	2025 г.
Численность трудовых ресурсов, млн. человек	82,8	80,1
Численность трудовых ресурсов, % к взрослому населению (16 лет и старше)	69,8	72,8
Трудовые ресурсы, обладающие трудовыми установками, % к численности трудовых ресурсов	92,7	89,1
Рабочая сила (реальная), % к трудовым ресурсам, обладающим трудовыми установками	98,9	98,7
Потенциальная рабочая сила, % к трудовым ресурсам, обладающим трудовыми установками	1,1	1,3

Если проанализировать данные из таблицы 1, то видно: к 2025 г. число людей, которые обладают трудовыми установками и считаются трудовыми ресурсами, сократилось на 3,9 % – до 89,1 млн человек. При этом доля реальной рабочей силы в общем объеме таких трудовых ресурсов снизилась на 0,2 % и составила 98,7 %.

Одновременно к 2025 г. выросла на 0,2 % и доля потенциальной рабочей силы по отношению к трудовым ресурсам с трудовыми установками. Но этот рост связан не с тем, что население стало активнее экономически. Причина другая: повысили пенсионный возраст – теперь женщины выходят на пенсию в 60 лет, а мужчины в 65 лет.

По нашему мнению, более достоверную картину изменений в структуре трудовых ресурсов по признаку экономической активности дает распределение людей на три группы: рабочая сила (реальная и потенциальная) и остальные, кто в рабочую силу не попадает (табл. 2) [5].

Таблица 2

Соотношение категории рабочей силы и категорий, не входящих в рабочую силу

Показатель	Значение	
	2015 г.	2025 г.
Общее количество трудовых ресурсов, % в том числе:	100	100
Реальная рабочая сила, %	92,7	89,1
Потенциальная рабочая сила,%	1,1	1,3
Население, не входящее в рабочую силу, %	6,2	9,6

Анализ данных таблицы 2 показал, что в 2025 г. реальная рабочая сила сократилась на 3,6 % по сравнению с 2015 г., при этом потенциальная рабочая сила возросла на 0,2 %, а население, не входящее в рабочую силу (студенты, пенсионеры, инвалиды и др.) увеличилось на 3,4 %.

Рассмотрим распределение трудовых ресурсов по видам экономической деятельности за 2024 г. (рис. 2).



Рис. 2. Распределение трудовых ресурсов по видам экономической деятельности

Анализ диаграммы на рисунке 2 показал, что более всего трудовых ресурсов занято в сфере торговли и обрабатывающего производства: 14,71 % и 13,11 % соответственно. Чуть меньше трудовой потенциал строительной

отрасли, а также сферы перевозок, логистики и хранения – 10,04 и 6,46 % соответственно. Менее всего трудоспособного населения задействовано в научной и технической сферах деятельности. К ним относят преподавателей вузов и колледжей, на их долю приходилось 2,7 % от общего количества трудовых ресурсов [6].

Далее посмотрим, как менялась структура трудовых ресурсов по регионам России. Чтобы оценить трудовой потенциал того или иного региона, обычно берут в расчет несколько показателей:

– общее количество трудовых ресурсов;
– сколько в среднем за год насчитывается рабочих и служащих;
– какой процент населения имеет работу;
– кто работает – мужчины или женщины (распределение по полу);
– возраст тех, кто работает;
– в каких отраслях экономики заняты люди;
– уровень образования и профессиональной подготовки кадров.

Возьмем те регионы России, где доля трудовых ресурсов среди взрослого населения самая низкая и самая высокая, и посмотрим, как там устроена структура трудовых ресурсов. Данные о структуре трудовых ресурсов за 2024 г. по субъектам РФ представлены в таблице 3 [7].

Таблица 3

Структура трудовых ресурсов в субъектах РФ

Субъект РФ	Ресурсы к взрослому населению, %	Структура трудовых ресурсов, %		
		Рабочая сила		Не входят в рабочую силу
		Реальная	Потенциальная	
В целом по РФ	72,8	85,6	1,1	13,3
Субъекты РФ с самым высоким уровнем трудовых ресурсов во взрослом населении				
Ямало-Ненецкий АО	86,5	86,8	1,1	12,1
Республика Ингушетия	84,0	85,0	0,3	14,7
Чеченская Республика	83,8	77,0	0,2	22,8
Республика Дагестан	81,1	71,4	6,7	21,9
Республика Саха	80,2	83,5	1,3	15,2
Субъекты РФ с самым низким уровнем трудовых ресурсов во взрослом населении				
Костромская область	67,5	87,3	0,8	11,9
Республика Карелия	67,5	86,0	2,3	11,7
Кировская область	66,3	80,9	0,1	10,0
Рязанская область	66,3	83,5	1,6	14,9
Курганская область	65,8	82,0	2,5	15,5

Анализ данных таблицы 3 показал, что наиболее высокая доля трудовых ресурсов в составе взрослого населения характерна для республик Северного Кавказа (традиционно высокая рождаемость) и северных регионов России (привлекательны для работы вахтовым методом). Группа субъектов РФ с низкой долей трудовых ресурсов – это регионы страны с высоким процентом населения пенсионного возраста. Экономически активное население покидает эти регионы из-за низкого уровня оплаты труда [8].

На уровне предприятия под трудовыми ресурсами понимают потенциальную рабочую силу – то есть численность сотрудников, чьи физические и умственные возможности позволяют им создавать материальные ценности.

На сегодняшний день потребность различных компаний в работниках, определенной квалификации, зависит от величины спроса на рабочую силу в конкретном секторе экономики. Результаты мониторинга рынка труда в РФ за 2023–2025 гг. свидетельствуют о том, что самым высоким спросом на кадры отличались следующие отрасли: туризм и индустрия гостеприимства, фарминдустрия, электронная торговля, ритейл, логистика и сфера перевозок. Менее всего в кадрах нуждался агропромышленный комплекс, гражданское и промышленное строительство, а также бьюти-индустрия и сфера продаж коммерческой недвижимости.

Между потребительским спросом и количеством трудовым ресурсов, необходимых предприятию существует прямая связь. Так, например, объем спроса на выпуск определенного вида продукции, выступает как базис для расчета количества необходимого персонала, причем не только для действующих в настоящий момент компаний, но и для создаваемых вновь.

Также на увеличение объема выпуска товаров и услуг, рост эффективности производства и повышение прибыли компании оказывают влияние, укомплектованный штат, рациональное использование рабочей силы и высокий уровень производительности труда [9].

Анализ эффективности использования трудовых ресурсов предусматривает проведение комплексного исследования, целью которого будет являться оценка того, насколько рационально компания использует своих сотрудников. По результатам данного анализа у руководства предприятия появится возможность определить резервы для повышения производительности труда и оптимизации затрат на персонал. Определим последовательность действий, необходимых для оценки эффективности использования трудовых ресурсов на уровне организации (рис. 3) [10].

На первом этапе необходимо провести грамотное планирование, сбор необходимых данных и выбор методологического инструментария для анализа. От грамотного подхода к этому этапу во многом зависит достоверность и полнота результатов всего исследования в целом.



Рис. 3. Этапы оценки эффективности использования трудовых ресурсов на уровне организации

Цели и задачи анализа эффективности трудовых ресурсов на уровне предприятия приведены на рисунке 4 [11].

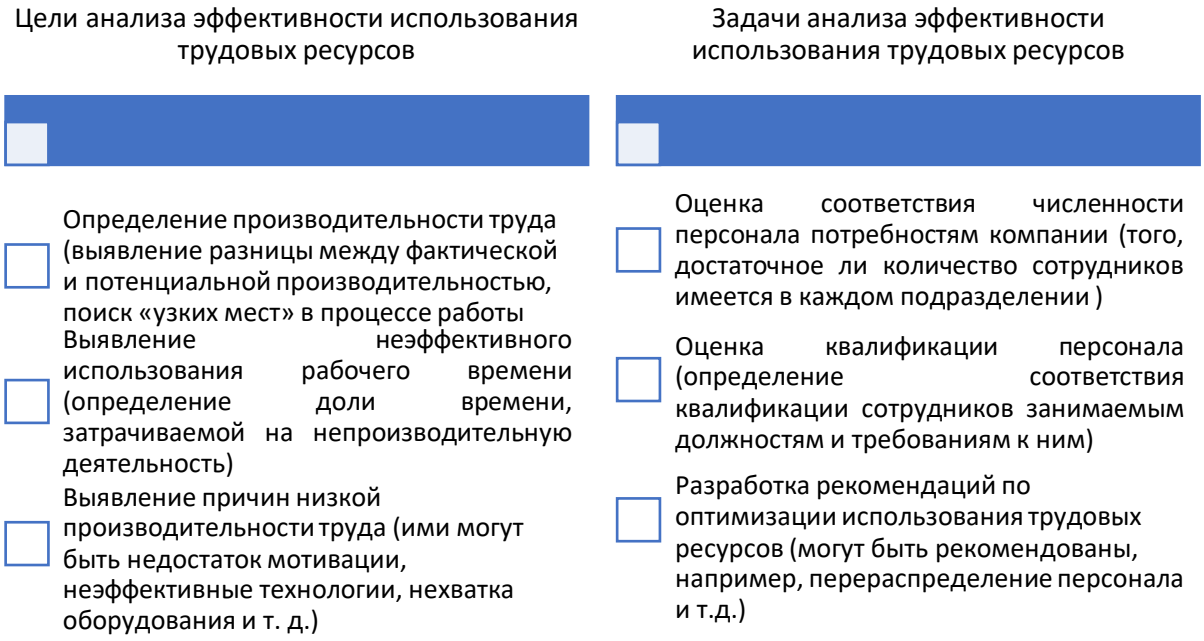

Рис. 4. Цели и задачи анализа эффективности использования трудовых ресурсов

На первом, подготовительном этапе нужно четко решить, в каком отделе или структурном подразделении компании будет проходить анализ. В качестве объектов данного анализа могут выступить:

1. Вся компания: анализируется эффективность использования трудовых ресурсов по предприятию в целом.

2. Структурные подразделения: анализируется эффективность работы конкретных отделов, например, отдела продаж и т.д.

3. Группа сотрудников: анализируется эффективность работы группы сотрудников, выполняющих аналогичные или схожие функции.

4. Конкретный сотрудник: анализируется эффективность работы определенного работника.

Выбор методов зависит от целей и задач исследования, а также от имеющихся в доступе у исследователя данных.

При оценке эффективности использования трудовых ресурсов на уровне предприятия применяются количественные и качественные показатели, которые представлены на рисунке 5.

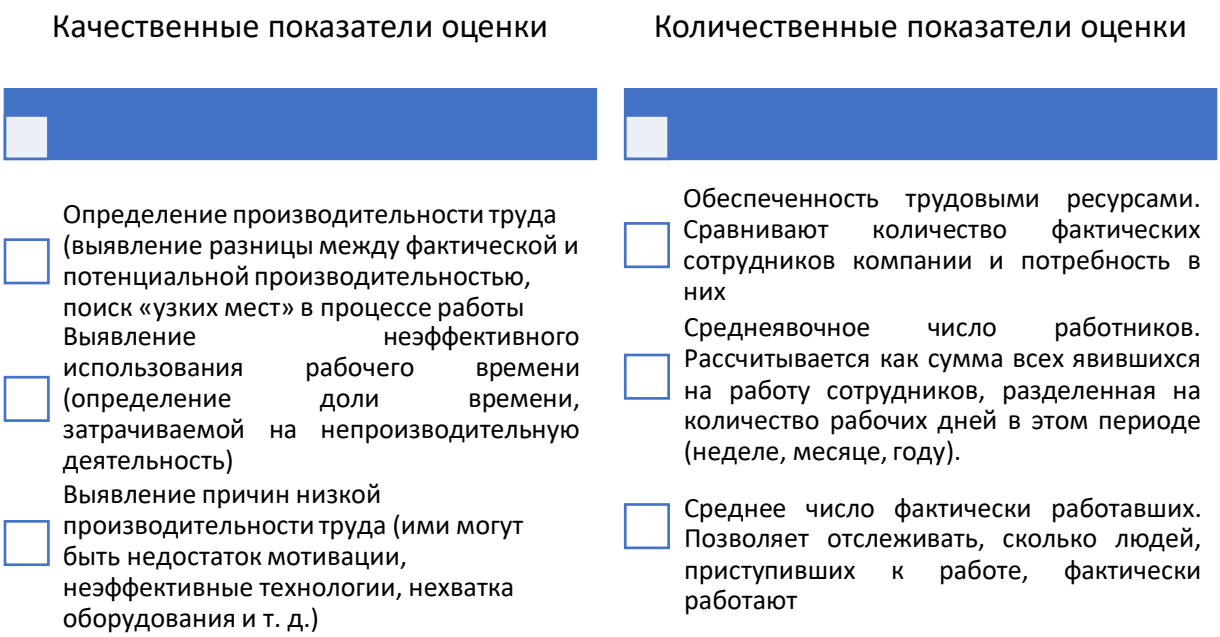

Рис. 5. Показатели эффективности использования трудовых ресурсов на уровне предприятия

Эффективность использования трудовых ресурсов и оплата труда, на наш взгляд, тесно связаны. Поэтому анализировать одно без другого не стоит. Как только производительность повышается, возникают условия для увеличения заработной платы.

В заключении отметим, что недостаточная эффективность управления трудовыми ресурсами в отечественных компаниях обусловлена, прежде всего, низким удельным весом инвестиций в развитие человеческого капитала, отсутствием четко выраженных приоритетов развития трудового потенциала, а также неустойчивой ситуацией на рынке труда [12].

Список литературы

1. Галина, А.Э. Оценка персонала как необходимый элемент кадровой политики организации / А.Э. Галина, К.В. Евдокимова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2024. – № 14(148). – С. 343–345. – URL: https://moluch.ru/archive/148/41873/ (дата обращения: 06.03.2026).

2. Соломанидина, Т.О. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – 323 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-01100-5. – Текст : непосредственный.

3. Клименко, К.А. Оценка результативности управления персоналом / К.А. Клименко. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2022. – № 10. – С. 736–739. – URL: https://moluch.ru/archive/114/296511/ (дата обращения: 03.03.2026).

4. Круглов, Д.В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д.В. Круглов, О.С. Резникова, И.В. Цыганкова. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 168 с. – ISBN 978-5-534-14713-1. – Текст : непосредственный.

5. Производственный менеджмент. Теория и практика в 2 ч. Ч. 1 : учебник для вузов / И.Н. Иванов [и др.] ; под ред. И.Н. Иванова. – 2-е изд. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 376 с. – ISBN 978-5-534-15029-2. – Текст : непосредственный.

6. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.]. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 461 с. – ISBN 978-5-534-14697-4. – Текст : непосредственный

7. Пугачев, В.П. Управление персоналом организации : учебник и практикум для вузов / В.П. Пугачев. – Москва: Изд-во Юрайт, 2023. – 402 с. – ISBN 978-5-534-08905-9. – Текст : непосредственный.

8. Шакирова, А.И. Трудовые ресурсы региона / А.И. Шакирова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2023. – № 6(53). – С. 477–479. – URL: https://moluch.ru/archive/53/7006/(дата обращения: 01.03.2026).

9. Фурсов, В.К. Региональные аспекты оценки трудового потенциала в современной России / В.К. Фурсов, Е.П. Кривокора. – Текст : электронный // Пространство экономики. – 2023. – № 4. – С. 112–118. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/regionalnye-aspekty-otsenki-trudovogo-potentsiala-v-sovremennoy-rossii (дата обращения: 01.03.2026).

10. Корнейчук, Б.В. Рынок труда : учебник для вузов / Б.В. Корнейчук. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – 263 с. – ISBN 978-5-534-07391-1. – Текст : непосредственный.

11. Баймурзина, Г.М. Индекс эффективности реализации трудового потенциала как показатель качества социально-трудовой среды (региональный аспект) / Г.М. Баймурзина, Ф.И. Мирзабалаева. – Текст : элек-

тронный // Проблемы развития территории. – 2024. – № 2(88) – С. 109–119. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/indeks-effektivnosti-realizatsii-trudovogo-potentsiala (дата обращения: 02.03.2026).

12. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для вузов / Е.А. Родионова, В.И. Доминяк, Г. Жушман, М.А. Экземпляров ; под редакцией Е.А. Родионовой. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 279 с. – ISBN 978-5-534-01566-9. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 608

Е.А. Елизова[1], И.В. Рейханова[2]
[1]Студент
[2]Преподаватель колледжа
Колледж Экономики и сервиса (КЭС) Института сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ СОБСТВЕННОСТЬ КАК АКТИВ: ОЦЕНКА СТОИМОСТИ И ПРАВОВЫЕ СПОСОБЫ МОНЕТИЗАЦИИ

INTELLECTUAL PROPERTY AS AN ACTIVE: VALUATION AND LEGAL WAYS OF MONETIZATION

Аннотация. *Статья посвящена исследованию интеллектуальной собственности как самостоятельного экономического актива, который обладает способностью приносить доходы при условии надлежащего правового оформления и эффективного управления. Анализируется правовая природа исключительных прав и их значение в формировании рыночной стоимости нематериальных активов. Особое внимание уделяется основным подходам к оценке стоимости объектов интеллектуальной собственности – доходному, рыночному и затратному – а также факторам, влияющим на достоверность оценочных процедур, включая неопределенность прогнозирования доходов, ограниченность рыночной информации и риски правовой неопределенности. Отдельно рассматривается современная медиапрактика, в том числе использованию музыкальных произведений, созданных с применением технологий искусственного интеллекта. В работе также анализируются правовые и экономические проблемы, возникающие в связи с определением субъекта авторского права и распределением доходов от использования ИИ-сгенерированного контента.*

Ключевые слова: *интеллектуальная собственность, нематериальный актив, исключительные права, монетизация, экономический актив, оценка стоимости нематериальных активов, искусственный интеллект, коммерциализация, экономика.*

Summary. *The article is devoted to the study of intellectual property as an independent economic asset that has the capacity to generate income, provided it is properly legally formalized and effectively managed. The legal nature of exclusive rights and their significance in shaping the market value of intangible assets are analyzed. Attention is given to the*

main approaches to valuing int lectual property assets – the income, market, and cost approaches – as well as the factors affecting the reliability of valuation procedures, including the uncertainty of income forecasting, the limited availability of market information, and the risks of legal uncertainty. Contemporary media practices are examined separately, including the use of musical works created with the application of artificial intelligence technologies. The paper also analyses the legal and economic challenges arising in connection with identifying the subject of copyright and distributing revenues from the use of AI-generated content.

Keywords: *intellectual property, intangible assets, exclusive rights, monetization, economic asset, valuation of intangible assets, artificial intelligence, commercialization, economics*

В условиях цифровой экономики интеллектуальная собственность выступает важнейшим нематериальным активом, способным генерировать экономические выгоды. Исключительные права на произведения, изобретения, товарные знаки и другие результаты интеллектуальной деятельности обеспечивают правообладателю контроль, защиту и коммерциализацию своего творческого труда. Согласно ст. 1226 Гражданского кодекса Российской Федерации интеллектуальные права, которые включают исключительное право, являются имущественным правом, а в некоторых случаях также личным неимущественным правом и иными правами [1]. Важность интеллектуальной собственности как актива особенно проявляется в сферах искусства и медиа, где технологии искусственного интеллекта позволяют создавать новые продукты творчества на основе алгоритмов. Понятие интеллектуальной собственности подразумевает под собой совокупность прав, полученных вследствие интеллектуальной деятельности человека. Под результатами интеллектуальной деятельности понимается обширный спектр творчества, начиная с музыки и литературных произведений до чертежей и брендов. Охраняемые результаты интеллектуальной деятельности подробней описаны в ст. 1225 Гражданского кодекса Российской Федерации. С точки зрения экономики данный вид прав относится нематериальным активам, поскольку они зачастую не имеют физической формы, однако они могут приносить экономическую выгоду. Целью данной статьи является исследование интеллектуальной собственности как экономического актива, анализ основных подходов к оценке ее стоимости, а также рассмотрение правовых способов монетизации интеллектуальных прав в современных условиях, включая примеры использования результатов, созданных с применением искусственного интеллекта. Для достижения данной цели поставлены следующие задачи:

– раскрыть понятие интеллектуальной собственности и определить ее значение как нематериального актива в современной экономике;

– проанализировать основные подходы к оценке стоимости интеллектуальной собственности;

– выявить основные проблемы и сложности оценки объектов интеллектуальной собственности;

– охарактеризовать основные правовые способы монетизации интеллектуальной собственности;

– рассмотреть примеры из современной практики, связанные с использованием объектов индивидуальной собственности в медиасфере, включая ИИ-созданные музыкальные произведения.

Интеллектуальная собственность представляет собой совокупность исключительных прав на результаты интеллектуальной деятельности и средства индивидуализации, которым законодательство придает правовую охрану. В российской правовой системе ее содержание раскрывается в части четвертой Гражданского кодекса Российской Федерации. Существенной особенностью данных объектов является их нематериальная природа: они не обладают вещественной формой, однако способны приносить экономическую выгоду и участвовать в гражданском обороте.

С правовой точки зрения интеллектуальная собственность выражается прежде всего в форме исключительного права, предоставляющего правообладателю возможность использовать результат интеллектуальной деятельности по своему усмотрению и запрещать его использование третьим лицам. Этим обеспечивается защита на использование нематериального блага, что создает экономические стимулы для инвестиций в инновации, научные исследования и креативные индустрии. Правовой режим охраны интеллектуальной собственности выступает инструментом баланса между интересами автора, инвестора и общества, обеспечивая одновременно защиту частных прав и доступ к знаниям в установленных законом пределах.

В современной экономике интеллектуальная собственность приобретает значение стратегического нематериального актива. В условиях цифровизации и развития информационных технологий доля нематериальных активов в структуре стоимости компаний устойчиво возрастает. Бренды, патенты, программные продукты и базы данных формируют конкурентные преимущества, определяют рыночную стоимость организаций и становятся объектами инвестиционной оценки [2]. В финансовом аспекте интеллектуальная собственность рассматривается как нематериальный актив, способный приносить доход в течение длительного периода, при условии его идентифицируемости, контролируемости и возможности получения экономических выгод.

Экономическая ценность интеллектуальной собственности проявляется в возможности коммерциализации – через лицензирование, отчуждение исключительных прав, франчайзинг и иные формы передачи прав. Кроме того, она служит средством привлечения инвестиций, поскольку наличие охраняемых результатов интеллектуальной деятельности снижает риски копирования и усиливает рыночную позицию правообладателя. Для инновационной экономики интеллектуальная собственность становится ключевым фактором роста, формируя основу технологического развития и международной конкурентоспособности государства.

Оценка стоимости интеллектуальной собственности – это сложная задача из-за нематериальной природы таких объектов и неопределенности будущих экономических выгод. В отличие от материальных активов, результаты интеллектуальной деятельности не имеют физической формы и рыночных аналогов. Поэтому, несмотря на отсутствие единого мнения по поводу оценки интеллектуальной собственности, для их оценки руководствуются приоритетами. Оттуда сформировались три подхода: доходный, затратный и сравнительный (рыночный) [3].

Доходный подход определяет стоимость через способность объекта генерировать денежные потоки, то есть стоимость актива соотносится с ожидаемым экономическим эффектом от его использования. Используются методы дисконтирования доходов, освобождения от роялти и капитализации прибыли. Ключевым аспектом является спрогнозировать поступления и ставку дисконтирования с учетом рисков. Преимущество данного подхода в ориентации на экономический результат, недостаток заключается в зависимости от допущений, а также снижающая точность при нестабильной конъюнктуре.

Затратный подход основан на принципе замещения: стоимость равна расходам на создание или воспроизводство объекта с учетом износа. Учитываются прямые (оплата труда, исследования) и косвенные затраты (административные издержки). Данный подход применяется на ранних стадиях разработки или при отсутствии устойчивого дохода, но не всегда отражает рыночную ценность, то есть затраты не гарантируют коммерческий успех.

Сравнительный (рыночный) подход опирается на анализ сделок с аналогичными объектами: лицензионных соглашений, продаж патентов и т. д. Преимущество заключается в ориентации на фактические рыночные данные, однако из-за дефицита информации и уникальности активов возникает сложность в применении данного метода.

На практике подходы часто комбинируют: например, доходный используют как основной при устойчивых прогнозируемых потоках, а затратный для проверки расчетов. Это позволяет минимизировать риски искажения стоимости.

Выбор метода зависит от цели оценки, стадии жизненного цикла объекта и доступности данных. Учитывают экономические параметры (потенциал доходности, спрос, конкуренцию) и правовые факторы (срок действия прав, степень защиты). Адекватная оценка интеллектуальных активов важна для инвестиционного анализа, корпоративного управления и стратегического планирования. Она помогает объективно отразить их вклад в стоимость бизнеса.

Процесс оценки интеллектуальной собственности сложный процесс, который связан с практическими и методологическими трудностями. Это связано с нематериальной природой и неточностью экономического ре-

зультата. Ценность такой собственности во много определяется вероятной будущей выгодой, которая зависит от многих факторов, например, состояние рынка или технологические изменения.

Отсюда вытекает существенная проблема – прогнозирование будущих денежных потоков. Доходы от патентов или товарного знаков могут сильно меняться из-за динамики спроса, появления конкурентов на рынке и от жизненного цикла продукта. Популярность произведения, коммерческий успех патента или устойчивость бренда могут существенно колебаться под воздействием внешних факторов, а именно от технологических инноваций, изменения потребительских предпочтений, конкурентной среды. В результате оценка приобретает вероятностный характер.

Не менее существенной является проблема отсутствия развитого и прозрачного рынка интеллектуальных активов. Рыночный подход к оценке предполагает наличие информации о сопоставимых сделках, однако данные о стоимости лицензионных соглашений или отчуждения исключительных прав часто являются конфиденциальными. Это ограничивает возможности объективного сравнения и приводит к существенному разбросу оценочных показателей. Кроме того, уникальность многих объектов интеллектуальной собственности делает их прямое сопоставление с аналогами затруднительным.

Особое значение имеет вопрос правовой определенности статуса объекта. Для признания интеллектуальной собственности активом необходимо наличие четко установленного правообладателя и надлежащей правовой охраны. Если права не зарегистрированы в установленном порядке, например, в отношении изобретений или товарных знаков, либо если имеются споры о принадлежности авторства, это снижает инвестиционную привлекательность объекта и, соответственно, его стоимость [4]. Таким образом, юридическая «чистота» прав выступает важным фактором экономической оценки.

Дополнительные сложности возникают при оценке объектов, созданных с использованием цифровых технологий и искусственного интеллекта. В подобных случаях возникает вопрос о субъекте авторского права и распределении прав между разработчиком алгоритма, пользователем системы и иными участниками процесса создания. Наличие правовой неопределенности напрямую влияет на расчет стоимости, поскольку инвесторы и контрагенты учитывают риски возможных судебных споров или изменений законодательства.

Особую актуальность в последние годы приобрели случаи создания музыкальных произведений с применением технологий искусственного интеллекта. Нейросетевые алгоритмы способны генерировать тексты, мелодии и вокальные партии, имитируя стиль известных исполнителей или формируя оригинальные композиции. Такие произведения уже используются в цифровых медиапроектах, рекламных роликах и телепередачах.

В начале 2026 г. в России обсуждалась ситуация, когда в музыкальной телепрограмме была исполнена композиция «Ярмарка душ», созданная с помощью ИИ. Песня прозвучала в телевидении и была воспринята зрителями как произведение живого исполнителя, что вызвало широкую дискуссию в СМИ и социальных сетях о правомерности подобного использования ИИ-творчества в эфире и о том, кто является владельцем авторских прав. В национальном законодательстве автором традиционно признается физическое лицо, творческим трудом которого создано произведение. В ситуации, когда ключевую роль в создании контента играет алгоритм, возникает вопрос о распределении прав между разработчиком программного обеспечения, пользователем системы и иными участниками процесса.

Помимо этого, при создании ИИ-композиций нередко используется чужой текст, из-за чего возникают вопросы по поводу нарушения авторских прав, особенно если исходные данные для обучения нейросети включали произведения без разрешения правообладателей.

Проведенный анализ позволяет сделать вывод о том, что интеллектуальная собственность в современных экономических условиях выступает не только объектом правовой охраны, но и полноценным имущественным активом, способным формировать значительную часть стоимости бизнеса. Эффективность ее использования напрямую зависит от корректной правовой квалификации, надлежащего оформления исключительных прав и выбора адекватной методики оценки стоимости. Доходный, рыночный и затратный подходы предоставляют инструментарий для определения ценности интеллектуальных активов, однако их применение требует учета отраслевой специфики и уровня правовых рисков.

Монетизация интеллектуальной собственности реализуется через разнообразные договорные и корпоративные механизмы – лицензирование, отчуждение прав, франчайзинг, использование в инвестиционных и обеспечительных схемах. Вместе с тем развитие цифровых технологий и распространение результатов, созданных с применением искусственного интеллекта, ставят перед правовой системой новые задачи, связанные с определением субъектов прав и обеспечением баланса интересов участников рынка. В этих условиях совершенствование правового регулирования и развитие прозрачных оценочных практик становятся необходимым условием устойчивого оборота интеллектуальных активов.

Также современная медиасфера демонстрирует, что интеллектуальная собственность, включая произведения, созданные с применением искусственного интеллекта, выступает полноценным экономическим ресурсом [5]. Вместе с тем эффективная монетизация таких объектов возможна лишь при условии правовой определенности и прозрачности механизмов распределения прав. Практика использования ИИ-музыки в медиа под-

твердает необходимость адаптации правового регулирования к новым технологическим реалиям и разработки подходов, обеспечивающих баланс интересов авторов, разработчиков технологий и инвесторов.

Список литературы

1. Российская Федерация. Законы. Гражданский процессуальный кодекс № 138-ФЗ: текст с изменениями и дополнениями на 08.01.2025 [принят Государственной Думой 23 октября 2002 года: одобрен Советом Федерации 30 октября 2002 года]. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: https://www/consultant.ru/document/cons_doc_LAW_ 40241/ (дата обращения: 18.02.2026).

2. Оразова, С. Экономика и интеллектуальная собственность / С. Оразова. – Текст : электронный // Символ науки. – 2024. – № 12-1-1. – С. 137–138. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomika-i-intellektualnaya-sobstvennost (дата обращения: 18.02.2026).

3. Пудеян, Л.О. Подходы к оценке стоимости интеллектуальной собственности / Л.О. Пудеян. – Текст : электронный // Вестник евразийской науки. – 2012. – № 4(13). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/podhody-k-otsenke-stoimosti-intellektualnoy-sobstvennosti (дата обращения: 20.02.2026).

4. Диванов, С. Особенности интеллектуальной собственности / С. Диванов. – Текст : электронный // Символ науки. – 2024. – № 3-11-1. – С. 78–80. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-intellektualnogo-prava (дата обращения: 20.02.2026).

5. Оразова, С. Этика и интеллектуальная собственность / С. Оразова. – Текст : электронный // Символ науки. – 2024. – № 9-1-1. – С. 50–51. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/etika-i-intellektualnaya-sobstvennost (дата обращения: 26.02.2026).

В начало к содержанию

УДК 37.034

Д.А. Ермолова[1], Э.Ю. Черкесова[2]
[1]Студент
[2]Д-р экон. наук, профессор
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

КРЕПКАЯ СЕМЬЯ КАК ОСНОВА ДУХОВНО-НРАВСТВЕННЫХ ЦЕННОСТЕЙ: ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ТЕНДЕНЦИИ В РОССИИ

A STRONG FAMILY AS THE BASIC OF SPIRITUAL AND MORAL VALUES: DEMOGRAPHIC TRENDS IN RUSSIA

Аннотация. *В данной статье, крепкая традиционная семья рассматривается как основной носитель и очаг духовно-нравственных ценностей в непростых условиях острого демографического кризиса в Российской Федерации. Выявляются причины ослабления института семьи, возможности государственных мер поддержки, а также освещается важная тема необходимости ценностного возрождения многодетной модели, в целях обеспечения национальной устойчивости. На основе актуальных данных Росстата анализируются ключевые показатели: суммарный коэффициент рождаемости и естественная убыль населения.*

Ключевые слова: *крепкая семья, духовно-нравственные ценности, демографический кризис, многодетность, традиционные ценности.*

Summary. *Is this article, a strong traditional family is considered as the main carrier and focus of spiritual and moral values in the difficult conditions of the acute demographic crisis in the Russian Federation. The reasons for the weakening of the institution of the family, the possibilities of state support measures are identified, and the important topic of the need for a value revival of the large-family model is highlighted in order to ensure national sustainability. Based on up-to date Rosstat data, key indicators are analyzed: the total fertility rate and natural population decline.*

Keywords: *strong family, spiritual and moral values, demographic crisis, having many children, traditional values.*

В современном российском обществе принято считать, что именно крепкая, многопоколенная, сохраняющая традиции семья является главным ориентиром духовно-нравственных ценностей: любви к Родине, уважения к взрослому поколению, милосердия, преемственности поколений и т.д. Именно в семье человек впервые сталкивается с понятиями любви и заботы, ответственности и долга, уважения к старшим и милосердия к слабым. Здесь формируется мировоззрение, закладываются представления о добре и зле. Когда семья устойчива, развивается в соответствии с исконно устоявшимися понятиями, то эти ценности воспроизводятся естественно.

Указ Президента от 9 ноября 2022 г. № 809 «Об утверждении Основ государственной политики по сохранению и укреплению традиционных российских духовно-нравственных ценностей» прямо подчеркивает, что крепкая семья является одной из ключевых традиционных ценностей, лежащих в основе общероссийской гражданской идентичности и единого культурного пространства страны. Однако данная тема сопряжена с рядом существенных проблем. Глобальные процессы модернизации, урбанизация, распространение индивидуалистических ценностей, потребительского отношения к партнерству, а также экономические вызовы существенно трансформируют семейные модели. Эти изменения существенно влияют на демографическую ситуацию в России, ведь данные тенденции в России создают серьезную угрозу этой самой важной и необходимой преемственности.

Оценивая состояние на начало 2026 г. численность постоянного населения России оценивается примерно в 146,0–146,1 млн человек. Естественная убыль населения по-прежнему остается высокой. [3] По итогам 2024 г. она составила около 596 тыс. человек, а в 2025 г. динамика сохранила негативный характер с ежегодным оттоком в диапазоне 550–620 тыс. человек. С целью простого воспроизводства населения необходим суммарный коэффициент рождаемости не менее 2,1, однако реальность далека от желаемого уровня. По оперативным данным Росстата на декабрь 2025 г. суммарный коэффициент составил 1,374 ребенка на одну женщину – это минимальное значение с 2006 г. и дальнейшее снижение по сравнению с 1,4 в 2024 г. Число рождений в 2024 г. опустилось до 1,222 млн минимум с 1999 г., а в 2025 г., к сожалению, тенденция к сокращению продолжилась. [1]

Институт брака также переживает сложный период. В 2024 г. было зарегистрировано около 880 тыс. браков – на 7 % меньше, чем годом ранее, а число разводов составило порядка 644 тыс. Соотношение разводов к бракам в отдельные периоды приближалось к критически высоким значениям. Однако в 2025 г. появились признаки стабилизации: в первом квартале количество браков выросло на 4-5 %, а число разводов заметно сократилось – в некоторых периодах на 26–27 %. Особенно позитивно выглядит снижение разводов в семьях с детьми. Тем не менее эти локальные улучшения не компенсируют в полной мере значительное падение общей рождаемости и увеличение сокращения числа новых созданных браков.

Причины ослабления традиционной модели крепкой семьи носят комплексный характер. Экономическая неопределенность, высокая стоимость жилья, перспектива трудности воспитания и образования детей заставляют откладывать брак и рождение даже первого ребенка. В современном обществе сложилось так, что институт семьи претерпевает изменения попросту из-за боязни перемен и трудностей. Средний возраст вступления в брак и рождения первого ребенка сдвинулся к 27–29 годам для женщин, что резко снижает возможность рождения второго ребенка и многодетности в целом [2]. Все больше распространяются ценности индивидуализма, потребительского отношения к партнерам и жизни в общем. Более того в сети все чаще появляется пропаганда осознанной бездетности, которая распространяется на подавляющую численность пользователей интернета. Через один мы видим заголовки про то, что жизнь одна и нужно успеть все: посмотреть мир, не привязываться к определенному месту жительства и не быть никому обязанными. Блогеры активно говорят о чайлдфри, объясняя рождение детей как обременение и отсутствие дальнейшего личностного роста. В результате доминирует малодетная или бездетная модель, которая безусловно противоречит традиционному российскому идеалу многодетной, многопоколенной семьи как социальной нормы.

Государственные меры материальной поддержки были значительно усилены за последние годы: материнский капитал продлен и индексируется, действует единое пособие, льготная семейная ипотека, региональные

выплаты, национальный проект «Семья» и стратегия семейноцентризма. Одной из самых востребованных и долгосрочных мер остается материнский (семейный) капитал. С 1 февраля 2026 г. после индексации на 5,6 % его размер составляет 728 922 руб. при рождении или усыновлении первого ребенка.

Безусловно, финансовые меры важны, но сами по себе недостаточны. Возрождение крепкой семьи требует непосредственного изменения ценностного климата в обществе: возвращения общественного престижа одного брака на всю жизнь, популяризации многодетности и образа счастливой семьи, укрепление традиционных ценностей через культуру и СМИ. Необходимо законодательно порицать пропаганду бездетности, существенно влияющие на демографическое состояние России. Только в таком случае материнство и отцовство перестанут восприниматься как жертва личной свободой и карьерой, а семья вернет статус высшей ценности и смысла жизни.

На данный момент Россия находится в глубоком демографическом кризисе: суммарный коэффициент рождаемости на уровне 1,37, а ежегодная естественная убыль в сотни тысяч человек, рекордно низкое число рождений. Крепкая традиционная семья остается одним из немногих устойчивых механизмов передачи духовно-нравственных ценностей и обеспечения долгосрочной демографической безопасности. Предельно понятно, что пока общество не вернет семье центральное место в системе приоритетов, никакие выплаты, льготы и национальные проекты, к сожалению, не смогут переломить дестабилизирующую тенденцию к депопуляции. Внедрение верных социальных мотивов, важный аспект развития современного прогрессивного общества. Сохранение многодетной, духовно ориентированной семьи – это уже не вопрос культурных предпочтений, а вопрос необходимого физического выживания российского народа в современном обществе.

Список литературы

1. Федеральная служба государственной статистики (Росстат). Демография : офиц. сайт. – Москва. – URL: https://rosstat.gov.ru/folder/12781 (дата обращения: 26.02.2026). – Текст : электронный.

2. Перспективы. Демографический вызов России. Итоги 2025 года. – Текст : электронный // Перспективы: Институт демографии, миграции и регионального развития, 2026. – URL: hhtps//www.perspektivy.info/rus /demo/demograficheskij_ vyzov_rossii_itogi_2025_goda_2026-02-07.htm (дата обращения: 26.02.2026).

3. Население России. – Текст : электронный // Википедия: свободная энциклопедия. – URL: https://ru.wikipedia.org/wiki/Население_России (дата обращения: 26.02.2026).

В начало к содержанию

УДК 657
В.С. Жилякова[1], С.В. Романова[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ПРАКТИКА ПРИМЕНЕНИЯ КОНЦЕПЦИИ СПРАВЕДЛИВОЙ СТОИМОСТИ В СИСТЕМЕ УЧЕТНО-АНАЛИТИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОТЧЕТНОСТИ

PRACTICE OF APPLYING THE CONCEPT OF FAIR COST IN THE ACCOUNTING AND ANALYTICAL SUPPORT OF REPORTING INDICATORS

Аннотация. *В статье акцентировано внимание на негативном влиянии инфляции на качество учетной информации, формируемой в рамках системы учетно-аналитического обеспечения. Приводится оценка практики применения и перспектив реализации концепции справедливой стоимости в рамках национального и международного опыта, позволяющая повысить информативность, достоверность и сопоставимость отчетности в инфляционной среде.*
Ключевые слова: *инфляция, бухгалтерская (финансовая)отчетность, концепция справедливой стоимости, стандарты, международная практика.*

Summary. *The article focuses on the negative impact of inflation on the quality of accounting information generated within the framework of the accounting and analytical support system. It provides an assessment of the practice of applying and the prospects for implementing the concept of fair value within the framework of national and international experience, which helps to improve the in formativeness, reliability, and comparability of reporting in an inflationary environment.*
Keywords: *inflation, accounting (financial) reporting, fair value concept, standards, international practice*

В настоящее время деятельность российских организаций напрямую сопряжена с процессами реформирования учетных процессов, обусловленных трансформацией нормативно-правовой документации, преследующей цель пересмотра ключевых подходов и принципов к выработке наиболее достоверных показателей отчетности в контексте системы учетно-аналитического обеспечения. В качестве ключевых параметров оценки степени достоверности бухгалтерской (финансовой) отчетности следует в числе внешних факторов акцентировать внимание на инфляции как ключевом макроэкономическом показателе экономики, который весьма динамичен и порой тяжело прогнозируем.

Оценивая реальные данные, представленные Росстат за 2025 г. (5,59 %), прослеживается динамика спада инфляции на 3,39 % по сравнению с 2024 г. (9,52 %) [1]. Фактическую инфляцию за 2026 г. с достоверностью пока оценить невозможно, но с учетом текущих ожиданий Росстат обозначил ее в размере 4–5 % к концу года. Банк России скорректировал прогноз по инфляции на 2026 г. до 4,5–5,5 %, а на ближайшую перспективу, то есть на 2027–2028 гг. прогнозируемый размер инфляции сохранен на уровне 4 % [2].

Следует согласиться с тем, что в любом случае, инфляционные процессы:

– сопряжены с падением покупательной способности денежных средств при росте ценовой составляющей;

– фальсифицируют отчетные данные;

– препятствуют принятию оптимально грамотных управленческих решений.

Перечисленные моменты вызывают необходимость своевременной корректировки разного рода информации (в том числе учетной, аналитической) на обозначенный уровень инфляции.

Поскольку в современных рыночных условиях ключевую роль в процессе принятия руководством организации обоснованных решений имеют результаты анализа финансового состояния хозяйствующего субъекта [3], то на данный момент мировой практикой заявлен определенный опыт трансформации бухгалтерской отчетности в условиях инфляции на базе применения отдельных методов, предусматривающих использование не только технических аспектов учета, но и практической реализации стратегических решений по управлению активами и обязательствами.

Оценивая зарубежную практику в области осуществления бухгалтерского учета в контексте инфляции, следует отметить, что в последнее время в мире наблюдается четкая тенденция в поддержку использования справедливой стоимости для оценки активов, применение которой обеспечивает предоставление пользователям финансовой отчетности возможностей:

– принятия грамотных экономических решений;

– реалистичного отображения финансового положения организации;

– определения потенциала организации;

– формирования потоков денежных поступлений принимая во внимание отчетные и прошлые результаты, а также беря во внимание текущие ожидания;

– предварительного подсчета предстоящих денежных поступлений в количественном выражении с указанием сроков поступления или выбытия на фоне экономически обоснованных гарантий поступления данных денежных средств.

Концепция справедливой стоимости масштабно находит применение в международной практике бухгалтерского учета через унификацию стандартов (МСФО (IFRS) 13 «Оценка справедливой стоимости» фиксирует принципы и методы рыночно ориентированной оценки) путем гармонизации глобальных процессов и сравнимости отчетных данных разных стран мира с учетом национальных особенностей.

Озвучивая результаты исследования отечественной практики ведения бухгалтерского учета, следует отметить, что долгое время данной проблеме не уделялось должного внимания виду отсутствие необходимых знаний о том, как надлежит внедрять новые методики бухгалтерского учета. Так, например, в первоначальной практике российского бухгалтерского учета основным методом оценки активов и обязательств была историческая стоимость, предусматривающая оценку активов на базе первоначальных затрат, что приводило к искажению реальной стоимости организации в условиях инфляции и рыночной переменчивости.

В рамках внедрения российской экономики в мировое сообщество, по пути реформирования и гармонизации стандартов (национальных и международных) назрела потребность предоставления более обоснованной финансовой информации, что предопределило значимость внедрения в российскую практику бухгалтерского учета справедливой стоимости, для которой характерна динамичность и способность отображения реальной экономической ситуации с последующим ее донесением для пользователей.

В настоящее время концепция справедливой стоимости продолжает эволюционировать, хотя национальные особенности российского учета, такие как строгая налоговая ориентация и требование использования исторической стоимости для многих видов активов, продолжают оказывать влияние на скорость и глубину ее внедрения [4]. При этом, у названной концепции уже имеется определенная аудитория пользователей финансовой информации, а именно:

– в рамках принятия инвестиционных решений и оценки рисковых ситуаций – инвесторы;

– при управлении кредитными рисками – кредиторы;

– в ходе утверждения стратегических решений на базе оценки эффективности управления имуществом – менеджеры;

– при осуществлении контрольных действий по оценке стабильности бизнеса в условиях многочисленных рисковых ситуаций – надзорные органы и регуляторы.

В российской практике бухгалтерского учета переход к справедливой стоимости происходил постепенно, с учетом национальных особенностей и законодательных ограничений, в т.ч. включая последовательную реализацию этапов:

– внедрение МСФО при составлении консолидированной финансовой отчетности, что позволило повысить качество финансовой отчетности российских организаций и обеспечить ее сопоставимость с отчетностью иностранных организаций;

– апробация новых положений в российские федеральные стандарты бухучета (ФСБУ) (к примеру, ФСБУ 6/2020 «Основные средства» и ФСБУ 14/2022 «Нематериальные активы» обновили ПБУ 6/01 «Учет основных средств» и ПБУ 14/2007 «Учет нематериальных активов», что способствовало частичному внедрению принципов справедливой стоимости в российскую практику).

Однако полная гармонизация еще не достигнута, и российские организации продолжают сталкиваться с вызовами при применении справедливой стоимости в условиях ограниченного развития финансовых рынков и нехватки квалифицированных специалистов [4].

Однако, наряду с преимуществами концепции справедливой стоимости, следует выделить и недостатки, представленные в таблице.

Таблица

Преимущества и недостатки использования справедливой стоимости

Преимущества	Недостатки
Обоснование грамотных управленческих решений на базе актуальных отчетных данных	Возникновение трудностей при оценке динамики, прогнозировании и управлении показателей финансовой деятельности организации на базе вариативности отчетных данных
Устранение несопоставимости данных при проведении сравнительного анализа	Снижение надежности информации и ее сопоставимости на фоне субъективизма
Получение более реальной и прозрачной картины о финансовом положении организации и результатах финансово-хозяйственной деятельности	Рост финансовых и временных затрат
	Снижение информативной значимости для пользователей с разным уровнем финансовой грамотности

Ввиду обозначенного ранее, усилению преимуществ и уменьшению недостатков влияния справедливой стоимости на финансовую отчетность, может способствовать реализация следующих мероприятий:

– адаптация существующих методов оценки и разработка новых подходов, учитывающих специфику активов на базе реформирования нормативно-правового законодательства нашей страны и изучения передовой международной практики учета справедливой стоимости;

– на базе применения разнообразных форм обучения расширение состава высококвалифицированных специалистов, обладающих необходимыми компетенциями, сформированными на основе разработанных национальных профессиональных стандартов;

– применение прогрессивных информационных систем и технологий, позволяющих информировать пользователей в доступной и понятной форме о реальной стоимости имущества организации;

– развитие и пополнение практикуемых методов оценки отчетной информации и используемых допущений при ее составлении;

– дальнейшая эволюция процессов сближения национальных стандартов бухгалтерского учета с международными стандартами финансовой отчетности в целях гармонизации и обеспечения единства подходов оценки активов и обязательств.

Таким образом, процессы эволюционного развития концептуальных основ справедливой стоимости оказывают существенное влияние на развитие учетно-аналитического обеспечения финансовой отчетности, способствуя повышению прозрачности и релевантности финансовой информации в условиях инфляции.

Список литературы

1. Росстат назвал размер инфляции в 2025 году. – Текст : электронный // РБК : официальный сайт. – 2026. – URL: https://www.rbc.ru/rbcfreenews/696a72839a7947f46b0d9367 (дата обращения: 15.02.2026).

2. Асатрян, А. Банк России повысил прогноз инфляции на 2026 год до 4,5–5,5 % / А. Асатрян. – Текст : электронный // Forbes.ru : официальный сайт, 2026. – URL: https://www.forbes.ru/finansy/555432-bank-rossii-povysil-prognoz-inflacii-na-2026-god-do-4-5-5-5 (дата обращения: 18.02.2026).

3. Романова, С.В. Характеристика основных методологических подходов к анализу финансового состояния / С.В. Романова, Е.В. Шершова. – Текст : электронный // Экономические науки. – 2023. – № 6. – С. 93–99. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_54044736_55900552.pdf (дата обращения: 20.02.2026).

4. Абрамов, В.А. Эволюция концепции справедливой стоимости в бухгалтерском учете и ее влияние на теорию и практику финансовой отчетности / В.А. Абрамов. – Текст : электронный // Международный бухгалтерский учет. – 2024. – № 11. – С. 1210–1228. – URL: https://www.tls-cons.ru/media/slovar-pravovykh-terminov/v/vosstanovitelnaya_stoimost/spravedlivaya-stoimost-v-bukhgalterskom-uchete-i-ee-vliyanie-na-teoriyu-i-praktiku-finansovoy-otchet/ (дата обращения: 22.02.2026).

В начало к содержанию

УДК 338.1
Д.А. Зуйко[1], Н.В. Демидова[1], С.Л. Васенев[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

АНАЛИЗ ОТРАСЛЕВЫХ И РЕГИОНАЛЬНЫХ ОСОБЕННОСТЕЙ ПРОНИКНОВЕНИЯ МЕХАНИЗМА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В СРЕДЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

ASSESSMENT OF THE SECTORAL AND REGIONAL FEATURES OF THE PENETRATION OF THE MECHANISM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AMONG RUSSIAN COMPANIES

Аннотация. *В работе отражены результаты аналитического исследования влияния степени использования принципов ESG на выручку и чистую прибыль компаний, дополнительно оценено пространственное и отраслевое распределение компаний-лидеров по внедрению механизма устойчивого развития в практику хозяйствования.*
Ключевые слова: *устойчивое развитие, компании-лидеры по использованию принципов устойчивого развития в России.*

Summary. *The paper reflects the results of an analytical study of the impact of the degree of use of ESG principles on the revenue and net profit of companies, additionally evaluates the spatial and sectoral distribution of leading companies in implementing the mechanism of sustainable development in business practice.*
Keywords: *sustainable development, leading companies in applying the principles of sustainable development in Russia.*

В данной работе механизм устойчивого развития воспринимается прежде всего с позиций решения проблем на основе деятельности компаний, приводящего к смещению вперед на пути к достижению семнадцати целей устойчивого развития, заявленных ООН. В свою очередь на уровне компаний обозначенный механизм формируются на основе соблюдения принципов *ESG* [1, 2].

В целом нужно напомнить, что концепция *ESG* содержит требование соблюдения трех принципов: экологического (*E – environmental*), социального (*S – social*) и управленческого (*G – governance*). В трактовке рейтингового агентства «Эксперт» представленные принципы определяются как окружающая среда, общество и качество управления.

В целом общая методика оценки уровня использования *ESG*, проиллюстрирована на рисунке. Ее применение позволяет установить уровень использования этого механизма в диапазоне от 0,00 до 1,50 баллов – в этом интервале оптимальным является максимальное значение, которое отмечает, что у предприятия развиты все три аспекта реализации механизма устойчивого развития.



Рис. Показатели оценки уровня использования *ESG* по методике рейтингового агентства «Эксперт» [3]

Собственно, итоговый рейтинг ключевых российских компаний по уровню использования *ESG* и стал эмпирической основой для данной работы [3]. В нем отражены результаты деятельности 95 компаний России, в которых в наибольшей мере использовались принципы устойчивого развития в практике хозяйствования. Здесь стоит отметить, что в большинстве своем эти организации являются крупными предприятиями. Так 52 из них функционируют как публичные акционерные общества, еще 28 – как акционерные общества, 12 как ООО, а 3 являются государственными компаниями. В этом отношении, если опираться на открытые данные, предоставляемые Интернет-порталом «Чекко» [4], то можно говорить, что в 2024 г. средний объем выручки по данным организациям оценивался в 289983,0 млн руб. А средняя чистая прибыль равнялась 25012,1 млн руб.

Причем, разбив исследуемый набор компаний на квантили по показателю «размер выручки» (группировка предприятий лидеров по использованию механизма *ESG* в России выполнена по пяти группам исключительно из характеристик особенностей статистического описания, в котором данные по выручке и чистой прибыли за 2024 г. доступны только для 75 компаний, по остальным либо закрыты, либо отсутствуют), можно заметить убывание значение оценки по параметрам: «*ESG*», «*E*», «*S*» и «*G*» (табл. 1).

Таблица 1

Характеристика компаний лидеров использования механизма устойчивого развития в России по объему выручки и прибыли (в разрезе квантилей) за 2024 г. (составлено на основе [3])

Квантиль	Средние значения					
	выручки, млн. руб.	чистой прибыли, млн. руб.	оценки по параметру *ESG*	оценки по параметру *E*	оценки по параметру *S*	оценки по параметру *G*
I	1168107,7	54013,3	1,40	0,46	0,47	0,47
II	182700,0	36361,7	1,23	0,38	0,41	0,43
III	73693,3	22226,1	1,23	0,38	0,41	0,44
IV	22160,0	9297,6	1,17	0,37	0,40	0,40
V	3255,0	3312,0	1,09	0,38	0,41	0,44

В целом из таблицы 1 можно заметить, что исследуемый набор компаний поделен в зависимости от убывания размера выручки, таким образом, что каждая нижестоящая группа отличается по значению показателя на порядок. Исключение составляют только две смежные группы III и IV. При этом значения цепных индексов роста по показателю «средний размер выручки» составили:

$$I_{Q_1,Q_2}^{\text{Выручка}} = \frac{1168107,7}{182700,0} = 6,4 \qquad I_{Q_3,Q_4}^{\text{Выручка}} = \frac{73693,3}{22160,0} = 3,3$$

$$I_{Q_2,Q_3}^{\text{Выручка}} = \frac{182700,0}{73693,3} = 2,5 \qquad I_{Q_4,Q_5}^{\text{Выручка}} = \frac{22160,0}{3255,0} = 6,8$$

В целом получается, что размер выручки компаний, составляющих первый квантиль, в 6,4 превышает значение этого же показателя, но рассчитанное по организациям из второго квантиля. Соотношения второго и третье, а также третьего и четвертого квантилей выглядят менее контрастными: 2,5 и 3,3 соответственно. А, вот разница между четвертым и пятым квантилями вновь повышается и доходит почти до 6,8 раза.

При этом различия исследуемых компаний по чистой прибыли не кажутся настолько существенными. Резко на порядок средний размер чистой прибыли отличается только по двум пулам. Первый – составляют первый, второй и третий квантили, где средний размер чистой прибыли превышает 10 млрд руб., а второй пул – четвертый и пятый квантили. Соответственно, показатели цепных индексов чистой прибыли выглядят следующим образом:

$$I_{Q_1,Q_2}^{\text{Чистая прибыль}} = \frac{54013,3}{36361,7} = 1,5 \qquad I_{Q_3,Q_4}^{\text{Чистая прибыль}} = \frac{22226,1}{9297,6} = 2,4$$

$$I_{Q_2,Q_3}^{\text{Чистая прибыль}} = \frac{36361,7}{22226,1} = 1,6 \qquad I_{Q_4,Q_5}^{\text{Чистая прибыль}} = \frac{9297,6}{3312,0} = 2,8$$

В целом получается, что средний размер чистой прибыли по группе компаний первого квантиля в полтора раза превышает значение этого же показателя по группе организаций, входящих во второй квантиль. Аналогичное соотношение по второму и третьему квантиля равняется 1,6. При этом для нижестоящих квантилей соотношение увеличивается.

Для уточнения масштабности различий компаний-лидеров использования механизма устойчивого развития в России по формуле (1) определена дисперсия цепных индексов роста по показателям выручки и чистой прибыли.

$$\partial^2 = \frac{\sum(x_i - \bar{x})^2}{n} \qquad (1)$$

где ∂^2 – значение дисперсии по анализируемому показателю; x_i – значение цепного индекса роста; $\bar{x}$ – среднее арифметическое значение цепных индексов роста; n – количество рассчитанных значений цепных индексов роста, равно 4.

Соответственно, дисперсия значений цепных индексов роста для показателя выручки равна:

$$\partial^2_{\text{Выручка}} = \frac{(6{,}4 - 4{,}8)^2 + (2{,}5 - 4{,}8)^2 + (3{,}3 - 4{,}8)^2 + (6{,}8 - 4{,}8)^2}{4} = 3{,}5,$$

а, дисперсия значений цепных индексов роста для показателя чистая прибыль составляет:

$$\partial^2_{\text{Чистая прибыль}} = \frac{(1{,}5 - 2{,}1)^2 + (1{,}6 - 2{,}1)^2 + (2{,}4 - 2{,}1)^2 + (2{,}8 - 2{,}1)^2}{4} = 0{,}3.$$

В отношении значения обобщенной оценки параметра *ESG* прослеживается тенденция к снижению уровня при переходе от вышестоящего квантиля к нижестоящему. Так из таблицы 1 следует, что средняя оценка по параметру *ESG* по первому квантилю равна 1,40, по второму и третьему – 1,23, по четвертому – 1,17, пятому – 1,09. Из этого можно предположить, что уровень использования механизма устойчивого развитие возрастает с увеличением масштабов деятельности изучаемых организаций.

Но, при анализе параметров *ESG* по отдельности прослеживается исключительно отличие компаний первого квантиля от остальных. Так, что касается работы организаций по использованию механизма устойчивого развития, направленного на сохранение окружающей среды, можно заметить, что компании из первого квантиля значимо превосходят все остальные. Для первых средняя оценка по параметру *E* равна 0,46, тогда как по остальным 0,37-0,38. Причем в последнем случае не отмечено тенденции к ухудшению по мере снижения уровня квантилей.

Аналогичная картина наблюдается и по другим частным оценкам средних значений параметра *ESG*. Так в разрезе параметра *S*, то есть воздействия деятельности компании на общество, ее социальной ответственности, опять же особняком стоят наиболее крупные организации из первого квантиля – по ним среднее значение оценки этого параметра равно 0,47, тогда как по остальным оно находится в узком диапазоне от 0,40 до 0,41. Причем и в данном случае нет никаких тенденций.

Наконец, что касается последнего изучаемого параметра *ESG*, а именно параметра *G* – качества управления, то из данных таблицы 1, опять же видно, что отдельно выделяется только компании первого квантиля. Для них средняя оценка составляет 0,47, тогда как для всех остальных она находится на отрезке от 0,40 до 0,44. Таким образом, здесь для последних контраст более ощутим, но тенденций опять не просматривается.

В свою очередь в таблице 2, представлены итоги расчетов цепных индексов роста и дисперсии по показателям оценки параметров *ESG*.

Таблица 2

Итоги расчетов цепных индексов роста по показателям *ESG* и их дисперсии (составлено на основе [3])

Индикатор	Средние значения оценки по параметру *ESG*	Средние значения оценки по параметру *E*	Средние значения оценки по параметру *S*	Средние значения оценки по параметру G
$I^{ESG}_{Q_1,Q_2}$	1,14	1,21	1,15	1,09
$I^{ESG}_{Q_2,Q_3}$	1,00	1,00	1,00	0,98
$I^{ESG}_{Q_3,Q_4}$	1,05	1,03	1,03	1,10
$I^{ESG}_{Q_4,Q_5}$	1,07	0,97	0,98	0,91
∂^2	0,003	0,012	0,006	0,009

Из данных таблицы 2 видно, что использование механизма *ESG* в исследуемых организациях является более равномерным. Опять же, в данном случае речь идет о существенном отличии только компаний первого квантиля от всех остальных. Отсюда и достаточно низкое значение дисперсии. Оно по обобщенному параметру *ESG* составляет 0,003.

В отношении конкретно макроэкономической оценки отраслевых и региональных особенностей проникновения механизма устойчивого развития в среде российских компаний нужно заметить, что исследуемые организации функционируют только в 21 регионе и в разрезе 11 видов экономической деятельности (табл. 3).

Таблица 3

Структура компаний лидеров использования механизма устойчивого развития в России в региональном и отраслевом разрезах (составлено на основе [3])

Регион	Число фирм	Доля от общего числа компаний	Вид экономической деятельности	Число фирм	Доля от общего числа компаний
Башкортостан	1	1,1 %	Добыча полезных ископаемых	7	7,4 %
Волгоградская обл.	1	1,1 %	Деятельность в области информации и связи	5	5,3 %
Иркутская обл.	1	1,1 %	Деятельность по операциям с недвижимым имуществом	1	1,1 %
Калининградская обл.	5	5,3 %	Деятельность профессиональная, научная и техническая	16	16,8 %
Кемеровская обл.	2	2,1 %	Обрабатывающие производства	15	15,8 %
Костромская обл.	1	1,1 %	Деятельность финансовая и страховая	25	26,3 %
Краснодарский край	5	5,3 %	Обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха	10	10,5 %
Липецкая обл.	2	2,1 %			
Москва	42	44,2 %			
Московская обл.	3	3,2 %	Государственное управление и обеспечение военной безопасности; социальное обеспечение	1	1,1 %
Новгородская обл.	2	2,1 %			
Пермский край	1	1,1 %			
Ростовская обл.	1	1,1 %			
Санкт-Петербург	8	8,4 %			
Свердловская обл.	3	3,2 %			
Тамбовская обл.	1	1,1 %	Строительство	1	1,1 %
Татарстан	5	5,3 %			
Томская обл.	1	1,1 %	Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов	6	6,3 %
Тюменская обл.	4	4,2 %			
Челябинская обл.	2	2,1 %			
Якутия	4	4,2 %	Транспортировка и хранение	8	8,4 %

В целом по данным таблицы 3 можно увидеть, что большинство исследуемых компаний сосредоточены в Москве. Здесь речь идет о 42 организациях. Но, так как региональная локализации проведена по признаку «юридический адрес», то в последнем случае необходимо говорить о общенациональном характере деятельности отмеченных организаций.

В этом смысле, вероятно, целесообразным будет исключение регионов городов федерального значений из анализа региональной концентрации компаний лидеров использования механизма устойчивого развития в России. А точнее, допустимым считается предположение о том, что 42 компании с юридическим адресом в Москве и 8 – с юридическим адресом в Санкт-Петербурге являются общефедеральными корпорациями, имеющими межрегиональную и, вероятно, международную локализацию производственно-хозяйственной деятельности. В целом к таким компаниям относится 52,6 % всех исследуемых организаций.

Таким образом, исключая Москву и Санкт-Петербург, в наибольшей мере механизм устойчивого развития используют компании из трех регионов России: Калининградской области, Краснодарского края и республики Татарстан. В каждом из этих субъектов зарегистрировано по пять организаций, входящих в число лидеров использования механизма устойчивого развития. Затем «идут» Тюменская область и республика Якутия, в которых зарегистрировано по четыре таких компании, Московская и Свердловская области – по три компании, Кемеровская, Липецкая, Новгородская и Челябинская области – по две компании. Еще в восьми регионах России зарегистрирована только одна компания, входящая в анализируемый перечень.

В отношении отраслевой группировки компаний-лидеров использования механизма устойчивого развития в России необходимо отметить тот факт, что для более чем четверти из них основным видом деятельности является деятельность финансовая и страхования. Таких компаний в 2024 г. зафиксировано 25 и это прежде всего кредитные учреждения – крупнейшие банки РФ. Но, к этой же категории отнесены страховые компании, некоторые *IT* организации и биржи.

Вторую по представительности группу компаний-лидеров использования механизма устойчивого развития в России составляют организации, занимающиеся профессиональной, научной и технической деятельностью. Их число в 2024 г. равняюсь 16.

На третьем месте идет группа обрабатывающих производств – 15 компаний. Далее идут следующие группы: обеспечение электрической энергией, газом и паром; кондиционирование воздуха (10 компаний); транспортировка и хранение (8); добыча полезных ископаемых (7); оптовая и розничная торговля (6); деятельность в области информации и связи (5).

Таким образом, можно отметить, что в известной мере существует определенный дисбаланс регионального распределения использования механизма устойчивого развития в России. Больше половины компаний-лидеров зарегистрированы в Москве и Санкт-Петербурге. Но, это говорит прежде всего о том, что последние имеют общенациональный масштаб деятельности, являясь крупнейшими корпорациями. Остальные 45 компаний распределены среди 19 субъектов РФ и десяти видов экономической деятельности.

Кроме этого, анализ компаний-лидеров использования механизма устойчивого развития в России показал, что они являются наиболее крупными представителями бизнеса, при этом по своей структуре значительно отличаются по масштабам деятельности (если судить по значению показателя выручки), уровень дисперсии оценивается в 3,5. Причем, описанные отличия сохраняются характерными и в отношении показателя чистой прибыли, но с более умеренным контрастом (уровень дисперсии равен 0,3). Но, отличия по уровню использования механизма устойчивого развития менее существенны: если по обобщенному параметру *ESG* прослеживается тенденция одновременного снижения уровня использования механизма при переходе от вышестоящего квантиля к нижестоящему, то для частных случаев характерно отличие только деятельности компаний, составляющих первый квантиль от всех остальных.

Список литературы

1. Маркетинг и логистика в эпоху *ESG*-трансформации / Т.В. Ибрагимхалилова, М.Н. Беспятая, С.П. Вакуленко [и др.]. – Донецк : Донецкий государственный университет, 2023. – 311 с. – ISBN 978-5-907776-15-9. – Текст : непосредственный.

2. Demographic Development of Russia within the Boundaries of Human Capital Theory: Problems and Solutions / S. Vasenev, O. Malinina, A.N. Maksimenko, E. Sapozhnikova // WSEAS Transactions on Business and Economics. – 2024. – Vol. 21. – P. 1736–1749.

3. Рэнкинг ESG российских компаний и банков, 2024 год. – Текст : электронный // Рейтинговое агентство Expert : официальный сайт. – Москва. – URL: https://raexpert.ru/rankingtable /esg/2024/tab1/ (дата обращения: 02.03.2026).

4. Проверка контрагентов. – Текст : электронный // Интернет-портал Чекко : официальный сайт. – Москва. – URL: https://checko.ru/ (дата обращения: 02.03.2026).

В начало к содержанию

УДК 338.1
О.С. Иваненко[1], А.Д. Куликова[1], С.Л. Васенев[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ОЦЕНКА ОСОБЕННОСТЕЙ ПРОНИКНОВЕНИЯ МЕХАНИЗМА УСТОЙЧИВОГО РАЗВИТИЯ В СРЕДЕ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ

ASSESSMENT OF THE PECULIARITIES OF THE PENETRATION OF THE MECHANISM OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AMONG RUSSIAN COMPANIES

Аннотация. *В статье представлены результаты оценки особенностей использования концепции устойчивого развития в среде российских компаний в точки зрения зависимости их позиции в рейтинге по уровню развития ESG механизма и результатов хозяйственной деятельности; работа выполнена путем изучения выборки из 21 организации соответствующего рэнкинга.*
Ключевые слова: *устойчивое развитие, российские компании-лидеры по использованию механизма устойчивого развития, эффективность компаний.*

Summary. *The article presents the results of an assessment of the specifics of using the concept of sustainable development among Russian companies in terms of the dependence of their position in the rating on the level of development of the ESG mechanism and the results of economic activity; the work was carried out by studying a sample from 21 organizations of the corresponding ranking.*
Keywords: *sustainable development, Russian companies-leaders in the use of the mechanism of sustainable development, the effectiveness of companies.*

Теоретическая концепция устойчивого развития несмотря на окружающую политико-экономическую конъюнктуру, вероятно, остается единственным ориентиром, способным обеспечить платформу для долгосрочного существования и развития человеческого общества. В этом отношении стоит заметить, что несмотря на все сопутствующие проблемы инициатива *ESG*-трансформации является в достаточной степени популярной в среде предпринимательского сообщества [1]. А ее широкая поддержка со стороны государственной политики способна приносить масштабные социальные эффекты, как в виде улучшения состояния человеческого капитала [2], так и в направлении стимулирования качественного перехода общей системы трудовых взаимоотношений [3].

Таким образом, эмпирическое изучение особенностей экономического функционирования организаций, входящих в число лидеров по использованию механизма *ESG*, представляется в достаточной мере актуальной научной задачей. Именно для ее решения проведена оценка деятельности компаний-лидеров использования механизма устойчивого развития в Рос-

сии на микроуровне, которая базируется на материалах рэнкинга *ESG* российских компаний и банков [4]. В соответствии с ними отобрана выборка из 21 организации, для которых на основании информации, предоставляемой Интернет-порталом «Чекко» [5], систематизированы данные бухгалтерской отчетности. В свою очередь деятельность последних изучается в разрезе четырех направлений.

В рамках первого направления оценивается динамика изменения объема используемых нематериальных активов. Здесь интерпретируется инновационность деятельности компаний. В рамках второго – анализируется динамика производственных мощностей. В этом плане ключевым показателем выступает размер основных средств. Третье направление оценивается по динамике показателя затрат на один рубль продаж. Наконец, в рамках четвертого направления анализируется рыночная эффективность деятельности организаций. Она оценивается на основе динамики показателя рентабельности продаж.

Общая схема проведения оценки особенностей проникновения механизма устойчивого развития в среде российских компаний на микроуровне представлена на рисунке.



Рис. Схема проведения оценки особенностей проникновения механизма устойчивого развития в среде российских компаний на микроуровне

В целом анализ инновационности деятельности исследуемых организаций показал, что ее итоги в известной степени не завесили от уровня использования механизма *ESG*. Так из данных таблицы 1 можно заметить, что первая компания, то есть организация, в которой использование механизма устойчивого развития было максимальным для исследуемой группы из 21 организаций, обладала достаточно скромным (в рамках исследуемой группы) объемом нематериальных активов. В 2020 г. его значение состав-

ляло 12,6, а в 2024 г. – 13,0 млн руб. Таким образом, за период наблюдался прирост всего на 3,2 %, тогда как среднее значение прироста по анализируемой группе организаций оценивалось в 2562,8 %.

Таблица 1

Специфика воздействия использования механизма устойчивого развития в среде российских компаний на инновационноть их деятельности (индикатор – объем нематериальных активов), млн руб.

№	Компания	*ESG*	Период		Прирост	
			2020 г.	2024 г.	абс.	в %
1	ПАО М.Видео	2,07	12,6	13,0	0,4	3,2
2	ПАО Фосагро	1,50	55,9	43,9	-12,0	-21,5
3	ГУП Петербургский Метрополитен	1,17	22,7	356,7	334,0	1471,4
4	ООО А101	1,14	0,7	5,4	4,7	671,4
5	ПАО Группа ЛСР	1,08	1,7	0,0	-1,7	-100,0
6	АО Лаборатория Касперского	1,05	737,2	1694,3	957,1	129,8
7	АО ФПК	1,04	536,3	1588,4	1052,1	196,2
8	ППК Российский экологический оператор	1,04	172,9	432,1	259,2	149,9
9	ПАО Россети Сибирь	1,01	433,2	1020,9	587,7	135,7
10	АО ФГК	1,00	460,4	1383,2	922,8	200,4
11	АО ГК Эталон	0,55	114,8	1158,3	1043,5	909,0
12	O1 Properties	0,69	0,2	0,0	-0,2	-100,0
13	АО Группа Илим	0,87	39,7	2251,1	2211,4	5570,3
14	АО Мосинжпроект	0,68	11,4	345,6	334,2	2931,6
15	АО ОМК	0,81	0,0	6,7	6,7	-
16	АО ОТЛК ЕРА	0,79	42,1	53,2	11,1	26,4
17	ООО Сплат Глобал	0,99	44,4	50,6	6,2	14,0
18	ООО Центр Корпоративной Медицины	0,73	0,0	14,6	14,6	-
19	ООО Юнилевер Русь	0,64	211,6	24444,2	24232,6	11452,1
20	ПАО Группа Черкизово	0,93	13,0	3213,6	3200,6	24620,0
21	ПАО ДВМП	0,96	18,1	96,7	78,6	434,3
В среднем		0,99	139,5	1817,7	1678,3	2562,8

Кроме того, из данных таблицы 1 видно, что компании с наименьшей оценкой параметра *ESG* продемонстрировали наибольший прирост объема нематериальных активов: компания «19» – 11452,1 %, компания «20» – 24620,0 %, компания «21» – 434,3 %. Но, следует также отметить, что как значение объема, так и его изменение, существенно колеблются вне зависимости от ранга компании.

При этом в двух из двадцати одной организации в течение анализируемого периода 2020–2024 гг. наблюдалось снижение размера нематериальных активов. Такая ситуация была характерной для компании «2» и

«5». Причем в течение исследуемого периода происходило сокращение не только нематериальных активов – по ряду анализируемых компаний отмечалось и уменьшение объемов основных средств (табл. 2).

Таблица 2

Специфика воздействия использования механизма устойчивого развития в среде российских компаний на их производственную мощность (индикатор – объем основных средств), млн руб.

№	Компания	*ESG*	Период		Прирост	
			2020 г.	2024 г.	абс.	в %
1	ПАО М.Видео	2,07	0,0	0,0	0,0	-
2	ПАО Фосагро	1,50	29,7	11,9	-17,8	-59,9
3	ГУП Петербургский Метрополитен	1,17	177587,4	548753,2	371165,8	209,0
4	ООО А101	1,14	343,6	7701,0	7357,4	2141,3
5	ПАО Группа ЛСР	1,08	26,3	185,2	158,9	604,2
6	АО Лаборатория Касперского	1,05	1382,5	10190,6	8808,1	637,1
7	АО ФПК	1,04	285328,2	391801,0	106472,8	37,3
8	ППК Российский экологический оператор	1,04	49,6	1784,5	1734,9	3497,8
9	ПАО Россети Сибирь	1,01	64287,0	74733,6	10446,6	16,2
10	АО ФГК	1,00	120668,1	208375,5	87707,4	72,7
11	АО ГК Эталон	0,55	121,7	2325,7	2204,0	1811,0
12	О1 Properties	0,69	31,5	172,2	140,7	446,7
13	АО Группа Илим	0,87	117263,2	190451,0	73187,8	62,4
14	АО Мосинжпроект	0,68	2940,0	5693,3	2753,3	93,6
15	АО ОМК	0,81	647,0	13,6	-633,4	-97,9
16	АО ОТЛК ЕРА	0,79	8,5	19,6	11,1	130,6
17	ООО Сплат Глобал	0,99	116,7	450,6	333,9	286,1
18	ООО Центр Корпоративной Медицины	0,73	0,02	1,30	1,3	6400,0
19	ООО Юнилевер Русь	0,64	11934,4	14033,6	2099,2	17,6
20	ПАО Группа Черкизово	0,93	212,8	2586,3	2373,5	1115,4
21	ПАО ДВМП	0,96	1477,6	7523,9	6046,3	409,2
В среднем		0,99	37355,0	69848,0	32492,9	891,5

В отношении изменения производственной мощности необходимо заметить, что ее прирост не был настолько масштабным, как в случае с нематериальными активами. В среднем прирост объема основных средств за 2020–2024 гг. по изучаемой группе организаций оценивался в 891,5 %. При этом, ни масштабы, ни темпы изменения опять же не зависели от уровня использования механизма устойчивого развития.

Повышение уровня использования механизма устойчивого развития не обеспечивало исследуемым организациям и повышение хозяйственной эффективности их деятельности. Об этом говорят данные, представленные в таблице 3.

Таблица 3

Специфика воздействия использования механизма устойчивого развития в среде российских компаний на их эффективность хозяйствования (индикатор – затраты на один рубль продаж), руб.

№	Компания	*ESG*	Период		Прирост	
			2020 г.	2024 г.	абс.	в %
1	ПАО М.Видео	2,07	0,02	0,01	0,0	-37,1
2	ПАО Фосагро	1,50	0,06	0,08	0,0	36,6
3	ГУП Петербургский Метрополитен	1,17	1,08	0,92	-0,2	-14,5
4	ООО А101	1,14	0,12	0,33	0,2	165,0
5	ПАО Группа ЛСР	1,08	0,18	0,13	-0,1	-30,8
6	АО Лаборатория Касперского	1,05	0,34	0,39	0,0	14,6
7	АО ФПК	1,04	1,25	0,87	-0,4	-30,5
8	ППК Российский экологический оператор	1,04	1,00	0,99	0,0	-1,5
9	ПАО Россети Сибирь	1,01	0,89	0,86	0,0	-3,8
10	АО ФГК	1,00	0,86	0,42	-0,4	-51,6
11	АО ГК Эталон	0,99	0,61	0,71	0,1	15,7
12	O1 Properties	0,96	1,30	1,09	-0,2	-16,5
13	АО Группа Илим	0,93	0,18	0,27	0,1	47,2
14	АО Мосинжпроект	0,87	0,69	0,57	-0,1	-17,5
15	АО ОМК	0,81	0,93	0,79	-0,1	-15,2
16	АО ОТЛК ЕРА	0,79	0,87	0,90	0,0	3,0
17	ООО Сплат Глобал	0,73	0,00	0,00	0,0	-
18	ООО Центр Корпоративной Медицины	0,69	0,56	0,60	0,0	7,3
19	ООО Юнилевер Русь	0,68	0,91	1,16	0,3	27,9
20	ПАО Группа Черкизово	0,64	0,40	0,52	0,1	30,7
21	ПАО ДВМП	0,55	0,88	0,84	0,0	-4,5
В среднем		0,99	0,6	0,6	0,0	6,2

В области эффективности хозяйствования в очередной раз не прослеживается закономерности, которая позволяла бы говорить о влиянии использования механизма устойчивого развития на деятельность организаций. Так первые три компании по уровню использования исследуемого механизма показали различные итоги хозяйственной эффективности. При этом разнонаправленные тенденции прослеживались и для организаций, характеризующихся наименее интенсивным использованием механизма устойчивого развития в практике своего функционирования (среди изучаемых предприятий).

Следовательно, представляется, что отмеченные колебания тенденций прослеживаются для анализируемых компаний независимо от их ранга или интенсивности использования механизма устойчивого развития. При этом, если ситуации негативного тренда при изучении инновационности

деятельности и производственной мощности были единичными, то в случае с хозяйственной эффективностью они фактически встречаются с той же вероятностью, что и позитивные тенденции. Так в десять компаний исследуемого списка за 2020–2024 гг. понизили эффективность хозяйствования, а одиннадцать – повысили.

В рамках выполнения данной работы ключевое значение, вероятно, имеет не общая хозяйственная, а рыночная эффективность деятельности организаций. Значение и динамика последней анализируются на основе показателя рентабельности продаж (табл. 4).

Таблица 4

Специфика воздействия использования механизма устойчивого развития в среде российских компаний на их рыночную эффективность (индикатор – рентабельность продаж), %

№	Компания	*ESG*	Период		Абсолютный прирост
			2020 г.	2024 г.	
1	ПАО М.Видео	2,07	40,8	46,7	6,0
2	ПАО Фосагро	1,50	93,9	91,6	-2,2
3	ГУП Петербургский Метрополитен	1,17	-11,1	4,9	16,0
4	ООО А101	1,14	71,3	52,5	-18,7
5	ПАО Группа ЛСР	1,08	76,9	85,7	8,8
6	АО Лаборатория Касперского	1,05	28,9	13,1	-15,8
7	АО ФПК	1,04	-38,6	9,9	48,6
8	ППК Российский экологический оператор	1,04	-	-4,7	-
9	ПАО Россети Сибирь	1,01	3,5	6,9	3,4
10	АО ФГК	1,00	7,0	53,0	46,0
11	АО ГК Эталон	0,55	12,4	-7,8	-20,1
12	O1 Properties	0,69	-1,1	8,9	10,1
13	АО Группа Илим	0,87	16,4	23,6	7,2
14	АО Мосинжпроект	0,68	6,3	-20,7	-26,9
15	АО ОМК	0,81	7,1	21,2	14,1
16	АО ОТЛК ЕРА	0,79	11,0	7,9	-3,1
17	ООО Сплат Глобал	0,99	18,0	10,5	-7,5
18	ООО Центр Корпоративной Медицины	0,73	-4,6	-6,6	-2,1
19	ООО Юнилевер Русь	0,64	15,6	11,8	-3,8
20	ПАО Группа Черкизово	0,93	69,7	59,9	-9,8
21	ПАО ДВМП	0,96	-51,6	-35,7	15,9
	В среднем	0,99	18,6	20,6	3,3

С точки зрения рыночной эффективности, в очередной раз, четкой тенденции не прослеживается. Динамика изменений, как и сами значения рентабельности продаж, вероятно, не зависят от интенсивности использования механизма устойчивого развития. В целом тенденции изменения значения рентабельности продаж среди изученных организаций были

настолько же разнонаправленными, как и тенденции изменения затрат на один рубль продаж. Здесь десять компаний в течение анализируемого периода понизили свою рыночную эффективность и одиннадцать – повысили.

При всем при этом использование механизма устойчивого развития, как постулируется в ряде научных работ, должно обеспечивать компании рядом конкурентных преимуществ, которые в итоге своего воздействия позволяют достичь определенных результатов: улучшить финансовые результаты; привлечь инвестиции; повысить уровень потребительской и общественной лояльности; улучшить общий имиджа организаций [6].

Все это позволяет предполагать наличие положительного влияния использования механизма устойчивого развития в деятельности организаций. Причем данное воздействие должно отражаться на финансовом результате и эффективности продаж. Но, как показал анализ, такого рода взаимосвязи выявлено не было.

Список литературы

1. Маркетинг и логистика в эпоху ESG-трансформации / Т.В. Ибрагимхалилова, М.Н. Беспятая, С.П. Вакуленко [и др.]. – Донецк : Донецкий государственный университет, 2023. – 311 с. – ISBN 978-5-907776-15-9. – Текст : непосредственный.

2. Demographic Development of Russia within the Boundaries of Human Capital Theory: Problems and Solutions / S. Vasenev, O. Malinina, A.N. Maksimenko, E. Sapozhnikova // WSEAS Transactions on Business and Economics. – 2024. – Vol. 21. – P. 1736–1749.

3. Швец, И.П. Оценка эффективности труда в современной социально-экономической системе Ростовской области / И.П. Швец, О.С. Иваненко, С.Л. Васенев. – Текст : непосредственный // Научная весна – 2025. Экономические науки : сборник научных трудов: научное электронное издание, Шахты, 19–23 мая 2025 года. – Шахты : Донской государственный технический университет, 2025. – С. 122–128.

4. Рэнкинг ESG российских компаний и банков. – Текст : электронный // Рейтинговое агентство Expert: официальный сайт. – Москва. – URL: https://raexpert.ru/rankingtable/esg/2024/tab1/ (дата обращения: 02.03.2026).

5. Проверка контрагентов. – Текст : электронный // Интернет-портал Чекко : официальный сайт. – Москва. – URL: https://checko.ru/ (дата обращения: 02.03.2026).

6. Антипенкова, Д.А. Развитие брендов FMCG компаний в контексте целей устойчивого развития / Д.А. Антипенкова, Д.Ю. Терентьева. – Текст : непосредственный // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2022. – № 4-1(86). – С. 6–9.

В начало к содержанию

УДК 331.1
К.А. Ивашин[1], А.М. Малахов[1], Ж.В. Горностаева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. экон. наук, профессор
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ПОВЕДЕНИЕМ В СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

MANAGING ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN A MODERN ORGANIZATION

Аннотация. *Определяющим фактором в процессе управления, является объект. Теория менеджмента относит персонал к наиболее сложным и многоаспектным объектам управления. Исходя из анализа факторов производства, можно сделать вывод, что наиболее ценным ресурсом для современной компании является рабочая сила. С учетом того, что эффективность деятельности хозяйствующего субъекта зависит от рационального использования рабочей силы, следует сделать акцент на системе управления организационным поведением. В статье рассматривается сущность организационного поведения, изучено влияние на организационное поведение ряда факторов. В работе рассматриваются задачи, на решение которых направлено управление организационным поведением, сделаны выводы о том, какое влияние оказывает организационное поведение на эффективность деятельности организации.*
Ключевые слова: *организационное поведение, эффективность, управление организационным поведением, персонал, управление персоналом.*

Summary. *The defining factor in the management process is the object. Management theory considers personnel to be among the most complex and multifaceted management objects. Based on an analysis of production factors, it can be concluded that the most valuable resource for a modern company is labor. Given that the effectiveness of a business entity depends on the efficient use of labor, emphasis should be placed on the management of organizational behavior. This article examines the essence of organizational behavior and examines the influence of a number of factors on organizational behavior. The paper examines the tasks addressed by organizational behavior management and draws conclusions about the impact of organizational behavior on organizational effectiveness.*
Keywords: *organizational behavior, efficiency, organizational behavior management, personnel, personnel management.*

Организационное поведение, как дисциплина об управлении, берет свое начало во второй половине прошлого века. При этом, появление данного научного направления связывают с работами Р. Гордона и Д. Хауэлла. На основе результатов анализа опросов, которые они проводили среди студентов и преподавателей различных учебных заведений, был сделан вывод о том, что необходимо создание такой учебной дисциплины, которая будет включать вопросы психологии, изучать различные аспекты поведения людей в трудовых коллективах и организациях [1].

Первый учебник по организационному поведению представил Фрэд Лютенс в 1973 г. в США. Данное учебное пособие определило организационное поведение как науку об описании, объяснении, предсказании и управлении поведением персонала в организации.

В современной интерпретации организационное поведение представляет собой научную дисциплину, которая изучает поведение людей в организации и то, каким образом они осуществляют трудовую деятельность в рамках определенных организационных структур. Цели и задачи изучения организационного поведения заключаются в том, чтобы было возможно получить прогноз поведения различных категорий сотрудников в рамках компании и предложить наиболее эффективные способы управления персоналом. Исследования в данной области позволяют определить, какой инструментарий лучше всего использовать для повышения результативности персонала [2].

Как область научного исследования организационное поведение имеет следующую структуру (рис. 1) [3].

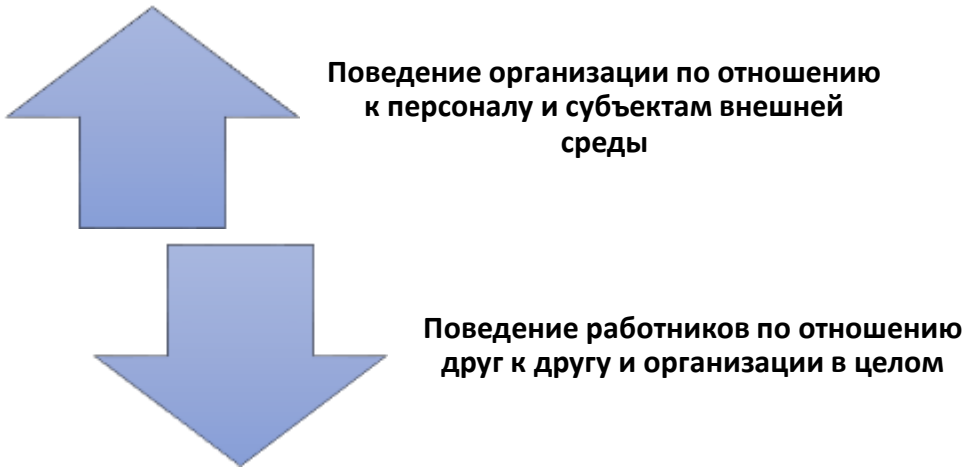

Рис. 1. Структура организационного поведения

Цели изучения организационного поведения, как научной дисциплины, можно разделить на следующие категории:

1. Описание. Систематизированное описание поведения работников компании в ходе возникающих рабочих ситуаций.

2. Осознание. Выявление причин тех или иных поступков работников, совершаемых ими в конкретных условиях труда.

3. Прогнозирование. Прогнозирование поведения персонала в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

4. Контроль. Обеспечение возможности менеджеров оказывать влияние на развитие рабочих ситуаций за счет использования определенных методов и инструментов организационного поведения.

Изучение организационного поведения дает возможность для формирования различных рекомендаций не только по повышению эффективности деятельности персонала, но и компании в целом [3].

С учетом данной цели, могут быть сформулированы следующие задачи изучения организационного поведения (рис.2) [4].

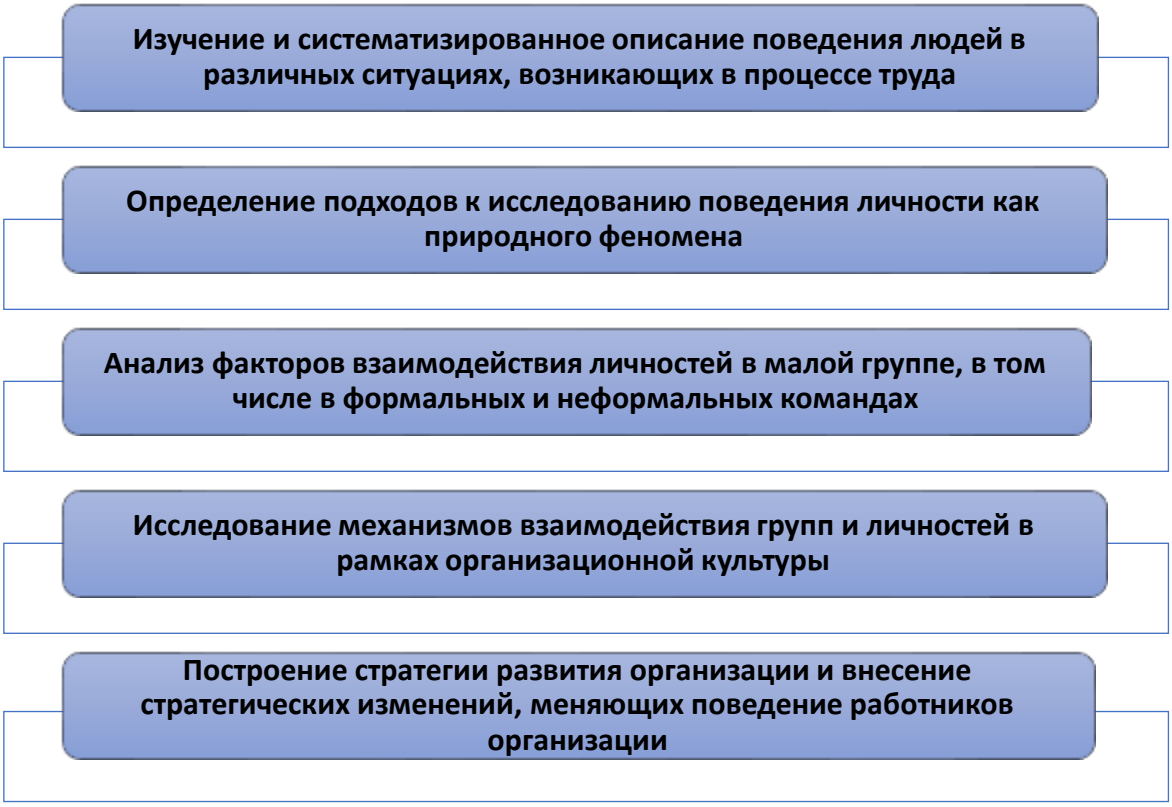

Рис. 2. Задачи изучения организационного поведения

Организационное поведение может проявляться на индивидуальном или групповом уровне, или на уровне организации в целом.

В процессе деятельности организации от работников ожидается то, что каждый из них будет выполнять определенную роль в коллективе. «Роль работника» заключается в определенных паттернах поведениях, коллективно одобряемых, которым должен следовать каждый работник предприятия с учетом занимаемой должности. Каждая «роль» определяет в процессе трудовой деятельности конкретное поведение человека и может выполнять ряд функций, например, как в конкретной «роли» должен вести себя работник по отношению к окружающим или как должен вести себя человек, который вступает в контакт с исполнителем конкретной «роли» [4].

Организационное поведение обусловлено комплексным воздействием различных аспектов, например, личностью руководителя и принимаемыми управленческими решениями, коммуникационными процессами в компании, корпоративной культурной и т.д.

В качестве ключевых факторов, оказывающих влияние на организационное поведение, можем отметить следующие:

– макроэкономические факторы внешней среды;
– внутриорганизационные факторы;
– факторы социально-культурной среды;
– факторы правовой среды;
– межличностная совместимость.

Необходимо отметить, что на организационное поведение также оказывает определенное влияние межличностная совместимость, которая проявляется в совпадении у членов трудового коллектива или рабочей группы психологических качеств и взглядов [5].

В современных компаниях существуют различные модели организационного поведения, которые отражают взаимоотношения между работниками компании на различных уровнях иерархии управления. Модель организационного поведения характеризует общее поведение руководства и сотрудников в целом, анализирует поведение на индивидуальном, групповом и организационном уровнях [6].

Анализ научной литературы показал, что существуют различные модели организационного поведения, которые могут существенно различаться между собой. Характеристика моделей организационного поведения на уровне руководителя представлена в таблице 1 [7].

Таблица 1

Модели организационного поведения руководителя

Модель организационного поведения	Краткая характеристика
Авторитарная	Руководитель в роли начальника. Четкая иерархия, решение – за руководителем, исполнение – за подчиненными. Контроль отлажен, ответственность закреплена. Отношения сугубо деловые.
Опекающая	Руководитель – координатор. Иерархия не выражена, решения принимаются после всеобщего обсуждения. Подчиненные по-своему понимают смысл служебного задания и выполняют его самостоятельно. Текущий контроль отсутствует, ответственность за определенную работы - на конкретном исполнителе.
Коллективная	Руководитель в роли лидера. Иерархия сглажена, коллегиальное принятие решение, гибкость, взаимопомощь, отношения неформальные. В случае невыполнения задания – это проблема всего трудового коллектива.
Поддерживающая	Руководитель в роли хозяина. Организация труда довольно гибкая, ответственность коллективная. Единство трудового коллектива достигается за счет влияния руководителя на подчиненных.

Реализация различных моделей организационного поведения предусматривает использование следующих инструментов:

1. Авторитарная модель: власть, полномочия, приказы, распоряжения.
2. Опекающая модель: экономические ресурсы, предоставление большей свободы в выборе способов решения рабочих задач.
3. Поддерживающая модель: гибкий график, наставничество, обучение.
4. Коллективная модель: командообразование, поддержка на различных этапах становления карьеры.

Оценка организационного поведения базируется на анализе поведенческих отношений работников в компании. Данная оценка осуществляется с целью выявления причин негативных отношений внутри рабочих групп или трудового коллектива в целом, а также разработки рекомендаций по их устранению. Последовательность этапов оценки организационного поведения наглядно приведена на рисунке 3 [8].



Рис. 3. Этапы оценки организационного поведения

В научной литературе по психологии и управлению персоналом описано множество различных методов исследования и оценки организационного поведения. Их классификация и обобщенная характеристика представлены в таблице 2 [9].

Таблица 2

Методы исследования и оценки организационного поведения

Группа методов	Виды методов
Обсервационные	Наблюдение, параметрическое наблюдение, самонаблюдение
Опросные	Опросы, анкеты, тесты, интервью, беседы, экспертные оценки
Проксемические	Анализ процесса и результатов труда, хронометраж, циклография
Концептуальные	Анализ критических ситуаций, моделирование поведения, системный анализ поведения
Корректирующие	Консультации, обучение, тренинги, обратная связь

Методы исследования организационного поведения отличаются в зависимости от уровня, на котором проводят оценку. Так, например, группа корректирующих методов распределяется следующим образом по уровням:

– индивидуальный уровень: консультации, обучение, обратная связь;
– групповой уровень: групповые дискуссии, тренинги;
– уровень организации: инжиниринг, реинжиниринг и др.

Рассмотрим задачи, на решение которых направлен процесс управления организационным поведением (рис. 4).



Рис. 4. Задачи, на решение которых направлено управление организационным поведением

Управление организационным поведением необходимо, чтобы поддерживать эффективность предприятия на уровне, достаточном для его выживания и развития. Характеристика основных методов управления организационным поведением приведена в таблице 3.

Таблица 3

Методы управления организационным поведением

Наименование	Характеристика
Административные, в том числе: нормирование, регламентация, инструктирование	Оперативная координация деятельности (приказы, распоряжения, указания, резолюции). Разъяснение условий эффективной работы (методические указания, консультации, обучение). Установление количественных и качественных ориентиров (нормы времени, выработки, обслуживания, численности).
Экономические	Учёт материальных потребностей людей, степени их удовлетворения. Определение уровня материального вознаграждения сотруднику (заработная плата, премии), а также компенсаций и льгот.
Социально-психологические	Воздействие на духовно-нравственную сферу работников, их интересы, мотивы, сознание и поведение. Например, формирование или изменение взглядов. Создание сплочённой и эффективной команды, способной решать сложные задачи (методы групповой динамики, тимбилдинг)
Ситуационный подход	Учёт специфических образцов поведения для конкретных ситуаций в вопросах распределения властных полномочий и рабочих заданий

Грамотно выбранный инструментарий управления организационным поведением позволит снизить текучесть кадров, будет способствовать повышению производительности труда, а также обеспечит принятие обоснованных управленческих решений [9].

Список литературы

1. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов ; под ред. В.С. Абрамова. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 444 с. – ISBN 978-5-534-14595-3. – Текст : непосредственный.

2. Барков, С.А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С.А. Барков. – Москва : Изд-во Юрайт, 2024. – 453 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00926-2. – Текст : непосредственный.

3. Дорофеева, Л.И. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Л.И. Дорофеева. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 378 с. – ISBN 978-5-534-07617-2. – Текст : непосредственный.

4. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А.П. Панфилова [и др.]. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 313 с. – ISBN 989-5-534-26744-9. – Текст : непосредственный.

5. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов ; под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – 291 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16430-5. – Текст : непосредственный.

6. Мкртычян, Г.А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г.А. Мкртычян, С.Ю. Савинова, О.М. Исаева. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – 299 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17628-5. – Текст : непосредственный.

7. Голубкова, О.А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / О.А. Голубкова, С.В. Сатикова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – 178 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09014-7. – Текст : непосредственный.

8. Спивак, В.А. Организационное поведение : учебник для вузов / В.А. Спивак, М.П. Антоненко. – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – 207 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-03535-3. – Текст : непосредственный.

9. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 467 с. – ISBN 912-5-534-00627-8. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 338.48

Н.А. Калинина[1], Д.В. Ермилова[2]
[1]Канд. филос. наук, доцент
[2]Студент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

СЪЕДОБНЫЙ ДОСУГ: ПРЕВРАЩАЕМ РЕСТОРАН ОТЕЛЯ В ИММЕРСИВНЫЙ ТЕАТР

EDIBLE LEISURE: TRANSFORMING A HOTEL RESTAURANT INTO AN IMMERSIVE THEATRE

Аннотация. *Статья посвящена съедобному досугу, как виду иммерсивного гастрономического туризма. Авторы раскрывают понятие «иммерсивный театр», анализируют его сущность и историю появления. В статье акцентируется внимание на возможных перспективах развития этого вида туризма в г. Шахты Ростовской области и разработке концептуальной модели для ресторанно-гостиничного комплекса «Замок».*

Ключевые слова: *съедобный досуг, гастрономический туризм, иммерсивный театр, иммерсивные программы.*

Summary. *This article explores edible entertainment as a form of immersive gastronomic tourism. The authors explore the concept of "immersive theater," analyzing its essence and history. The article also focuses on the potential development of this type of tourism in the city of Shakhty in the Rostov Region and the development of a conceptual model for the "Zamok" restaurant and hotel complex.*

Keywords: *edible leisure, gastronomic tourism, immersive theater, immersive programs.*

В эпоху перенасыщения информацией гости ищут уникальные впечатления. По данным исследования Hospitality Insights (2023), 68 % путешественников готовы платить на 20–30 % больше за опыт, который выходит за рамки стандартного сервиса [1]. Одним из таких инструментов для индустрии гостеприимства могут стать иммерсивные программы.

В переводе с английского языка слово immersion означает «погружение или «вовлечение». Иммерсивность – действие с «погружением», позволяющее ощутить эффект присутствия вследствие погружения в искусственно созданные условия. Этот эффект достигается разнообразными средствами.

Иммерсивные технологии – будущий тренд для индустрии гостеприимства. Например, гости могут стать участниками иммерсивного ужина.

Иммерсивный ужин – это синтез театра, гастрономии и интерактивности, где гость:

– становится участником истории;

– взаимодействует с «персонажами»;

– получает мультисенсорные впечатления (вкус, звук, тактильные ощущения).

Иммерсивный театр – одна из популярных форм современного интерактивного театра, где зрителя пытаются «погрузить» в разворачивающееся действие. Иммерсивный театр отличается от традиционного театра тем, что убирает сцену и погружает публику непосредственно в игру актеров спектакля. Часто это достигается за счет использования определенного места, например, исторически значимой архитектуры или масштабных декораций, что позволяет зрителям общаться с актерами и взаимодействовать с их окружением (интерактивно), тем самым разрушая четвертую стену [2].

Основоположником жанра считается британская театральная группа Punchdrunk, создатели спектакля Sleep No More (2003) – иммерсивной версии произведения «Макбет» Уильяма Шекспира в обстановке нуара 1930-х; она имела отсылки к судебным процессам над ведьмами Пейсли 1697 г. В начале постановки гости входят в отель через большие двустворчатые двери без опознавательных знаков и проходят по темному коридору, где проверяют свои пальто и сумки. Называя свое имя на стойке регистрации, они получают игральную карту в качестве билета, и их проводят наверх в лабиринт. Выходя из него, они оказываются в ярком, декорированном и полностью функционирующем джаз-баре отеля 1930-х годов Manderley.

Спустя время назначаются номера, соответствующие карточкам гостя. Они получают свои маски и отправляются в грузовой лифт, где начинается их путешествие по пяти этажам. С этого же периода иммерсивный театр, как отдельное направление в театральном искусстве, начал набирать мировую популярность [3].

В нашей стране первой такой постановкой стал «Норманск» Ю. Квятковского по повести «Гадкие лебеди» братьев Стругацких. Представление шло на пяти этажах Центра имени Мейерхольда, действие происходило одновременно в нескольких местах, и зрители сами выбирали, куда им идти и за какой сюжетной линией следить.

Иммерсивный театр является популярным жанром в больших городах России. В г. Шахты Ростовской области опыт с иммерсивным театром еще не имеется. Для реализации данного жанра в г. Шахты подходит ресторанно-гостиничный комплекс «Замок».

Ресторанно-гостиничный комплекс «Замок» уже обладает ключевым элементом иммерсивности – готовой средой:

– каменные стены и арки;

– массивные деревянные балки;

– витражные окна;

– каминный зал.

Эти элементы можно обыграть в сценариях без дорогостоящей реконструкции.

Основным сегментом целевой аудитории являются: туристы из Ростова-на-Дону и соседних регионов (1-2-дневные поездки), местные жители (праздники, свидания, корпоративы), организованные группы (школьные экскурсии, тимбилдинги), свадебные пары, ищущие нестандартную площадку.

При рассмотрении конкурентных преимуществ РГК «Замок» выявлено, что в г. Шахты и его окрестностях нет аналогов иммерсивных гастрономических проектов. Ближайшие конкуренты – рестораны с тематической подачей в г. Ростов-на-Дону («Донская уха», «Казачий курень»), но они не предлагают полного погружения.

В рамках разработки иммерсивного гастрономического театра для РГК «Замок» можно предложить три концептуальные модели.

1. «Тайны средневековой кухни».

– Сюжет: гости – члены гильдии поваров, расследующие пропажу главного рецепта.

– Интерактив: поиск «улик» (зашифрованных карточек) под тарелками, дегустация «подозрительных» ингредиентов.

– Блюда: «Загадка алхимика» (молекулярный десерт), «Щиты доблести» (мясное ассорти на деревянных досках).

2. «Бал у графини».

– Сюжет: реконструкция аристократического приема XIX в.

– Интерактив: танцы под живую музыку, карточные игры, мастер-класс по этикету.

– Блюда: сервировка по правилам эпохи, «секретные» десерты с предсказаниями.

3. «Охота на дракона».

– Сюжет: семейный квест для детей и взрослых.

– Интерактив: сбор «магических» ингредиентов, битва с «драконом» (аниматор).

– Блюда: «Огненное зелье» (ягодный коктейль с дымком), «Драконьи яйца» (десерт в форме яиц).

При адаптации меню необходимо придерживаться таких принципов как:

– локальность: использование донских продуктов (рыба, овощи, вина);

– сезонность: меню меняется 4 раза в год;

– история: блюда с отсылкой к региону (например, «Уха атамана» – донская уха из судака и осетра).

Примерное меню для иммерсивной программы «Тайны средневековой кухни» представлено в таблице.

Таблица 1

Меню для иммерсивной программы «Тайны средневековой кухни»

Блюдо	Подача	Интерактив
«Хлеб странника»	В корзинке с травами	Гости выбирают травы для ароматизации
«Суп алхимика»	В котелке над «огнем» (LED-подсветка)	Нужно «активировать» цвет бульона каплей соуса
«Мясо рыцаря»	На мече (декоративном)	Гость «выбирает» степень прожарки у «оруженосца»
«Десерт чародея»	С дымом от сухого льда	Смешивание ингредиентов за столом

В качестве каналов продвижения можно использовать:

– Соцсети: тизеры с «загадками» («Что скрывает рецепт графини?»), прямые эфиры с репетиций.

– Партнерство: скидки для туристических агентств, пакет «Ночь в Замке + ужин».

– Оффлайн-реклама: баннеры в Шахтах, флаеры в отелях Ростова.

– PR: пресс-тур для блогеров, статья в «Донском вестнике».

Для «Замка» иммерсивный театр может принести большой доход:

– Цена билета: 3 500 руб./гость.

– Заполняемость: 30 гостей/вечер × 4 вечера в месяц = 120 гостей.

– Выручка: 120×3 500 = 420 000 руб.
– Чистая прибыль: 420 000−230 000 = 190 000 руб./мес.
– Окупаемость: 190 000 600 000 ≈ 3,2 мес.

Таким образом, реализация иммерсивных ужинов в гостинично-ресторанном комплексе «Замок» в г. Шахты откроет перед заведением новые горизонты развития, позволяя трансформировать обычный прием пищи в захватывающее путешествие, где каждый гость становится не просто посетителем, а полноценным участником уникального спектакля. Благодаря тому, что в регионе пока нет аналогичных проектов полного погружения, комплекс получает уникальную возможность занять свободную нишу и стать настоящей достопримечательностью не только для жителей г. Шахты, но и для туристов из других городов Ростовской области и соседних регионов.

Список литературы

1. Новости и аналитические материалы о гостиничном бизнесе. – URL:https://hospitalityinsights.ehl.edu/ (дата обращения: 04.03.2026). – Текст : электронный.

2. Чистова, Н.Д. Театр как социокультурный институт / Н.Д. Чистова, О.С. Царева. – Текст : непосредственный // Актуальные проблемы современной России: психология, педагогика, экономика, управление и право. – Москва : Московский психолого-социальный университет, 2024. – С. 1614–1620.

3. Иммерсивный театр. – URL: https://ru.ruwiki.ru/wiki/Иммерсивный_театр (дата обращения: 04.03.2026). – Текст : электронный.

В начало к содержанию

УДК 338.48

Н.А. Калинина[1], Н.Т. Новгородцева[2], Д.С. Яицкий[2]
[1]Канд. филос. наук, доцент
[2]Студент
Колледж экономики и сервиса (КЭС) Института сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты
[3]Директор МБУК г. Шахты «Шахтинский краеведческий музей»

ИССЛЕДОВАНИЕ ТРЕНДОВ РАЗВИТИЯ ВОЕННО-ПАТРИОТИЧЕСКОГО ТУРИЗМА

RESEARCH OF TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF MILITARY-PATRIOTIC TOURISM

Аннотация. *Статья посвящена военно-патриотическому туризму, который в настоящее время среди различных видов туризма занимает особое место. Используя такие методы научного исследования, как изучение литературы по теме исследова-*

ния, познавательный синтез, методы обработки информации, авторы рассматривают сущность и виды военно-патриотического туризма, выявляют его специфику, значительный туристский потенциал и современные тенденции развития. Основное внимание в статье акцентируется на возможных перспективах развития военно-патриотического туризма в г. Шахты Ростовской области и разработке технологической концепции военно-патриотического туризма.

Ключевые слова: *туризм, военно-патриотический туризм, тенденции развития, туристский потенциал.*

Summary. *This article is devoted to military-patriotic tourism, which currently occupies a special place among various types of tourism. Using research methods such as literature review, cognitive synthesis, and information processing techniques, the authors examine the nature and types of military-patriotic tourism, identifying its specific features, significant tourism potential, and current development trends. The article focuses on the potential development prospects for military-patriotic tourism in the city of Shakhty in the Rostov Region and the development of a technological concept for military-patriotic tourism.*

Keywords: *tourism, military-patriotic tourism, development trends, tourism potential.*

В условиях проведения специальной военной операции, когда патриотизм и знание своей истории играют крайне важную роль для воспитания молодежи, военно-патриотический туризм может и должен занимать лидирующие позиции во внутреннем туризме.

Следует согласиться с мнением Е.Д. Дрючиной, которая, полагает, что: «Через патриотическое воспитание молодого поколения вершится становление патриотических личностных качеств молодого поколения, формируется его любовь и уважение к своему Отечеству, к старшему поколению на основе справедливости, долга, чести, достоинства, верности родному государству, в котором вырос и живешь. Также патриотизм заключается не только в защите своей Родины, но и в знании, уважении и пропаганде ее исторических корней, в том числе нравственно-патриотической – как военной составляющей» [1].

Военно-патриотический туризм является подвидом военного туризма и представляет собой поездки «с целью посещения объектов отечественного воинского туристского интереса (музеев, мемориальных комплексов, памятников боевой славы), участия в событиях (реконструкциях, военно-спортивных состязаниях), деловых мероприятиях военно-патриотической направленности на территории государства постоянного проживания или других стран без занятия оплачиваемой деятельностью в месте временного пребывания» [2].

Военно-патриотический туризм имеет ряд функций, основные функции представлены на рисунке.

Среди основополагающих принципов военно-патриотического воспитания, представляющих собой исходные руководящие положения при осуществлении практической деятельности в этой сфере, выделяются: научность; гуманизм; демократизм; приоритетность исторического, культурного наследия России, ее духовных ценностей и традиций; системность, преемственность и непрерывность в развитии молодежи, с учетом

особенностей ее различных категорий; многообразие форм, методов и средств, используемых в целях обеспечения эффективности воспитания; его направленность на развитие возможностей, способностей и качеств каждой личности на основе индивидуального подхода; тесная и неразрывная связь с другими видами воспитания [3].



Рис. Основные функции военно-патриотического туризма

«Развитие военно-исторического туризма рассматривается на национальном и региональном уровнях с позиций:

– проектирования и реализации туристских маршрутов с использованием фортификационных и иных военно-исторических объектов;

– создания музейно-исторических комплексов и туристско-рекреационных кластеров с ядром на основе военно-исторических ресурсов;

– организации событийных мероприятий военно-исторической направленности;

– формирования тематических программ на базе военно-патриотических лагерей и туристско-краеведческих центров» [4].

Потенциал военно-патриотического туризма в России велик. По числу туристов и туристских объектов лидирует город-герой Волгоград, благодаря мемориальному комплексу – «Родина-мать зовет!». Волгоградская область так же изобилует военно-историческими объектами показа, помимо Города-героя есть Калач-на-Дону, город воинской славы. Все регионы РФ обладают большим потенциалом возможностей для развития военно-исторического туризма, где основой являются памятники военно-инженерного искусства, развалины и руины крепостных и фортификационных сооружений, мемориалы, обелиски, памятные знаки и памятники на полях сражений, братские могилы, сооружения и здания, являющиеся прямыми свидетелями военных баталий.

Развитие военно-исторического туризма происходит по следующим направлениям:

– посещение мест боевой славы, территорий, где происходили кровопролитные сражения или военные баталии;

– посещение военных музеев, с целью изучить и ознакомиться с ходом боевых действий, с техникой, которая использовалась в период войны;

– прохождение курса начальной подготовки на сборах и получить навыки защитников своего Отечества;

– посещение исторических реконструкций, мемориалов и памятников России, древних крепостей и военных сооружений, полей сражений и битв, а также посещение войсковых частей и подразделений.

В России к 80-летию Победы в Великой Отечественной войне вышел сборник туристских маршрутов по местам боевой славы. Его выпустили Минэкономразвития России совместно с фондом Центра стратегических разработок и властями регионов. В сборнике 20 маршрутов – от Калининграда до Владивостока. Пока собраны основные – это деревни, города, села, в которых проходили основные сражения. Сборник состоит из маршрутов на несколько дней по различным субъектам. Для каждого такого маршрута авторы составили список мест славы и достопримечательностей [5].

В таблице 1 приведены туристские маршруты по Ростовской области.

Таблица 1

Турмаршруты по местам воинской славы в Ростовской области

Субъект РФ	Турмаршруты	Туристско-информационный центр
Ростовская область	Вольный и верный государству Российскому Дорогами донских казаков Служи отечеству Уроки Донской истории 1941-1945 гг. Таганрог – город воинской славы.	АНО «Агентство по туризму и деловым коммуникациям Ростовской области» Адрес: г. Ростов-на-Дону, ул. Лермонтовская, 89 Контакты: +7 (863) 306-50-45

Исследование предложения на рынке военно-патриотического туризма показало, что военно-историческое наследие 89 регионов и страны в целом уникально и сформировано, территории активно и постоянно модернизируются объекты показа с учетом передовых достижений науки и техники и имеют большой потенциал для развития такого туристского направления как военно-патриотический туризм.

Важно отметить, что проектируемые военно-патриотические туристские программы являются продуктом, представленным на рынке в достаточно большом количестве, однако в городе Шахты туристские программы по военно-патриотическому туризму отсутствуют в туристском предложении туроператоров.

Сегодня в туризме, закрепился термин «экономика впечатлений». Согласно этой концепции, не набор услуг в составе турпакета, а именно эмоциональная составляющая является целью, результатом обслуживания и основой конкурентоспособности туристско-экскурсионной услуги.

В контексте экскурсионного обслуживания в рамках концепции экономики впечатлений, можно сформулировать понятие «экскурсионное впечатление», под которым следует понимать «эмоциональное и когнитивное состояние экскурсанта, полученное в процессе потребления экскурсионной услуги» [6].

Для достижения экскурсионного впечатления высокого качества необходима высокая степень вовлеченности экскурсанта в процесс экскурсии.

Это важно, в том числе, и для экскурсий военно-исторической тематики, так как, погрузив экскурсантов в условия, близкие к тем, что описывает экскурсия, можно добиться наибольшего числа восприятия полученной информации.

Одним из таких инструментов для военно-патриотического туризма могут стать иммерсивные программы.

В переводе с английского языка слово immersion означает «погружение или «вовлечение». Иммерсивность – действие с «погружением», позволяющее ощутить эффект присутствия вследствие погружения в искусственно созданные условия. Этот эффект достигается разнообразными средствами. Иммерсивные технологии представляют собой совокупность технологических компонентов, формирующих измененную реальность.

В рамках иммерсивных экскурсий могут взаимодействовать следующие формы реальности:

– объективная (RR) – реальность, воспринимаемая нами с помощью органов чувств;

– виртуальная (VR) – так называют абсолютно искусственную, смоделированную реальность, воспринимаемую через 3D-технологии с видеообхватом 360 градусов (VR-очки). Изображение может быть дополнено звуками, ощущениями и запахами;

– дополненная (AR) – расширение и дополнение воспринимаемой информации рядом дополнительных информационных компонентов, представленных в форме текста, изображений, видео, наложенных на реальный объект.

Иммерсивные технологии – будущий тренд для военно-патриотического туризма. На момент исследования данные технологии недостаточно используются при организации турпродуктов для данного вида туризма. Но исследования потребительских предпочтений показывают, что им интересен данный инструмент коммуникации.

Можно сформулировать концептуальную основу для разработки экскурсионных программ для военно-патриотического туризма:

– четкое следование алгоритму создания экскурсии;

– создание команды и распределение обязанностей между ними в рамках их профессиональных компетенций;

– максимальное использование достижений концепции «экономика впечатлений» как основы для формирования целей и задач, а также идей экскурсий для военно-патриотического туризма;

– использование иммерсивных технологий и внедрение их в туристские продукты.

Следование концепции «экономики впечатлений» и, как следствие, внедрение иммерсивных программ в экскурсионные программы и туристские маршруты, позволяет сформировать конкурентоспособный продукт на рынке военно-патриотического туризма. Кроме того, само турпредприятие, следуя этой концепции, и используя иммерсивные технологии, сможет сформировать для своей деятельности конкурентные преимущества, которые может использовать в конкурентной борьбе на рынке.

В рамках модернизации технологической концепции на рынке военно-патриотического туризма нами предлагается проект иммерсивной экскурсионной программы «Шахты в солдатской шинели». Важным элементом при разработке экскурсии для военно-патриотического туризма должен стать иммерсивный материал, который будет использоваться для погружения экскурсантов в ту реальность, речь о которой ведется в экскурсии.

Описание программы:

– обзорная экскурсия «Шахты – по страницам истории»;

– иммерсивная экскурсия «Дороги, опаленные войной» на базе МБУК «Шахтинский краеведческий музей».

Состав группы: ядро целевой аудитории – лица от 18 до 35 лет.

Сезонность: круглогодично.

Основной целью является воспитание любви к родине, патриотизма, уважение к прошлому, истории страны.

Обзорная экскурсия «Шахты – по страницам истории» включает в себя основные достопримечательности г. Шахты. Основные объекты показа: памятник Советскому солдату; Аллея Героев; Вечный огонь; мемориал им. Красина; МБУК «Шахтинский краеведческий музей».

В качестве основного мероприятия, при содействии МБУК «Шахтинский краеведческий музей», должна стать иммерсивная программа «Освобождения города Шахты от немецко-фашистских захватчиков» с использованием технологий виртуальной реальности. Упор важно сделать именно на цифровую экспозицию и интерактивные элементы – посетители музея смогут буквально руками потрогать артефакты, попробовать себя в симуляторах, погрузиться в военную тематику посредством интерактивных игр и иммерсивных зон. В иммерсивной программе воспроизводятся события октября 1941 г., когда немцы рвались на Кавказ и части немецкой мотопехоты начали попытки прорыва фронта на Северном направлении в сторону нашего города. В этот период активно работала немецкая развед-

ка, в районе г. Шахты высаживались диверсионные разведгруппы. В городе находился штаб 9 армии генерала Харитонова. Эта армия вела активную оборону всего северного участка Южного фронта.

Трагизм войны – это зверства фашистов и мужество горняков в период оккупации. С июля 1942 по февраль 1943 г. гитлеровцы убили 14 тысяч шахтинцев. За отказ шахтеров работать на захватчиков и отправлять уголь в Германию, в ствол шахты Красина заживо сброшены 3500 горняков и членов их семей.

Сразу после освобождения города, в знак увековечения памяти погибших шахтеров, на территории шахтного двора была установлена деревянная пирамида со звездой, памятник был подписан «Жертвам фашистских извергов». Так исторические события времен войны стали олицетворением силы духа шахтинцев.

Панорамная проекция – это технология оформления различных поверхностей специально подготовленным статичным или анимированным видео-контентом в высоком разрешении таким образом, что он заполняет собой большую часть пространства и воспринимается зрителем как панорама на 180 или 360º. Проекционные поверхности выступают в качестве экранов. Иногда представляют собой фигурный декор с достаточной отражающей способностью, например, белокаменные аркатуры зданий, гипсовые барельефы, колоннады, которые также можно соответствующим образом украсить и «освежить» цифровой проекцией, в этом случае говорят о 3D-мэппинге.

В отличие от обычной видео-проекции панорамная:

– создается с помощью двух и более проекторов;

– адаптирована к определенному пространству, событию, световому шоу, т.е. главная ее задача заключается в том, чтобы создать атмосферу и эффект погружения в искусственно созданную виртуальную реальность.

Проецируется как изображение в высоком разрешении. В качестве контента выступает либо в строгом смысле слова панорама – горизонтально ориентированное изображение пространства (имитация), сделанное с учетом ракурса и перспективы, – либо другое изображение-разверстка, которое «одевается» на окружающие зрителя стены, пол, потолок.

Наиболее распространенным вариантом является панорамная проекция на стены. Любая панорама 360 (180) позволяет зрителю «увидеть больше» чем позволяет стандартное изображение, обычная камера и даже человеческий глаз. Технически визуальный контент 360 (180) под видеомэппинг создается либо методом моделирования виртуальной реальности и ее записи в специальном VR-режиме с помощью специального программного обеспечения (Cinema4D, Blender, TouchDesigner, AfterEffects), либо путем склейки нескольких изображений.

Проект представляет собой совместную инициативу туроператора ООО «Саквояж желаний» и МБУК «Шахтинский краеведческий музей», направленную на создание военно-патриотической иммерсивной экскурсионной программы «Шахты в солдатской шинели» для молодежи г. Шахты Ростовской области.

Миссия проекта заключается в патриотическом воспитании подрастающего поколения через глубокое погружение в исторические события Великой Отечественной войны, сохранение исторической памяти о мужестве и трагедии жителей города Шахты в годы Великой Отечественной войны.

Уникальность программы состоит в сочетании традиционной обзорной экскурсии по памятным местам города с современной иммерсивной экспозицией в музее, использующей технологии виртуальной реальности, проекционного отображения и интерактивных элементов. Это позволяет участникам не только узнать, но и эмоционально пережить ключевые моменты истории, такие как трагические события оккупации и освобождения города.

Уникальность формата: использование иммерсивных технологий (звуковое и световое сопровождение, отличает проект от традиционных экскурсий, повышая вовлеченность аудитории.

Краеведческая основа: содержание программы глубоко связано с локальной историей, что усиливает ее ценность для местного сообщества и привлекательность для внешних посетителей.

Сильный эмоциональный посыл: история подвига и самопожертвования шахтеров, отказавшихся сотрудничать с оккупантами, является мощным воспитательным инструментом.

Основная целевая аудитория – молодежь в возрасте от 14 до 35 лет (школьники, студенты, работающие молодые люди), а также жители и гости Ростовской области, интересующиеся военной историей.

Ожидаемый социальный эффект: повышение уровня исторической грамотности и гражданской ответственности среди молодежи. Укрепление связи между поколениями через осмысление общего исторического прошлого. Стимулирование внутреннего туризма и повышение узнаваемости города Шахты как центра патриотического просвещения. Создание на базе музея новой точки культурного притяжения. Проект направлен на противодействие фальсификации истории и воспитание уважения к подвигу предков.

Проект представляет собой комплексную военно-патриотическую программу для молодежи, объединяющую традиционную автобусную и пешеходные экскурсии и инновационную музейную экспозицию.

Первый блок – обзорная автобусная экскурсия «Шахты – по страницам истории» по памятным местам города, организованная силами туроператора.

Второй, ключевой блок – иммерсивная программа «Дороги, опаленные войной» на площади краеведческого музея. Ее центральным элементом является воссоздание событий освобождения г. Шахты в феврале 1943 г. с применением технологий виртуальной реальности и интерактивных симуляторов.

Проект представляет собой интерактивную программу для молодежи, основанную на воссоздании исторических событий – периода оккупации города Шахты. Участники погружаются в атмосферу военного времени через сочетание аудиовизуальных эффектов и интерактивных элементов. Экскурсия проводится в формате группового сеанса, где посетители становятся свидетелями ключевых эпизодов: деятельность разведгрупп, работа штаба 9-й армии, трагедия шахты Красина. Основной акцент делается на эмоциональном восприятии и образовательном компоненте.

Для реализации программы используются помещения МБУК «Шахтинский краеведческий музей», включая основной экспозиционный зал площадью 180 м^2. Площадь помещения должна позволять зонирование и безопасное перемещение групп до 25 человек.

Оказание услуги осуществляется по четкому технологическому регламенту.

Бронирование и формирование группы: туроператор осуществляет прием заявок от организованных групп (учебные заведения, молодежные объединения) и формирует график посещения.

Проведение обзорной экскурсии: сертифицированный экскурсовод ООО «Саквояж желаний» проводит автобусную экскурсию по утвержденному маршруту с рассказом об истории города в военный период.

Иммерсивная программа в музее: группа перемещается в музей. Программа начинается с краткого введения, затем участники последовательно проходят через интерактивные зоны:

– зона виртуальной реальности со стимуляцией ключевых событий;

– зона тактильного взаимодействия с репликами артефактов;

– зона проекционного видеомэппинга, где на стены проецируется панорамная реконструкция исторических сцен.

Завершение и обратная связь: финальная сцена у мемориальной инсталляции с минутой молчания. Программа завершается общей дискуссией и сбором отзывов.

Реализация проекта требует привлечения квалифицированных специалистов.

Запуск проекта предлагается осуществлять в несколько этапов, которые представлены в таблице 2.

Таблица 2

Проект иммерсивной экскурсионной программы «Шахты в солдатской шинели»

Этап	Содержание	Ответственные
Этап 1 подготовительный (1-2 месяц)	Разработка детального сценария и технического задания на программное обеспечение и контент. Заключение детального соглашения о сотрудничестве между ООО «Саквояж желаний» и музеем	Менеджер проекта от ООО «Саквояж желаний», директор музея
Этап 2 Техническое оснащение (3-4 месяц)	Закупка, поставка и монтаж всего необходимого оборудования. Адаптация музейного пространства под нужды экспозиции	Технический специалист, сотрудники музея
Этап 3 Создание контента и обучение (5-6 месяц)	Разработка и рендеринг видеоконтента для видеомэппинга и виртуальной реальности. Написание финальных текстов экскурсий. Обучение всего задействованного персонала работе по новому стандарту	Контент-менеджер, экскурсовод, технический специалист
Этап 4. Пробный запуск и старт (7 месяц)	Проведение пробных экскурсий для фокус-групп и СМИ. Сбор обратной связи и точечная корректировка программы. Официальный старт коммерческой реализации программы	Вся проектная команда

В заключении следует сказать, что патриотизм у подрастающего поколения нельзя сформировать за один день, так как это должен быть последовательный и организованный процесс не только в образовательной организации, но и в семье, в социуме. Немаловажную роль в восприятии событий имеют элементы визуализации, которые представлены объектами туристской индустрии. Таким образом, военно-патриотический туризм имеет влияние на различные возрастные группы туристов, развивает их не только физически, но и укрепляет морально-волевые качества и воспитывает любовь к Отчизне.

Список литературы

1. Дрючина, Е.Д. Понятия «военно-исторический туризм» и «военно-патриотический туризм» в современной отечественной литературе/ Е.Д. Дрючина. – Текст : электронный // Социально-гуманитарные науки: современные парадигмы и исследования : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 27 мая 2021 г. – Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ). – 2021. – С. 61–66. – URL: https://apni.ru /article/2486-ponyatiya-voenno-istoricheskij-turizm-i-voen (дата обращения: 04.02.2026).

2. Куница, М.Н. Военно-патриотический туризм: общероссийские тенденции и особенности регионального развития / М.Н. Куница, Н.Л. Гаврютина. – Текст : непосредственный // Вестник Воронежского государственного университета. Серия: География. Геоэкология. – 2022. – № 2. – С. 60–70.

3. Концепция патриотического воспитания молодежи в Ростовской области на период до 2030 года. – Текст : электронный // Официальный портал Правительства Ростовской области : [сайт]. – URL: https://www.donland.ru/activity/2875/ (дата обращения: 31.01.2026).

4. Гомилевская, Г.А. Организационно-экономические аспекты военно-исторического туризма в Приморском крае / Г.А. Гомилевская. – Текст : непосредственный // Территория новых возможностей. Вестник Владивостокского государственного университета экономики и сервиса. – 2018. – № 2. – С. 55–72.

5. Сборник турмаршрутов по местам боевой славы выпустили к юбилею Победы. – Текст : электронный // Объясняем. РФ : [сайт]. – URL: https://объясняем.рф/articles/news/sbornik-turmarshrutov-po-mestam-boevoy-slavy-vypustili-k-yubileyu-pobedy/ (дата обращения: 22.01.2026).

6. Анохин, А.Ю. Технология и организация экскурсионных услуг : учебник для вузов / А.Ю. Анохин. – 2-е изд., стер. – Санкт-Петербург : Лань, 2025. – 156 с. – ISBN 978-5-507-52356-6. – Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/book/448694 (дата обращения: 30.01.2026).

В начало к содержанию

УДК 338.48

Н.А. Калинина[1], Д.В. Фролова[2]
[1]Канд. филос. наук, доцент
[2]Студент
Колледж экономики и сервиса (КЭС) Института сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

СОБЫТИЙНЫЙ ТУРИЗМ КАК ПЕРСПЕКТИВНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЯ ТУРИЗМА

EVENT TOURISM AS A PROMISING AREA OF TOURISM DEVELOPMENT

Аннотация. *Статья посвящена событийному туризму, который в настоящее время приобрел особую популярность. Авторы раскрывают понятие «событийный туризм», анализируют его сущность и основные виды, выявляют специфику. В статье*

акцентируется внимание на возможных перспективах развития событийного туризма в Ростовской области.

Ключевые слова: *туризм, событийный туризм, события, тенденции развития, туристский потенциал.*

Summary. *This article is devoted to event tourism, which has recently gained particular popularity. The authors define the concept of "event tourism," analyze its essence and main types, and identify its specific features. The article also focuses on the potential development prospects for event tourism in the Rostov Region.*

Keywords: *tourism, event tourism, events, development trends, tourism potential.*

В настоящее время в России на туристском рынке развиваются многие виды туризма, удовлетворяющие потребности разных сегментов и способствующие расширению туристского пространства. Одним из таких видов, стремительно набирающим популярность является событийный туризм.

Согласно мнения С.Н. Моревой, «событийный туризм, в настоящее время является перспективный и динамично развивающийся видом туризма, который понимается как непреходящая атмосфера праздника, индивидуальные условия отдыха и незабываемые впечатления» [1].

Феномен событийного туризма уходит корнями в глубину веков. Достаточно вспомнить о проведении карнавальных шествий в Древнем Риме или городские праздники в Средневековье. Но, несмотря на этот факт, понятие «событийный туризм» является сравнительно новым, и в настоящее время в российском законодательстве нет еще официального термина «событийный туризм».

Однако, в «Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года» он рассматривается как один из видов культурно-познавательного туризма – путешествия с познавательными целями, которое знакомит туриста с историко-культурными и природными ценностями, традициями и обычаями, в том числе посредством осуществления экскурсионной деятельности и проведения событийных мероприятий [2].

Среди отечественных исследователей, занимающихся изучением событийного туризма следует отметить Е.А. Лакомова, О.В. Алексееву, А.В. Бабкина и ряд др. В результате проведенного исследования нами были обнаружены некоторые точки зрения на определение данного термина, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1

Определения термина «событийный туризм»

Автор	Определение
А.В. Бабкин	«Событийный туризм – это непреходящая атмосфера праздника, индивидуальные условия отдыха и незабываемые впечатления» [3]
Я.С. Нарута, Т.А. Гарина	«Событийный туризм – это череда событий и мероприятий культурной, спортивной, этнографической, выставочной направленности» [4]

В.В. Строев, А.Д. Чудновский, М.А. Жукова	«В основе событийного туризма лежит событие, например, культурной, этнографической или спортивной направленности. Поэтому событийный туризм – вид туризма, основанный на посещении каких-либо событий, проводимых разово или на регулярной основе, имеющих определенное значение и ориентированных на определенный социальный сегмент либо отдельных личностей» [5]
А.Г. Ахундова	«Событийный туризм фокусируется на участии в спортивных, деловых, культурных, музыкальных, религиозных или иных значимых событиях» [6]
Е.А. Белецкая	«Событийный туризм – это значимая часть культурного туризма, ориентированная на посещение дестинации в определенное время, связанное с каким-либо событием в жизни сообщества. Событие – совокупность явлений, выделяющихся своей неоднозначностью, значимостью для данного общества, а также характеризующихся кратким периодом существования» [7]

Событийный туризм имеет ряд функций, основные представлены на рисунке 1.

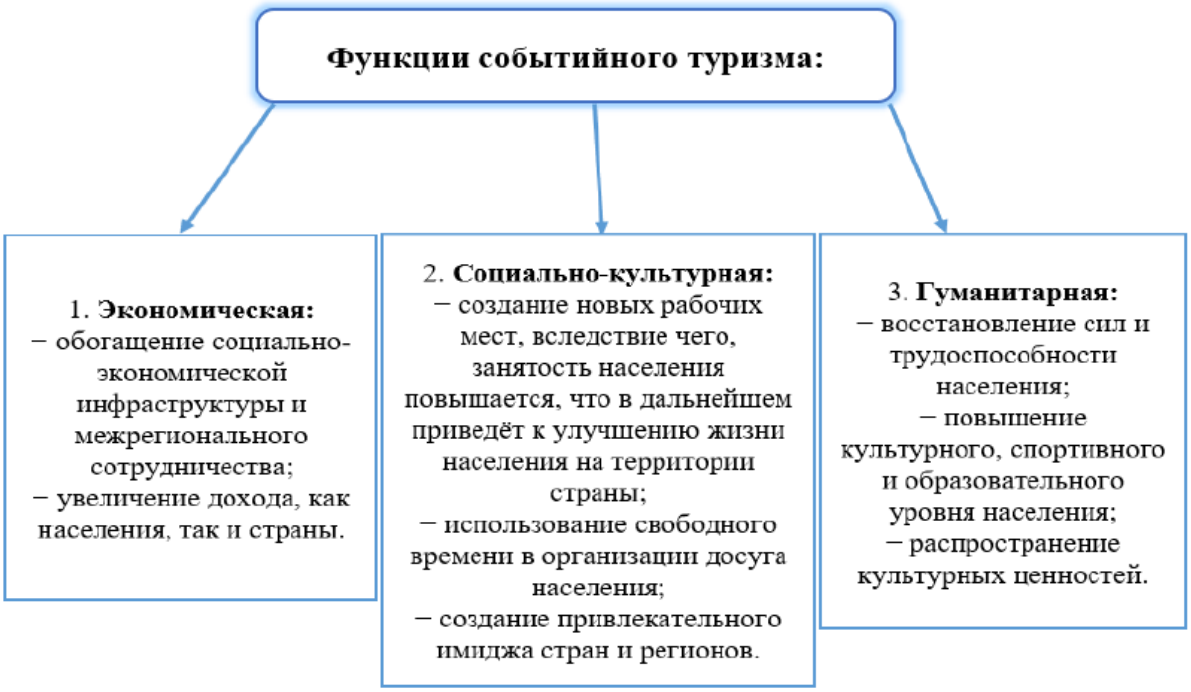

Рис. 1. Функции событийного туризма

Событийный туризм обладает определенными отличительными характеристиками, представленными на рисунке 2.



Рис. 2. Отличительные характеристики событийного туризма

Данный вид туризма можно классифицировать по масштабу проводимых событий, а именно:

– национальный;
– региональный;
– всемирный;
– международный.

А.В. Бабкин в учебном пособии «Специальные виды туризма» предлагает классификацию событийного туризма также на основе тематического направления события (рис. 3).

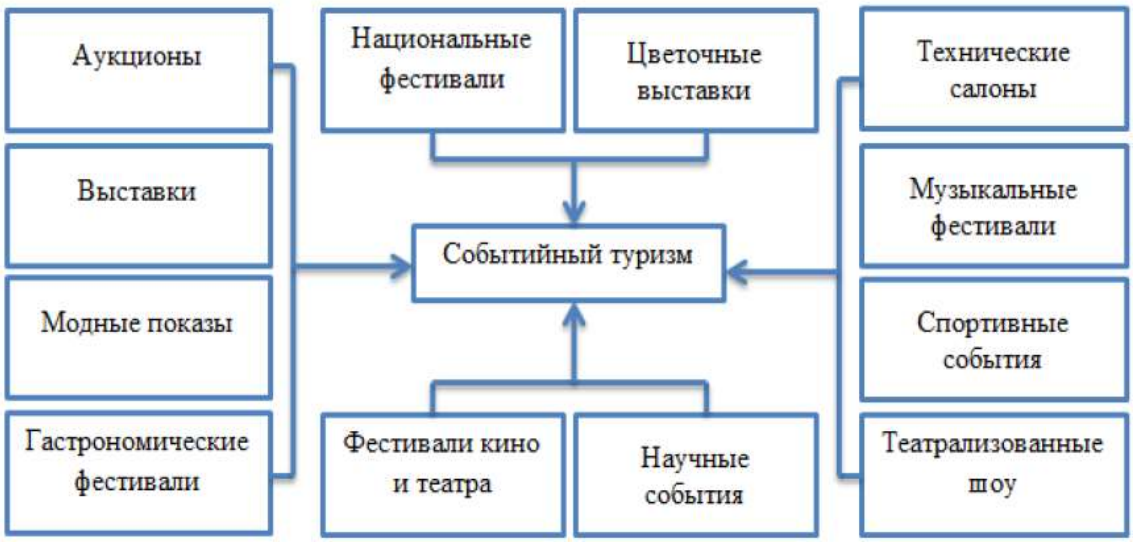

Рис. 3. Основные тематические виды событийного туризма

Иная классификация событийного туризма, данная Е.А. Лакомовым приведена в таблице 2 [8].

Таблица 2

Классификация событийного туризма

Классификация видов	Описание
По масштабу действия	Международный, национальный, региональный
По количеству участников	Групповой, индивидуальный, семейный
По международному статусу	Внутренний и международный (въездной, выездной)
По возрасту участников	Детский, подростковый, молодежный, взрослый, для пожилых возрастов (так называемый «третий возраст»), смешанный и др.
По длительности путешествия	Длительный (более 3 дней), кратковременный (менее 3 дней)
По характеру организации	Регламентированный – характеризуется высоким уровнем обслуживания и определенной последовательностью посещения туристских объектов; нерегламентированный – может быть организованным или неорганизованным

Систематизировав вышеперечисленные классификации, Т.В. Дегтяревой и К.А. Овсепян [9] была составлена авторская концепция классификации событийного туризма, которая представлена на рисунке 4.

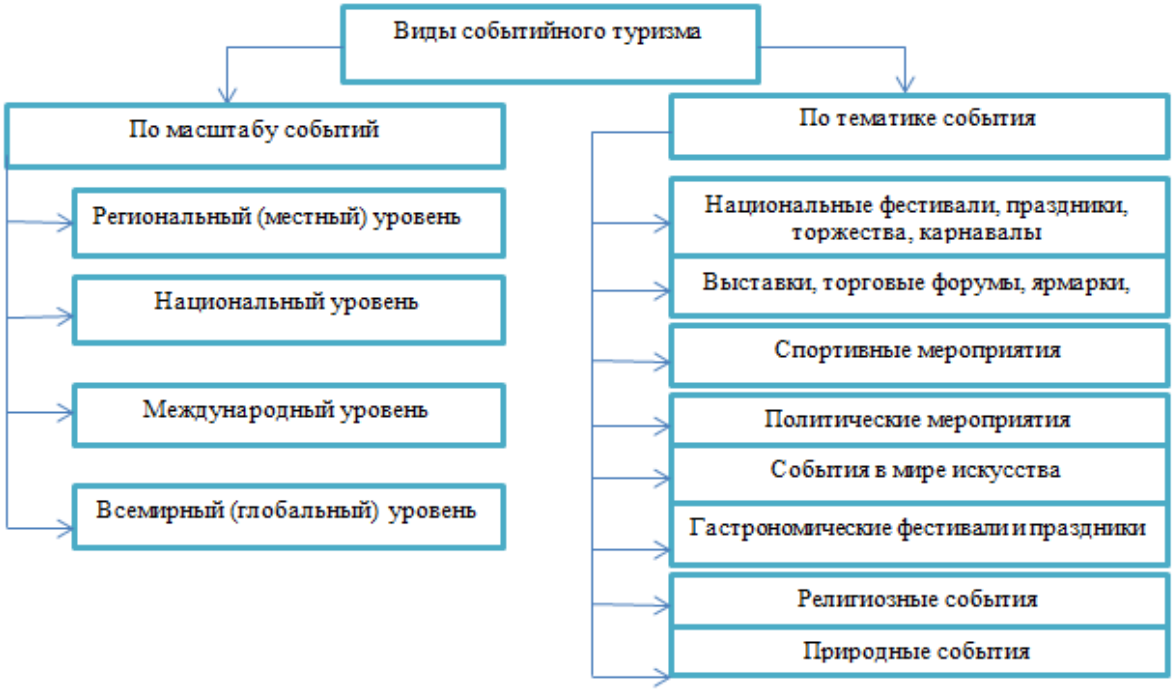

Рис. 4. Виды событийного туризма

Наиболее популярными видами событийного туризма в России являются гастрономические, музыкальные и этнические фестивали. Принимая участие в событийных мероприятиях, туристы знакомятся с различными традициями, культурами, спецификой кухонь народов России. Это способствует развитию патриотизма и единения нашей страны.

В связи с растущей популярностью событийного туризма Российской Федерации был создан Национальный календарь событий, в который на сегодняшний день вошли 200 самых интересных событий России из разных уголков страны (рис. 5).

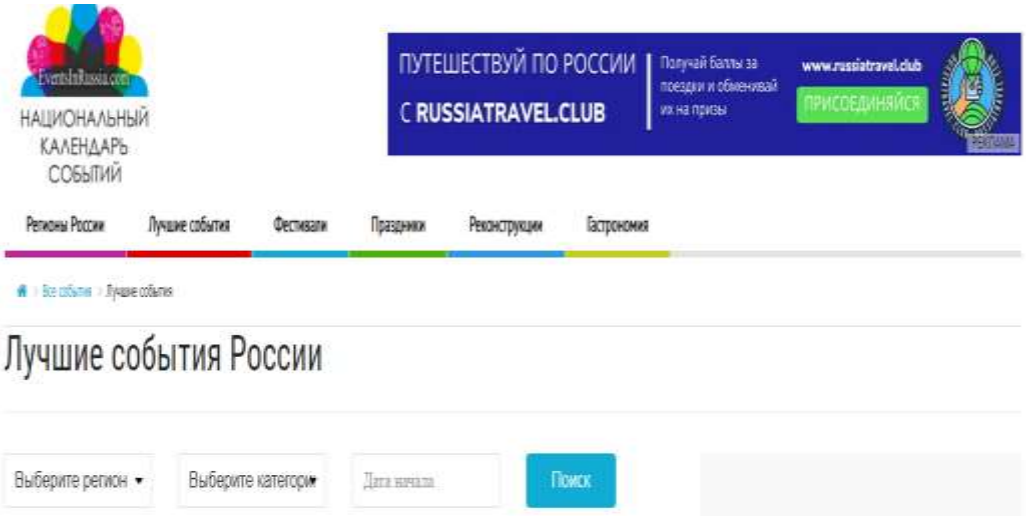

Рис. 5. Национальный календарь событий

Ростовская область вошла в состав Золотой лиги «Лучшие из лучших» регионов по итогам Национального рейтинга развития событийного туризма России 2019 г. Событийный туризм в Ростовской области представляет собой вид туризма, который дает возможность не только познать различные культуры, но, и просто отлично провести время. Ростовская область богата крупными мероприятиями, раскрывающими историю донского края, на которые в условиях проведения специальной военной операции, введен временный запрет. Ключевые события представлены в таблице 3.

Таблица 3

Событийные мероприятия в Ростовской области

Событийные мероприятия	Время и место проведения	Описание
Фестиваль «Шолоховская весна»	май, ст. Вешенская	Масштабный литературно-фольклорный праздник проводится с 1985 г.
Фестиваль «Донская уха»	июль, Азовский район	Гастрономический фестиваль с приготовлением ухи по старинным рецептам
Реконструкция «Азовское осадное сидение»	август, Азов	Военно-историческая реконструкция битвы казаков с турками
Фестиваль «Донская лоза»	сентябрь/октябрь, Усть-Донецкий район	Фестиваль виноградарства и виноделия
«Воспетая степь»	апрель, Орловский район	Цветение диких тюльпанов в Ростовском заповеднике

День реки Дон	третья суббота мая	Экологические и культурные акции
Фестиваль «Оборона Таганрога 1855 года»	май/июнь, Таганрог	Ежегодный военно-исторический фестиваль с сухопутно-морской баталией
День Ивана Купалы	ночь с 6 на 7 июля, в этнопарке «Кумжа», парке «Лога» и «Затерянном мире» (Пухляковка)	Празднуют ярко, с традиционными купаниями, прыжками через костер, плетением венков и фольклорными обрядами. Масштабные мероприятия проходят с интерактивными программами, народными песнями и огненным шоу
«Великий шелковый путь на Дону»	Осень, г. Волгодонск, набережная Цимлянского водохранилища	Межрегиональный фестиваль исторической реконструкции. Мероприятие воссоздает атмосферу древнего торгового пути через тематические площадки: «Калмыкия», «Китай», «Хазары», «Средняя Азия», демонстрируя культуры, жившие вдоль этой исторической магистрали
Масленица	Главные площадки – парк Лога, ст. Пухляковская, ст. Старочеркасская и г. Азов	Народные гулянья, проводимые с казачьим размахом: народные гулянья, ярмарки, блины, хороводы и сжигание чучела

В заключение следует отметить, что событийный туризм является важным объектом интереса для туристской индустрии, он может послужить основой для разработки туристских программ и гостиничных пакетов. Основная цель данного вида туризма – посещение какого-то конкретного уникального события. Событийный туризм популярен благодаря зрелищности и масштабности своих событий. Ростовская область обладает большим потенциалом в плане развития событийного туризма. Развитие данного вида туризма может способствовать улучшению туристской инфраструктуры в области, повышению качества жизни людей, проживающих в ней и т.д.

Список литературы

1. Морева, С.Н. Событийный туризм как перспективное направление регионального туризма / С.Н. Морева, Е.А. Пескова. – Текст : непосредственный // Современные тенденции развития науки и технологий. – 2016. – № 12-12. – С. 82–84.

2. Российская Федерация. Правительство. Об утверждении Стратегии развития туризма в России на период до 2035 года : Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 № 2129-р. – Текст : электронный // Правительство России : [сайт]. – URL: https:// http://government.ru/docs/37906/ (дата обращения: 21.02.2026).

3. Бабкин, А.В. Специальные виды туризма : учебное пособие / А.В. Бабкин. – Ростов-на-Дону : Феникс, 2008. – 252 с. – ISBN 978-5-222-13213-5. – Текст : непосредственный.

4. Нарута, Я.С. Событийный туризм: понятия, виды, классификация / Я.С. Нарута, Т.А. Гарина. – Текст : непосредственный // Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. – 2016. – № 11-6. – С. 1158–1162.

5. Строев, В.В. Развитие туризма в России : учебник / В.В. Строев, А.Д. Чудновский, М.А. Жукова. – Москва : Русайнс, 2024. – 169 с. – ISBN 978-5-466-06268-7. – URL: https://book.ru/book/953601 (дата обращения: 03.03.2026). – Текст : электронный.

6. Ахундова, А.Г. Исследование типов событийного туризма и их классификация / А.Г. Ахундова. – Текст : электронный // Экономика Профессия Бизнес. – 2023. – № 3. – URL: https://cyberleninka.ru/article /n/issledovanie-tipov-sobytiynogo-turizma-i-ih-klassifikatsiya (дата обращения: 05.03.2026).

7. Белецкая, Е.А. Специфика организации событийного туризма в России и зарубежных странах: современный этап / Е.А. Белецкая. – Текст : электронный // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2016. – № 2(8). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-organizatsii-sobytiynogo-turizma-vrossii-i-zarubezhnyh-stranah-sovremennyy-etap (дата обращения 19.02.2026).

8. Лакомов, Е.А. Классификация видов событийного туризма / Е.А. Лакомов. – Текст : непосредственный // Вестник Университета. – 2013. – № 2. – С. 64–69.

9. Овсепян, К.А. К вопросу о развитии событийного туризма в Ростовской области / К.А. Овсепян, Т.В. Дегтярева. – Текст : непосредственный // Туризм и индустрия гостеприимства: современное состояние и тенденции развития : Материалы и доклады, Ростов-на-Дону, 15-16 ноября 2023 года. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2023. – С. 87–91.

В начало к содержанию

УДК 332.81
А.С. Козлова[1], Н.В. Щербакова[2]
[1]Студент
[2]Канд. техн. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

АНАЛИЗ РЕЙТИНГА ГОСУДАРСТВЕННОЙ ЖИЛИЩНОЙ ИНСПЕКЦИИ УПРАВЛЯЮЩИХ МНОГОКВАРТИРНЫМИ ДОМАМИ КОМПАНИЙ ГОРОДА

ANALYSIS OF THE RATING OF STATE HOUSING INSPECTORATE COMPANIES MANAGING MULTI-APARTMENT BUILDINGS IN THE CITY

Аннотация. *Проанализирован рейтинг Государственной жилищной инспекции управляющих многоквартирными домами компаний на примере г. Шахты Ростовской области. Анализ рейтинга показал, что количество управляющих многоквартирными домами компаний зависит от рейтинга. Управляющие многоквартирными домами компаний с низким рейтингом уходят с рынка.*
Ключевые слова: *государственная жилищная инспекция, многоквартирный дом, рейтинг, управляющая многоквартирным домом компания, город.*

Summary. *The State Housing Inspectorate's ranking of apartment building management companies was analyzed using the city of Shakhty in the Rostov Region as an example. The ranking analysis revealed that the number of apartment building management companies depends on the rating. Apartment building management companies with low ratings exit the market.*
Keywords: *state Housing Inspectorate, apartment building, rating, apartment building management company, city.*

Государственной жилищной инспекцией (ГЖИ) Ростовской области ведется анализ работы управляющих многоквартирными домами компаний области. По результатам анализа ежеквартально составляется рейтинг управляющих многоквартирными домами компаний, в котором участвуют только управляющие компании, имеющие в управлении многоквартирные дома, сведения о которых содержатся в реестре лицензий Ростовской области. Методика формирования рейтинга ГЖИ направлена на обеспечение объективности, открытости и прозрачности при проведении оценки деятельности управляющих многоквартирными домами компаний.

Место управляющей многоквартирными домами компании в рейтинге ГЖИ – сумма всех рейтингов по каждому критерию. Порядок расчета рейтинга ГЖИ по показателям:

1. Рейтинг по обращениям = (количество обращений/площадь многоквартирных домов, обслуживаемых управляющей компанией) × 0,50 × × 100 000.

2. Рейтинг по количеству нарушений = (количество нарушений/ площадь многоквартирных домов, обслуживаемых управляющей компанией) × 5,00 × 100 000.

3. Рейтинг по неисполнению предписаний = (количество неисполненных предписаний/площадь многоквартирных домов, обслуживаемых управляющей компанией) × 30,00 × 100 000.

4. Рейтинг уклонения от проверок = (количество уклонений от проверок/площадь многоквартирных домов, обслуживаемых управляющей компанией) × 30,00 × 100 000.

5. Рейтинг по количеству постановлений о привлечении к административной ответственности = (количество постановлений/площадь многоквартирных домов, обслуживаемых управляющей компанией) × 20,00 × × 100 000.

Место управляющей многоквартирными домами компании в рейтинге ГЖИ – сумма всех рейтингов по каждому критерию. Чем меньше баллов набрала управляющая многоквартирными домами компания, тем лучше и качественнее она осуществляла свою деятельность. Последние места в рейтинге занимают управляющие многоквартирными домами компании, набравшие наибольшее количество баллов [1].

В 2022 г. в г. Шахты работала 21 управляющая многоквартирными домами компания. Согласно рейтингу ГЖИ больше половины управляющих многоквартирными домами компаний (11 компаний) осуществляли свою деятельность максимально качественно, без обращений, нарушений, предписаний, уклонений от проверок, а также постановлений о привлечении к административной ответственности, и таким образом, их балл в сводном рейтинге был равен нулю. С 12 по 14 место в рейтинге ГЖИ расположились компании, имеющие также хорошие показатели, их балл в сводном рейтинге менее 5: ООО «Реформа», ООО «Сенестра», ООО «Город Будущего». С 15 по 20 место заняли компании с баллом от 21 до 143. И последнее место заняла ООО «Сиала», имеющая 2800 баллов в сводном рейтинге ГЖИ, полученных за счет рейтинга по протоколам, что говорит о существенных нарушениях компанией обязательных требований, установленных жилищным законодательством.

В 2023 г. количество управляющих компаний, осуществляющих управление многоквартирными домами, значительно сократилось по сравнению с предыдущим годом. Из 15 работавших управляющих многоквартирными домами компаний только 3 в сводном рейтинге ГЖИ имели балл равный нулю: ООО «Вариант», ООО «Орбита», ООО «СТРОЙГРАНД». С 4 по 10 место расположились компании имеющие обращения, но при этом имеющие нормальное количество баллов в сводном рейтинге. Далее идут компании, имеющие в сводном рейтинге от 61 до 239 баллов. И на последнем месте компания ООО «Сиала» с 1400 баллами в сводном рейтинге.

Данные рейтинга ГЖИ управляющих многоквартирными домами города Шахты за 2024 г приведены в таблице.

Таблица

Рейтинг ГЖИ управляющих многоквартирными домами г. Шахты за 2024 г [2]

Управляющая организация	Сводный рейтинг	Площадь, $м^2$	Рейтинг ГЖИ				
			по обращениям	по нарушениям	по неисполнению	по уклонению	по протоколам
1. ООО «Сиала»	0,00	3989,7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2. ООО «СТРОЙГРАНД»	0,00	3012,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3. ООО «ДЕЛОМАШ»	0,00	37021,97	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
4. ООО «ТЕКСТИЛЬЩИК»	0,00	1257,9	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5. ООО «Сатурн»	1,37	72825,17	1,37	0,00	0,00	0,00	0,00
6. ООО «Спутник»	5,40	268421,41	3,54	1,86	0,00	0,00	0,00
7. ООО «Орбита»	6,15	8127,86	6,15	0,00	0,00	0,00	0,00
8. ООО «Артемсервис»	18,54	80887,15	0,00	18,54	0,00	0,00	0,00
9. ООО «Рассвет»	22,91	54560,74	22,91	0,00	0,00	0,00	0,00
10. ООО «АНИТА»	27,80	255407,74	8,22	3,92	0,00	0,00	15,66
11. ООО «ТРУД»	27,94	23265,8	6,45	21,49	0,00	0,00	0,00
12. ООО «Сенестра»	52,70	161290,08	3,10	0,00	0,00	0,00	49,60
13. ООО «Город будущего»	67,41	235857,39	5,94	2,12	0,00	0,00	59,36
14. ООО «Сервисград»	176,50	53541,34	8,40	37,35	0,00	56,03	74,71

В рейтинге ГЖИ за 2024 г. картина схожая с предыдущим годом. Из 14 работавших на рынке услуг, управляющих многоквартирными домами компаний, только 4 компании в сводном рейтинге ГЖИ получили 0 баллов: ООО «Сиала», ООО «СТРОЙГРАНД», ООО «ДЕЛОМАШ», ООО «ТЕКСТИЛЬЩИК», 9 компаний, имеющих также хорошие показатели, их балл в сводном рейтинге менее 68. И замыкает рейтинг компания ООО «Сервисград» с баллом 177 в сводном рейтинге.

Уменьшение числа управляющих многоквартирными домами компаний не обязательно свидетельствует о снижении качества услуг, поскольку крупные игроки на рынке услуг способны обеспечить более высокий стандарт обслуживания благодаря масштабированию ресурсов и технологий. Так же в городе имеет место ситуация, когда один руководитель управляет сразу несколькими управляющими многоквартирными домами компаниями, в таком случае выгодно объединение нескольких компаний в одну с целью улучшения рейтинга ГЖИ.

Для повышения рейтинга ГЖИ управляющим многоквартирными домами компаниям рекомендуется уделять внимание улучшению взаимодействия с жителями, повышению качества оказываемых услуг, развитию системы обратной связи и привлечению квалифицированных кадров. Важ-

но внедрять современные технологии учета и мониторинга состояния многоквартирных домов, обеспечивать открытость финансовой отчетности и повышать прозрачность своей деятельности.

Повышение рейтинга управляющих многоквартирными домами компаний г. Шахты требует сочетания быстрых видимых улучшений и системных изменений: стандартизации бизнес процессов, цифровизации, прозрачности финансов и активной коммуникации с жильцами. Последовательное внедрение предложенных мер позволит не только повысить общую удовлетворенность населения, но и улучшить платежную дисциплину, снизить количество аварий и увеличить доверие к управляющим многоквартирными домами компаниям.

Список литературы

1. Рейтинг управляющих организаций Ростовской области. – URL: https://gzhi.donland.ru/activity/3050/ (дата обращения: 15.12.25). – Текст : электронный.

2. Рейтинг управляющих организаций Ростовской области в 2024 году. – URL: https://gzhi.donland.ru/activity/50591/ (дата обращения: 17.12.25). – Текст : электронный.

В начало к содержанию

УДК 004.8:620.9

А.А. Козырева[1], Н.И. Морозова[2]

[1]Бакалавр

Российский химико-технологический университет им. Д.И. Менделеева

[2]Канд. филос. наук, доцент

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

БАЛАНС МЕЖДУ РОСТОМ БОЛЬШИХ ЯЗЫКОВЫХ МОДЕЛЕЙ И ЗЕЛЕНЫМИ ТЕХНОЛОГИЯМИ

BALANCE BETWEEN THE GROWTH OF BIG LANGUAGE MODELS AND GREEN TECHNOLOGY

Аннотация. *Исследуется проблема стремительного роста энергопотребления центров обработки данных, вызванного развитием больших языковых моделей и технологий искусственного интеллекта. Анализируются масштабы энергетического кризиса: прогнозируемое потребление электроэнергии дата-центрами в 2026 г. достигнет 1050 ТВт·ч, что сопоставимо с энергопотреблением таких стран, как Россия или Япония. Рассматриваются технологические инновации, направленные на повышение энергоэффективности: жидкостное охлаждение, оптимизация архитектуры систем хранения данных, интеллектуальное управление нагрузками. Особое внимание уделяет-*

ся переходу от традиционного показателя PUE к комплексной метрике "tokens per watt per dollar", отражающей экономическую эффективность использования энергии. Анализируются возможности интеграции дата-центров в городскую инфраструктуру через утилизацию тепла и использование возобновляемых источников энергии.

Ключевые слова: *дата-центры, большие языковые модели, искусственный интеллект, энергоэффективность, зеленые технологии, жидкостное охлаждение, PUE, утилизация тепла, возобновляемая энергетика.*

Summary. *The article explores the rapid increase in data center energy consumption caused by the development of large language models and artificial intelligence technologies. It analyzes the scale of the energy crisis, with data centers projected to consume 1,050 TWh of electricity in 2026, which is comparable to the energy consumption of countries like Russia or Japan. The article also discusses technological innovations aimed at improving energy efficiency, such as liquid cooling, optimizing storage system architecture, and intelligent load management. Special attention is paid to the transition from the traditional PUE indicator to the complex metric "tokens per watt per dollar", which reflects the economic efficiency of energy use. The possibilities of integrating data centers into urban infrastructure through the utilization of heat and the use of renewable energy sources are being analyzed.*

Keywords: *data centers, large language models, artificial intelligence, energy efficiency, green technologies, liquid cooling, PUE, heat recovery, renewable energy.*

Развитие технологий искусственного интеллекта (ИИ) и больших языковых моделей в 2025–2026 гг. достигло масштабов, которые ставят принципиально новые вопросы перед энергетической инфраструктурой планеты. Каждое взаимодействие с чат-ботами, каждый запрос к генеративным нейросетям требует вычислительных мощностей, потребляющих электроэнергию в объемах, которые еще несколько лет назад казались немыслимыми. Под поверхностью цифрового взаимодействия скрывается физическая реальность: тысячи серверов, работающих круглосуточно, системы охлаждения, отводящие тепло, и гигаватты потребляемой мощности.

Цель статьи – проанализировать масштабы энергетического кризиса, связанного с развитием ИИ-инфраструктуры, исследовать технологические инновации, направленные на повышение энергоэффективности, и оценить перспективы достижения баланса между вычислительной мощностью и экологической устойчивостью.

Современные центры обработки данных, обслуживающие ИИ, в 2026 г. будут потреблять около 1050 тераватт-часов электроэнергии. Этот объем сопоставим с общим энергопотреблением таких стран, как Россия или Япония [1]. По прогнозам, количество дата-центров в мире в 2026 г. может удвоиться, а к 2028 г. объем электроэнергии, используемой непосредственно для задач ИИ, достигнет 165–326 тераватт-часов в год, что превышает текущее общее энергопотребление всех центров обработки данных (ЦОД) в США [1]. По данным BloombergNEF, к 2035 г. дата-центры будут потреблять около 1600 тераватт-часов электроэнергии, что составит примерно 4,4 % прогнозируемого глобального спроса на электроэнергию [2].

Энергетические запросы ИИ становятся настолько значительными, что крупнейшие технологические компании вынуждены делать своим приоритетом поиск новых энергоресурсов. Эта деятельность начинает влиять на конфигурацию энергетических сетей целых государств [1]. В России 76 % ЦОДов для ИИ расположены в Москве. Столичный регион относится к зоне прогнозируемого дефицита порядка 4 ГВт уже сейчас.

Крупнейшие дата-центры, строящиеся сегодня, могут потреблять более гигаватта электроэнергии – достаточно для энергоснабжения целых городов. При этом более половины этой электроэнергии поступает из ископаемых источников, тогда как возобновляемые источники покрывают лишь немногим более четверти спроса [3]. Стремительное строительство дата-центров создает не только энергетические, но и социальные проблемы. Сообщества, на территории которых размещаются энергоемкие объекты, сталкиваются с ростом счетов за электроэнергию, нехваткой воды, шумовым загрязнением и ухудшением качества воздуха. Это формирует запрос на новую парадигму взаимодействия дата-центров с местными сообществами как позитивных партнеров в развитии локальной инфраструктуры.

Российские инженеры успешно завершили испытания модернизированной реестровой системы хранения данных ATLAS.SM, демонстрирующей прорыв в энергоэффективности [4]. При нагрузке система потребляет всего 800 Вт – в три раза меньше, чем аналогичные решения, сохраняя при этом производительность на уровне 1 млн операций ввода-вывода в секунду. Высокая энергоэффективность достигнута благодаря комплексной оптимизации внутренней архитектуры, включая полный отказ от ресурсоемких DRAM-модулей кэширования в пользу алгоритмов прогнозирующей обработки данных, упрощение плат и интерфейсов подключения накопителей, а также максимальную оптимизацию управляющего программного обеспечения.

По оценкам разработчиков, улучшенная энергоэффективность ATLAS.SM сокращает годовой расход энергии на 30–40 %, что для предприятия среднего масштаба эквивалентно экономии 2,4 млн руб. в год с одной системы хранения данных. Это также уменьшает выбросы CO_2 до 500 т ежегодно для одного дата-центра – столько же поглощают 8 000 взрослых сосен за год [4].

Плотно упакованные чипы в современных ИИ-кластерах выделяют столько тепла, что воздушное охлаждение становится неэффективным. Решением становится жидкостное охлаждение: чипы монтируются на холодные пластины с водой или погружаются в ванны с охлаждающей жидкостью [3]. Эксперты прогнозируют, что в 2026 г. жидкостное охлаждение станет массовым, особенно иммерсионное и чиповое.

Датские исследователи разработали испаритель для пассивного двухфазного охлаждения, созданный методом 3D-печати. В тестах достигалась охлаждающая способность до 600 Вт при первоначальной цели 400 Вт. Система работает по принципу термосифона без использования насосов, а отсутствие сборочных швов снижает риск утечек [5].

ИИ уже играет ключевую роль в повышении эффективности операций. Примером служит сотрудничество Digital Realty с Ecolab [6], которое позволяет выявлять неэффективность систем охлаждения в реальном времени и рекомендовать улучшения для экономии воды. Управление на основе ИИ становится операционной системой центров обработки данных следующего поколения, активно координируя рабочие нагрузки, энергоснабжение и охлаждение для максимальной эффективности. Интеллектуальный мониторинг обеспечивает прогнозируемое обслуживание, выявляя ухудшающиеся компоненты на ранней стадии.

Строительство инфраструктуры начинает менять экономику ИИ: центры обработки данных превращаются из центров затрат в генераторы дохода. С этим переходом меняются и метрики успеха – от фокуса исключительно на традиционной эффективности к пониманию того, как эта эффективность может стимулировать получение дохода [7]. Новая метрика, – «tokens per watt per dollar» – составной показатель эффективности, описывающий, сколько токенов модели ИИ можно сгенерировать на каждый ватт потребляемой мощности в расчете на затраченный доллар. Она объединяет вычислительную эффективность (токены на ватт) и экономическую эффективность (токены на доллар) в едином выражении. Это показатель рентабельности, измеряющий, во сколько обходится генерация ценности ИИ. Поскольку ограничения по мощности являются порогом, сдерживающим рост центров обработки данных, организации должны использовать имеющуюся энергию наиболее эффективно. Неиспользуемая мощность означает потерянный доход, и операторы будут стремиться максимизировать свой показатель «tokens per watt per dollar».

Отдельно стоит сказать об интеграции дата-центров в экосистему городов [5].

Европейский девелопер atNorth развивает кампус ЦОДов FIN04 в городе Коувола на юге Финляндии с потенциалом до 430 МВт. Кампус будет подключен к системе централизованного теплоснабжения, управляемой компанией KSS Energia. Это пример того, как отводимое серверами тепло может использоваться для отопления жилых кварталов и административных помещений, превращая дата-центры из потребителей в поставщиков энергии для городского хозяйства.

Совместное предприятие UPC Volt подписало меморандум с правительством штата Телангана (Индия) о строительстве 100-мегаваттного дата-центра с обеспечением электроэнергией за счет отдельного проекта ВИЭ-генерации мощностью 100 МВт.

Некоторые операторы тестируют соглашения о покупке электроэнергии, привязанные к малым модульным реакторам, для ускорения ввода мощностей. Другие комбинируют водородные топливные элементы для пиковой устойчивости с интеллектуальными микросетями и локальными возобновляемыми источниками.

Также ключевым показателем становится эффективность использования воды [8]: внедрение систем замкнутого водоснабжения становится стандартом и указывает на необходимость снижения данного показателя с примерно 1,8 л/кВт·ч. до 0,4 л/кВт·ч. к 2040 г. Практические решения также включают повторное использование серой воды на уровне площадки, использование переработанных и промышленных источников воды, сбор дождевой воды и морское охлаждение в прибрежных зонах.

В России прогнозы развития ЦОДов учитываются в генеральной схеме развития электроэнергетики с горизонтом планирования на 16–17 лет. Прирост генерации до 2042 г. заложен на уровне 45,8 млн кВт, на что планируется выделить 42 трлн руб. [9]. Правительство Москвы принимает комплексное решение по ликвидации риска дефицита энергии, включающее не только электрогенерацию, но и переброску мощности с атомных станций постоянным током.

Новые законы о суверенитете данных (в ЕС, Китае, России) стимулируют строительство локальных ЦОДов. Фокус на цепочке поставок приводит к диверсификации поставок оборудования и созданию региональных хабов [9]. Эксперты прогнозируют, что 2026 г. станет поворотным моментом в проектировании объектов, которые стабилизируют энергосети, экономно расходуют воду и приносят ощутимые выгоды сообществам.

Таким образом, энергетический коллапс дата-центров, вызванный взрывным ростом больших языковых моделей, становится одним из главных вызовов цифровой трансформации. Прогнозируемое потребление электроэнергии на уровне национальных экономик крупных стран требует безотлагательного поиска баланса между вычислительной мощностью и экологической устойчивостью.

Технологические инновации демонстрируют, что такой баланс возможен. Революция в системах хранения данных, массовое внедрение жидкостного охлаждения, интеллектуальное управление нагрузками позволяют радикально повысить энергоэффективность. Ключевым трендом становится интеграция дата-центров в городскую и природную экосистемы: утилизация тепла для отопления жилых кварталов, использование возоб-

новляемых источников энергии, внедрение водосберегающих технологий. Государственное планирование и ужесточение регуляторных требований создают институциональные рамки для устойчивого развития отрасли.

Рынок ЦОДов перестает быть просто «складом для серверов». Он становится критической, высокотехнологичной и интеллектуальной инфраструктурой, напрямую определяющей развитие цифровой экономики, ИИ и научных исследований. Баланс между взрывным ростом энергопотребления и устойчивым развитием может быть достигнут только через синергию технологических инноваций, экономических стимулов и продуманной регуляторной политики.

Список литературы

1. В 2026 году энергозатраты на ИИ сравняются с энергопотреблением экономики России. – Текст : электронный // Компьютерра : [сайт]. – URL: https://www.computerra.ru/334022/k-2026-godu-energozatraty-na-ii-sravnyayutsya-s-energopotrebleniem-ekonomiki-rossii/ (дата обращения: 01.02.2026).

2. 2026 BNEF Pioneers Finalists Tackle Data Center Sustainability, Flattening the Duck Curve, and Lower-Carbon Commercial Transport. – Текст : электронный // BloombergNEF : [сайт]. – URL: https://about.bnef.com/insights/clean-energy/2026-bnef-pioneers-finalists-tackle-data-center-sustainability-flattening-the-duck-curve-and-lower-carbon-commercial-transport/ (дата обращения: 01. 02.2026).

3. Hyperscale AI data centers: 10 Breakthrough Technologies 2026. – Текст : электронный // MIT Technology Review : [сайт]. – URL: https://irving-piano.technologyreview.com/2026/01/12/1129982/hyperscale-ai-data-centers-energy-usage-2026-breakthrough-technology/ (дата обращения: 01. 02.2026).

4. «Зеленый» прорыв. – Текст : электронный // Mobilecomm : [сайт]. – URL: https://www.mobilecomm.ru/zelyonyj-proryv (дата обращения: 01.02.2026).

5. Обзор новостей мировой отрасли ЦОДов. Первая половина февраля 2026. – Текст : электронный // IKSMEDIA.RU : [сайт]. – URL: https://www.iksmedia.ru/news/6080425-Obzor-novostej-mirovoj-otrasli-CZOD.html (дата обращения: 01. 02.2026).

6. Williams, G. DCR Predicts: Can data centres become 'good neighbours' in 2026? – Текст : электронный // Data Centre Review : [сайт]. – URL: https://datacentrereview.com/2026/02/dcr-predicts-can-data-centres-become-good-neighbours-in-2026/ (дата обращения: 01. 02.2026).

7. Roof, K. LiquidStack 2026 Predictions: The Changing Economics of AI Will Rewrite the Rules Data Center Development. – Текст : электронный

// VMblog : [сайт]. – URL: https://vmblog.com/archive/2025/11/24/liquidstack-2026-predictions-the-changing-economics-of-ai-will-rewrite-the-rules-data-center-development.aspx (дата обращения: 01. 02.2026).

8. 2026: Год ускоренной трансформации ЦОДов под давлением ИИ, энергетики и регуляторов. – Текст : электронный // DP.ru : [сайт]. – URL: https://www.dp.ru/a/2026/01/28/2026-god-uskorennoj-transformacii (дата обращения: 01. 02.2026).

9. Сасим, С. Как страна ликвидирует риски дефицита электроэнергии в сфере ИИ / С. Сасим. – Текст : электронный // Эксперт : [сайт]. – URL: https://expert.ru/analitika/kak-strana-likvidiruet-riski-defitsita-elektroenergii-v-sfere-ii/ (дата обращения: 01.02.2026).

10. Intelligent analysis of social networks based on machine learning algorithms / N.I. Morozova, E.G. Lozovik, S.A. Morozov, N.V. Bereza // Modern informatization problems in the technological and telecommunication systems analysis and synthesis (MIP-2024'AS) : Proceedings of the XXIX-th International Open Science Conference, Yelm, WA, USA. – Yelm, WA, USA: Science Book Publishing House LLC, 2024. – P. 44–54.

В начало к содержанию

УДК 004.8

Т.И. Козырева[1], И.В. Кушнарева[2]
[1]Студент
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

МАРКЕТИНГ В СИМБИОЗЕ С ИИ: АЛГОРИТМЫ, ПЕРСОНАЛИЗАЦИЯ И БУДУЩИЕ ПАРАДИГМЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ

MARKETING IN SYMBIOSIS WITH AI: ALGORITHMS, PERSONALIZATION AND FUTURE PARADIGMS OF CONSUMER BEHAVIOR

Аннотация. *В статье рассмотрены ключевые аспекты интеграции искусственного интеллекта в маркетинг: типы алгоритмов (предиктивные, генеративные, агентные), механизмы персонализации и трансформация потребительского поведения. Проанализированы коллаборативная и контентная фильтрация, гибридные рекомендательные системы и роль больших языковых моделей.*

Ключевые слова: *искусственный интеллект; маркетинг; персонализация; алгоритмы рекомендаций; потребительское поведение; коллаборативная фильтрация; генеративный ИИ; доверие; этика данных.*

Summary. *The article examines key aspects of AI integration into marketing: types of algorithms (predictive, generative, agentic), personalization mechanisms and the transformation of consumer behavior. Collaborative and content-based filtering, hybrid recommendation systems and the role of large language models are analysed.*

Keywords: *artificial intelligence; marketing; personalization; recommendation algorithms; consumer behavior; collaborative filtering; generative AI; trust; data ethics.*

Интеграция искусственного интеллекта в маркетинг обусловлена стремительным распространением алгоритмических систем персонализации и генеративного ИИ. Все это переопределяет устоявшиеся взаимодействия брендов с потребителями, а также парадигмы потребительского поведения. В статье определены основные типы ИИ в маркетинге (предиктивный, генеративный, агентный), описаны ключевые алгоритмы персонализации и рекомендаций, проведен анализ влияния ИИ-персонализации на потребительское поведение и доверие, рассмотрены вызовы в области этики, конфиденциальности и регуляции, сформулированы выводы о будущих парадигмах и направлениях исследований. Методология опирается на анализ рецензируемых публикаций и систематических обзоров по ИИ в маркетинге, персонализации и потребительскому поведению за последние годы, с обобщением результатов в рамках нарративного обзора [1].

В российском и зарубежном маркетинге уделяется повышенное внимание внедрению искусственного интеллекта в продвижение и реализацию товаров и услуг, предоставляемых потребителям. Пик публикационной активности пришелся на 2024 г., что отражает стремительное внедрение ИИ в маркетинговую практику.

В современной литературе выделяют три основных типа ИИ, используемых в маркетинге: предиктивный, генеративный и агентный (рис.).

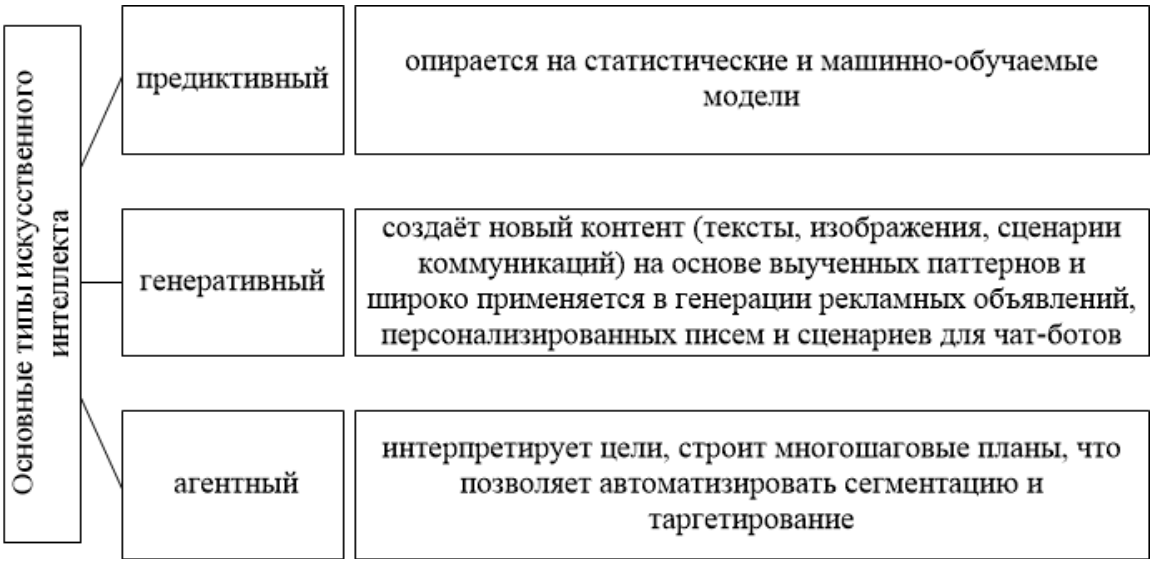

Рис. Основные типы искусственного интеллекта

Симбиоз маркетинга и ИИ предполагает комбинирование этих типов для сквозной персонализации и повышения эффективности кампаний.

Основу персонализированного маркетинга составляют алгоритмы рекомендаций, например, коллаборативная фильтрация предлагает пользователю товары или контент, которые выбирали похожие пользователи, но контентная фильтрация рекомендует объекты, сходные по признакам с уже просмотренными или купленными. На практике доминируют гибридные системы, объединяющие оба подхода и усиленные методами машинного обучения: деревья решений, случайный лес, градиентный бустинг (XGBoost, CatBoost) и др.

Эмпирические данные свидетельствуют о измеримом влиянии ИИ-персонализации на бизнес-результаты, отмечается рост удовлетворенности клиентов (до 20 %), увеличение конверсии (до 10 %) и улучшение управления запасами и вовлеченности пользователей.

Нейросетевые технологии эффективно обрабатывают большие объемы данных о поведении пользователей на сайтах и в приложениях, выявляют скрытые паттерны и строят прогнозы предпочтений и настроений, что используется в системах рекомендаций и таргетированной рекламы продуктов и услуг [2].

Однако, классический маркетинг опирался на сегментацию по демографическим и поведенческим признакам. Симбиоз с ИИ смещает парадигму в сторону индивидуального уровня, а именно на непрерывную оптимизацию на основе потоковых данных и автоматизированнаю настройку коммуникаций под каждого пользователя. Сбор и подготовка данных (история покупок, поведение на сайте, отзывы, контекст) составляют основу для обучения предиктивных и рекомендательных моделей. Переход от массовых акций к индивидуальным предложениям на основе ИИ способствует росту LTV и удержанию клиентов, прогнозируя индивидуальные потребности клиента [3].

За счет повсеместной персонализации у потребителей формируются новые парадигмы поведения. Они все чаще ожидают, что предложения будут релевантны их текущему контексту и предпочтениям, нерелевантный или навязчивый таргетинг может приводить к отторжению бренда или компании. Распространение диалоговых интерфейсов (чат-боты, голосовые ассистенты) меняет каналы взаимодействия и ожидания по скорости и качеству ответов. Одновременно пользователи хотят понимать, на основании каких данных формируются рекомендации, и иметь возможность контролировать их использование. Таким образом, будущие парадигмы потребительского поведения тесно связаны с этичным применением ИИ в маркетинге [4].

Проведенный анализ позволяет заключить, что маркетинг в симбиозе с искусственным интеллектом опирается на три взаимодополняющих типа ИИ – предиктивный, генеративный и агентный, которые обеспечивают прогнозирование, создание контента и автономное выполнение маркетинговых задач.

Алгоритмы персонализации, включая коллаборативную и контентную фильтрацию, гибридные рекомендательные системы и технологии на базе больших языковых моделей, становятся ядром индивидуализированного взаимодействия с потребителем. Наблюдается парадигмальный сдвиг от сегментного к гиперперсонализованному маркетингу, что ведет к изменению потребительского поведения: рост релевантности продукта, принятие диалоговых интерфейсов и усиление запроса на прозрачность и контроль над данными. Устойчивое развитие маркетинговых систем на базе ИИ невозможно без решения этических, регуляторных вопросов и конфиденциальности.

Список литературы

1. Генеративный искусственный интеллект как катализатор гиперлокального маркетинга: возможности и риски персонализации на микроуровне. – Текст : электронный // КиберЛенинка. – 2024. – URL: https://cyberleninka.ru (дата обращения: 05.03.2025).

2. Использование нейросетей для анализа потребительского поведения в digital-маркетинге. – Текст: электронный // APNI. – 2024. – URL: https://apni.ru/article/10769 (дата обращения: 05.03.2025).

3. Развитие генеративного искусственного интеллекта и его влияние на персонализацию предложений потребителям. – Текст: электронный // Информационное общество. – 2024. – № 4. – URL: http://infosoc.iis.ru /article/view/1216 (дата обращения: 05.03.2025).

4. Клочков, В.В. Проектный офис: от создания к трансформации / В.В. Клочков. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 256 с. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 005.8

Т.И. Козырева[1], И.В. Кушнарева[2]
[1]Студент
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ: ТРЕНДЫ, ВЫЗОВЫ И ИННОВАЦИОННЫЕ ГОРИЗОНТЫ

PROJECT MANAGEMENT: TRENDS, CHALLENGES AND INNOVATIVE HORIZONS

Аннотация. *В статье рассмотрены современные тренды, вызовы и инновационные направления в области управления проектами. Проанализированы ключевые тенденции: интеграция искусственного интеллекта и машинного обучения в проект-*

ные процессы, распространение гибридных и гибких методологий, цифровизация проектного офиса и удаленные форматы работы. Выявлены основные вызовы: высокий процент неудачных проектов, дефицит компетенций, сложность согласования стейкхолдеров и управление в условиях неопределенности. Описаны инновационные горизонты: предиктивная аналитика, генеративный ИИ в планировании и отчетности, устойчивое и ценностно-ориентированное управление проектами. Сформулированы рекомендации по адаптации организационных практик к новым условиям. Статья ориентирована на исследователей и практиков в сфере проектного менеджмента.

Ключевые слова: *управление проектами, проектный менеджмент, тренды, искусственный интеллект, гибридные методологии, Agile, вызовы, инновации, цифровая трансформация, устойчивое развитие.*

Summary. *The article examines current trends, challenges and innovative directions in project management. Key trends are analyzed: integration of artificial intelligence and machine learning into project processes, spread of hybrid and agile methodologies, digitalization of the project office and remote work formats. Main challenges are identified: high percentage of failed projects, skills shortage, complexity of stakeholder alignment and management under uncertainty. Innovative horizons are described: predictive analytics, generative AI in planning and reporting, sustainable and value-oriented project management. Recommendations for adapting organizational practices to new conditions are formulated. The article is aimed at researchers and practitioners in project management.*

Keywords: *project management, project management trend. artificial intelligence, hybrid methodologies, Agile, challenges, innovations, digital transformation, sustainable development.*

В современных условиях проектный подход становится ключевым драйвером стратегического успеха организаций. Однако ускорение изменений во внешней среде требует постоянной адаптации управленческих инструментов. Сегодня дисциплина переживает трансформацию под влиянием цифровизации, гибких методологий и искусственного интеллекта. Эти тренды не только открывают новые возможности для развития, но и создают серьезные вызовы для существующих теорий и практик.

Управление проектами как дисциплина сформировалось во второй половине XX в. и прошло путь от каскадных (водопадных) моделей к итеративным и гибким подходам. Современная практика характеризуется сосуществованием и комбинированием различных методологий в зависимости от типа проекта, отрасли и организационного контекста.

К числу устойчивых трендов относятся: усиление роли данных и аналитики в принятии решений; интеграция искусственного интеллекта в инструменты планирования и контроля; распространение гибридных моделей, сочетающих элементы предсказательного и адаптивного управления; цифровизация проектного офиса и удаленная работа команд; повышение внимания к устойчивости и ценностной отдаче проектов.

Данные отраслевых исследований показывают, что организации, систематически инвестирующие в развитие проектного управления и зрелость процессов, достигают целей проектов существенно чаще. Вместе с

тем значительная доля проектов по-прежнему не достигает запланированных результатов по срокам, бюджету или содержанию, что актуализирует необходимость изучения причин неудач и поиска эффективных практик. Нормативной основой в Российской Федерации служит ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом», задающий общие рамки для построения проектных процессов; при этом практика постоянно обогащается международными стандартами (PMBOK, PRINCE2, ISO 21500) и отраслевыми адаптациями [1].

Применение искусственного интеллекта (ИИ) и машинного обучения в управлении проектами стало одним из наиболее значимых трендов последних лет (рис. 1).

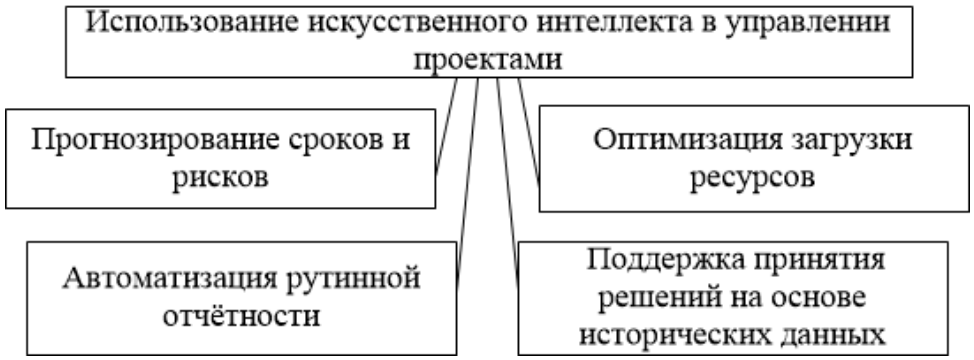

Рис. 1. Использование ИИ в управлении проектами

Генеративный ИИ расширяет возможности подготовки планов, формулирования требований и документирования решений, что снижает операционную нагрузку на менеджеров проектов.

Исследования фиксируют рост числа организаций, внедряющих ИИ в проектные процессы: от базового использования в инструментах учета задач до продвинутых сценариев предиктивной аналитики и автоматизированной оценки рисков [2].

Ключевые преимущества включают повышение точности прогнозов, сокращение времени на подготовку отчетности и выявление аномалий в ходе выполнения проектов. Вместе с тем внедрение ИИ требует качественных данных, зрелости процессов и компетенций персонала; избыточная автоматизация без учета организационного контекста может приводить к рискам и сопротивлению изменениям.

Систематические обзоры научной литературы подтверждают применимость ИИ на различных стадиях жизненного цикла проекта – от инициации и планирования до мониторинга и закрытия; при этом выделяются направления дальнейших исследований: интерпретируемость моделей, этические аспекты и стандартизация практик применения ИИ в проектных офисах [3].

Распространение гибридных подходов, сочетающих элементы каскадного (Waterfall) и гибкого (Agile) управления, отражает потребность организаций в балансе между предсказуемостью для спонсоров и инвесторов и гибкостью при изменении требований и условий.

На стратегическом уровне часто сохраняются фиксированные вехи, бюджетные рамки и формальные точки контроля; на операционном уровне команды работают итерациями, спринтами и непрерывной обратной связью с заказчиком. Такая модель востребована в регулируемых отраслях (финансы, здравоохранение, госсектор), где необходимы документирование и аудит, а также в крупных программах со смешанным характером работ [4].

Отраслевые отчеты указывают на то, что организации, применяющие гибридные методологии, показывают сопоставимые или более высокие результаты по сравнению с чисто предсказательными или чисто адаптивными подходами при условии согласованного применения и обучения команд. Важным трендом остается масштабирование Agile на уровень портфелей и программ (SAFe, LeSS, DaD и др.), что требует зрелой культуры сотрудничества и выравнивания целей между подразделениями.

Цифровая трансформация проектного офиса проявляется во внедрении единых платформ для планирования, учета задач, управления ресурсами и отчетности, интеграции с корпоративными системами и переходе к облачным решениям. Это создает предпосылки для прозрачности статуса проектов, оперативного обмена информацией и согласованной работы распределенных команд.

Удаленная и гибридная работа стали нормой во многих отраслях; исследования показывают, что при должной организации процессов и коммуникации место работы (офис, удаленно, гибрид) не оказывает статистически значимого негативного влияния на успешность проектов. Критическими факторами остаются ясность целей, дисциплина коммуникаций и наличие подходящих инструментов совместной работы.

Несмотря на развитие методологий и технологий, значительная доля проектов не достигает заявленных целей по срокам, бюджету или качеству.

К основным причинам срывов заявленных целей можно отнести ряд факторов (рис. 2).

Исследования подчеркивают, что улучшение результатов достигается не столько за счет смены методологии самой по себе, сколько за счет инвестиций в развитие людей и организационных возможностей: наставничество, сообщества практики, обучение и программы развития компетенций статистически связаны с повышением показателей успешности проектов. Таким образом, вызовы носят не только технический, но и организационно-культурный характер.

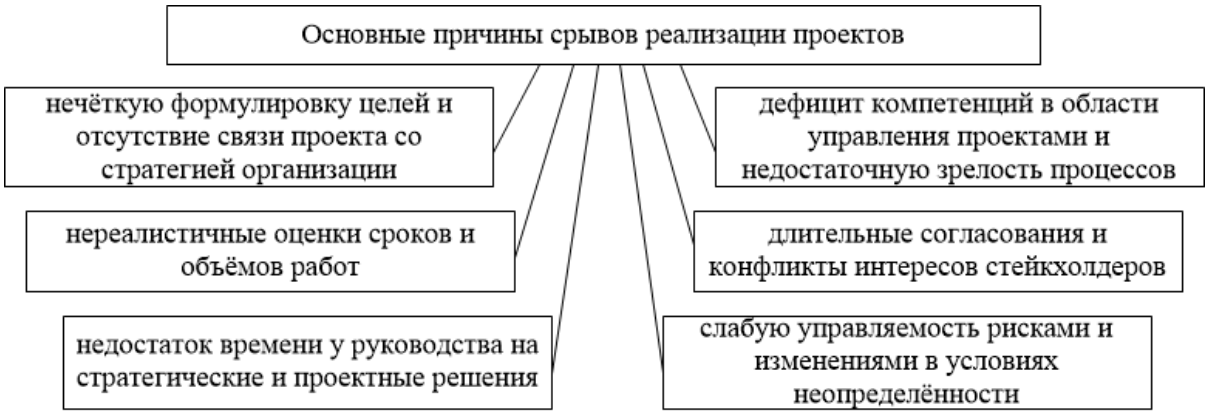

Рис. 2. Причины срывов реализации проектов

Дополнительную сложность создает растущая распределенность команд и разнородность стейкхолдеров: согласование целей, коммуникация и управление ожиданиями требуют развитых soft skills и прозрачных процессов, что не всегда обеспечивается только инструментами и методологиями.

Современные проекты все чаще реализуются в условиях высокой неопределенности: изменяющиеся требования, нестабильная внешняя среда, технологические сдвиги и регуляторные изменения. Управление рисками перестает быть разовой процедурой и должно быть встроено в регулярный цикл планирования и исполнения. Практики включают раннее выявление рисков, сценарное планирование, резервирование по срокам и бюджету и периодический пересмотр допущений. Инструменты на основе данных и ИИ позволяют улучшать прогнозирование и своевременно выявлять отклонения [5].

Важным аспектом остается управление ожиданиями стейкхолдеров: прозрачность допущений, ограничений и рисков способствует доверию и снижает конфликты при изменении планов. Организации с развитой культурой управления рисками и адаптивностью показывают более стабильные результаты в турбулентной среде.

К инновационным горизонтам дисциплины относят углубление применения предиктивной аналитики для прогнозирования сроков, затрат и вероятности успеха на основе исторических данных и машинного обучения; расширение использования генеративного ИИ для подготовки планов, отчетов, протоколов и документации, что высвобождает время менеджеров для стратегических и коммуникативных задач; автоматизацию рутинных операций планирования и контроля и перенос фокуса менеджера на лидерство, работу с людьми и управление изменениями.

Внимание к устойчивому развитию (ESG – экология, социальная ответственность, корпоративное управление) и ценностной отдаче проектов формирует дополнительный инновационный горизонт. Все чаще критерии успеха проекта включают не только сроки, бюджет и объем работ, но и

вклад в экологические и социальные цели организации, соответствие принципам ответственного управления и долгосрочную ценность для заинтересованных сторон. Это требует адаптации методов обоснования, отбора и оценки проектов, а также учета устойчивости в управлении рисками и коммуникациями [6].

Практики ценностно-ориентированного управления проектами (value-based project management) предполагают явную связь целей проекта с стратегическими целями организации и регулярную оценку реализованной ценности после завершения проекта. Такие подходы способствуют повышению обоснованности инвестиций и согласованию проектной деятельности со стратегией устойчивого развития.

Эффективность проектной деятельности во многом определяется наличием и зрелостью проектного офиса (PMO) как структуры, обеспечивающей методологическую поддержку, стандартизацию процессов и накопление знаний. Организации с развитым проектным офисом демонстрируют более стабильные результаты по срокам и бюджету, поскольку централизованно накапливаются шаблоны, метрики и лучшие практики. Современный тренд – эволюция PMO от контролирующей функции к роли центра компетенций и драйвера изменений, поддерживающего гибридные методологии и внедрение новых технологий. Критическим фактором остается согласование полномочий проектного офиса с руководством и проектными командами, чтобы избежать избыточной бюрократии и сохранить гибкость.

На основе анализа трендов и вызовов можно сформулировать рекомендации для организаций: инвестировать в развитие компетенций и зрелости проектного управления, включая наставничество и сообщества практики; целенаправленно внедрять гибридные подходы с учетом специфики проектов и отраслевых требований; развивать культуру работы с данными и поэтапно внедрять ИИ-инструменты при обеспечении качества данных и обучения персонала; усиливать связь проектов со стратегией и явно формулировать цели и критерии успеха; встраивать управление рисками и неопределенностью в регулярные процессы и повышать адаптивность организаций; учитывать принципы устойчивого развития и ценностной отдачи при отборе и реализации проектов. Реализация этих рекомендаций должна носить последовательный характер с учетом текущего уровня зрелости организации и приоритетов бизнеса [7].

Таким образом, управление проектами переживает период значительных изменений, определяемых трендами цифровизации, распространения гибридных и гибких методологий и интеграции искусственного интеллекта. Ключевые вызовы связаны с высоким процентом неудачных проектов, дефицитом компетенций, сложностью согласования стейкхолдеров и управлением в условиях неопределенности. Инновационные горизонты задаются предиктивной аналитикой, генеративным ИИ в планировании и отчетности, а также усилением внимания к устойчивому развитию и ценностно-ориентированному управлению проектами.

Список литературы

1. ГОСТ Р 54869-2011, Проектный менеджмент. Требования к управлению проектом. – Москва : Стандартинформ, 2012. – 24 с. – Текст : непосредственный.
2. Мызрова, К.А., Особенности применения искусственного интеллекта в управлении проектами / К.А. Мызрова, Ю.Н. Захарова [и др.] // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2. – С. 312–318. – Текст : непосредственный.
3. Тренды проектного управления 2024–2025 гг. – Текст : электронный // Совнет. – URL: https://www.sovnet.ru/news/trendy-proektnogo-upravleniya-2024-2025-gg (дата обращения: 05.03.2025).
4. Гибридное управление проектами: мост между Agile и Waterfall. – Текст : электронный // ADPASS. – URL: https://adpass.ru/gibridnoe-upravlenie-proektami-most-mezhdu-agile-i-waterfall/ (дата обращения: 05.03.2025).
5. Зуб, А.Т. Управление проектами: учебник и практикум / А.Т. Зуб. – Москва : Юрайт, 2022. – 422 с. – Текст : непосредственный.
6. Разу, М.Л., Управление проектами : учебник / М.Л. Разу, Ю.В. Якутин. – Москва : КНОРУС, 2021. – 624 с. – Текст : непосредственный.
7. Клочков, В.В. Проектный офис: от создания к трансформации / В.В. Клочков. – Москва : Альпина Паблишер, 2020. – 256 с. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 338.22

В.С. Кудашева[1], В.А. Матвеева[2]
[1]Бакалавр
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

РЕФОРМАТОРСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ С.Ю. ВИТТЕ В ОБЛАСТИ ЭКОНОМИКИ РОССИЙСКОЙ ИМПЕРИИ

S.Y. WITTE'S REFORMIST ACTIVITIES IN THE ECONOMY OF THE RUSSIAN EMPIRE

Аннотация. *Статья анализирует реформы в экономической сфере периода 1892–1903 гг., проводимые министром финансов С.Ю. Витте. Также, рассматриваются предпосылки и итоги преобразований, мнения современников Витте на этот счет. Акцентируется внимание на проведение денежной реформы 1895–1897 гг., как основного последствия индустриализации страны. В статье подчеркивается значимость переустройства, вносимых в экономическую область Российской империи этого видного государственного деятеля.*

Ключевые слова: *С.Ю. Витте, министр финансов, денежная реформа, налоговая реформа, политика протекционизма, государственный бюджет, винная реформа, монетаризм, биметаллизм, промышленность, иностранное инвестирование*.

Summary. *The article analyzes the economic reforms carried out by Finance Minister Sergei Yulievich Witte between 1892 and 1903. It also examines the background and outcomes of these reforms, as well as the opinions of Witte's contemporaries on the subject. The article focuses on the monetary reform of 1895-1897, which was a significant consequence of the country's industrialization. The article highlights the importance of Witte's reforms in the economic sphere of the Russian Empire.*

Keywords: *S.Y. Witte, Minister of Finance, monetary reform, tax reform, protectionist policy, state budget, wine reform, monetarism, bimetallism, industry, foreign investment*.

Граф С.Ю. Витте – один из самых выдающихся государственных деятелей Российской империи конца XIX – начала XX в., причем таковым он прослыл еще при жизни. Это объяснялось его исключительными способностями и необычной карьерой, которую он сделал за относительно короткий промежуток времени. В 1889 г. был назначен директором департамента Министерства финансов, а затем занял пост министра путей сообщения, и вскоре – Министра финансов. Ключевой пост он занимал 11 лет с 1892 по 1903 г.

Чтобы изменить патриархальную экономику России и преодолеть отставание от западных стран, С.Ю. Витте считал необходимым разработать и реализовать масштабную программу модернизации государства. Ключевым элементом этой программы должно было стать активное развитие железнодорожной инфраструктуры. На становление государственно-экономических воззрений Витте значительное воздействие оказали работы немецкого экономиста первой половины XIX в. Ф. Листа. В результате он пришел к заключению, что России требуется форсированное развитие промышленного сектора, который, в свою очередь, будет способствовать развитию сельского хозяйства и создаст новые возможности для сбыта продукции этой отрасли.

Став министром финансов, Витте подверг изменениям налоговую политику. Система налогообложения, считал Сергей Юльевич, должна способствовать финансовому обеспечению государства и быть не обременительной для граждан, этого возможно достичь с помощью сочетания прямых и косвенных налогов. Вследствие этого произошел рост поземельного и промыслового налога, а также налога на оформление государственных документов. Вспомогательный приток денежных средств также был обеспечен дополнительными акцизными сборами на сахар, керосин, спички, табак. Впервые был осуществлен так называемый «квартирный налог», суть которого во взимании в городах от 1,5 до 10 % квартирной платы. По причине того, что ему не подлежали квартиры помещиков в имении, пополнение в бюджет вследствие этой поправки в 1903 г. оказалось мизер-

ным – чуть более 4 млн руб. Но несмотря на это, общие меры по изменениям налогообложения были действенными, результат не заставил себя ждать, поступления в казну увеличились на 42,7 %.

Последовавшее нововведение – «Винная реформа» признавала исключительное право приобретения и продажи алкоголя за государством и стала важнейшим источником дохода. В 1913 г. 26 % бюджета было сформировано путем этого закона. В период государственной монополии винокурение оставалось в частном владении. Поставка происходила несколькими вариантами: разверсткой, на торгах, хозяйственным способом. Монополия распространялась только на водку. Все прочие спиртные напитки производились и продавались свободно, но были обложены акцизом.

Главной проблемой, которую в срочном порядке пришлось решать Витте, была инфляция. Финансы Российской империи уже довольно долго находились в упадке. Решение этого представлялась министру в двух вариантах: монетаризма или биметаллизма, в основе которого применялось равное количество, как золота, так и серебра. «Действительно, биметаллизм – говорил Витте – представляет уже то очевидное удобство, что при нем каждому из металлов отводится законное место в денежном обращении. Во-первых, золото идет для крупных сделок и платежей, серебро – для более мелких; во-вторых, при этой системе, орудия денежного обращения обходятся стране дешевле, т.к. не создается искусственного спроса на один металл и не поднимается чрезмерно его цена на рынке. К этим бесспорным преимуществам двойной системы многие присоединяют еще целый ряд других соображений. Так повышение ценности золота не отразится тотчас на ценах всех товаров, так как денежное обращение обладает еще вторым монетным орудием – серебром; спрос на него как на более дешевый металл усилится, вследствие чего цена его, в свою очередь, повысится, пока цены обоих металлов не придут в равновесие и т.д.».

Однако была выбрана политика золотого монетаризма в силу того, что имеется основательное возражение против всех преимуществ биметаллизма. «Заключается в том, что при постоянных колебаниях отношения ценности золота к ценности серебра, зависящих главным образом от неодинаковой их мировой добычи, двойная система фактически оказывается прямо неосуществимой. Таким образом, при господстве системы биметаллизма … более дешевый металл вытесняет из обращения более дорогой и биметаллизм превращается фактически в монометаллизм» [1].

В 1893 г. были предприняты окончательные меры, направленные на предотвращение возврата к серебряному монометаллизму. Это было достигнуто путем остановки свободного чеканного производства серебряной валюты. В то же время, разменные монеты продолжали чеканиться из серебра. Одновременно с этим произошло ограничение денежной эмиссии.

Госбанк должен был производить выпуск необеспеченных кредитных билетов на сумму, не превышающую 300 млн руб. Золотое содержание рубля снизилось до 66 $^{2}/_{3}$ коп. золотом. Кредитные билеты стали свободно обмениваться на золото – рубль на рубль. В 1894 и 1896 гг. нашей страной были осуществлены два крупных займа во Франции, способствующие возрастанию золотовалютных резервов [2].

Результаты денежной реформы 1895–1897 гг. превзошли все ожидания, т.к. государство выпускало только то количество денег, которое действительно было обеспечено золотом. Стабилизация цен повлияла не только на стимулирования спроса населения и расширения внутреннего рынка, но и на восстановление международного доверия к рублю. В России в разы увеличилось количество иностранных инвесторов, значительные суммы капитала которых в основном и осуществили масштабное строительство железных дорог по всей империи. В числе ведущих стран – Франция, Великобритания, Германия, Бельгия, США. Общая сумма притока иностранного капитала в промышленность составила 2,3 млрд руб. За период действия реформы, металлургические заводы Донбасса увеличились с 2 до 15.

Политика протекционизма, начало проведения которой выпало на 1891 г., необходима была воссоздать рост промышленности и экономический подъем страны. Мнение С.Ю. Витте по этому поводу было следующие: «…путем протекционизма идут и в наше время страны, стремящиеся достигнуть высокого промышленного и экономического развития. Нет сомнения, что с установлением покровительственной системы страна сначала в лице всех потребителей несет жертвы, ибо приходится платить дороже и за продукт худшего качества. Выгоды производства постепенно, однако, привлекают извне все новые и новые капиталы, между ними начинается внутренняя конкуренция, способствующая улучшению качества продукта и удешевлению его стоимости.

Наконец наступает момент, когда промышленность достигает такого развития, что ей нечего бояться и внешней конкуренции: страна уже богата капиталами, техническими знаниями, хорошо организованными промышленными предприятиями. Внутренний рынок для его массового производства уже слишком тесен. Это момент, когда защита промышленности теряет свое значение. Наоборот, со всей силой выступает необходимость общения с другими странами для выгодного размещения продуктов своего собственного производства, не находящих сбыта внутри страны. С этого момента протекционизм как прием торговой политики становится не только бесцельным, но и вредным, свобода же торговли получает полный смысл» [1].

Но не все были согласны с мнением министра финансов. Проект закона на первоначальном этапе встретил сильную оппозицию. Витте стремился донести до общественности свое видение роли таможенной полити-

ки, опираясь на успешный опыт Германии, которая достигла значительных успехов в развитии своей промышленности. В результате таможенный протекционизм все-таки был осуществлен, благодаря которому появились необходимые предпосылки для быстрой индустриализации и обеспечении экономической независимости России [3].

Подводя общие итоги, можно отметить, что С. Ю. Витте к решению назревших проблем подходил комплексно, он ставил и решал задачи реальные, откладывал те, к которым общество было еще не готово, проявлял упорство, настойчивость. Был сторонником быстрых преобразований: «Из моего государственного опыта я пришел к заключению, что в России необходимо проводить реформы быстро и спешно, иначе они большей частью не удаются и затормаживаются».

За время пребывания на посту министра финансов государственный бюджет страны вырос с 1232 млн руб. в 1892 г. до 2 071 млн руб. в 1903 г. Ежегодный прирост доходов в среднем составлял 97 млн руб., что значительно превышает показатели предыдущих 15 лет, которые были равны 28,4 млн. За 10 лет выплавка чугуна выросла в 3,2 раза, добыча угля – в 2,7 раза, нефти – в 2,6 раза. В то же время было создано множество предприятий, продолжалось развитие картелей и синдикатов, начатое в 1880-х годах. К началу XX в. в Российской империи насчитывалось около 30 крупных промышленных и торговых союзов. В период с 1893 по 1902 г. была реализована масштабная программа по строительству железных дорог, темпы роста которой достигли 87 %. Это привело к дальнейшему укреплению экономических связей между регионами страны и расширению внутреннего рынка [4, 5].

Тем не менее мероприятия, проводимые министром, были и не удачны. Отставание сельского хозяйства от быстро развивающейся промышленности приобрело катастрофические масштабы, что способствовало социальной напряженности. Витте также уделял недостаточное внимание рабочему вопросу. Можно отметить лишь один закон, принятый в 1897 г. – об ограничении рабочего дня 11 часами. Так же причиной упреков послужило то, что при нем Россия оставалась страной без свободы частного предпринимательства [6].

Хотя в деятельности Витте были определенные недочеты, его роль в истории России как одного из ключевых реформаторов неоспорима. Чиновники, долгое время работающие с ним, отмечали его одаренность от природы, широту кругозора, своеобразное мышление, не укладывающиеся в общие рамки. Он быстро понимал суть вопроса. Большинство его решений были тщательно продуманы, а упорство и смелость, с которыми он проводил их в жизнь, заслуживали восхищения.

Список литературы

1. Витте, С.Ю. Конспект лекций о народном и государственном хозяйстве, читанных его императорскому высочеству великому князю Михаилу Александровичу в 1900–1902 гг. / С.Ю. Витте. – Екатеринбург : Уральский рабочий, 2011. – 495 с. – ISBN 978-5-903560-07-3. – Текст : непосредственный.
2. Анохина, С.Л. Реформы в России XVIII–XX вв.: опыт и уроки: учебное пособие / С.Л. Анохина [и др.] ; под редакцией Я.А. Пляйса. – 3-е изд., доп. – Москва : Вузовский учебник: НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 512 с. – Текст : непосредственный.
3. Воспоминания: полное издание в одном томе. – Москва : Изд-во «Альфа-Книга», 2017. – 1247 с. – Текст : непосредственный.
4. Статистический ежегодник России за 1904 г. – Санкт-Петербург, 1905. – С. 368. – Текст : непосредственный.
5. Статистический ежегодник С.-Петербурга 1903 : материалы по статистике С.-Петербурга / Статистическое отделение городской управы. – Санкт-Петербург, 1906. – 247 с. – Текст : непосредственный.
6. Российские денежные реформы: монография / В.Д. Белоусов, В.А. Бирюков, В.В. Каширин, А.А. Нестеров ; под редакцией В.В. Каширина. – Москва : Дашков и К° 2015. – 272 с. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 658.14/15

В.Э. Кушнарев[1], И.В. Кушнарева[2]
[1]Студент
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ПАРАДИГМЫ СОВРЕМЕННЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ: ИННОВАЦИИ В БИЗНЕСЕ, ЭКОНОМИКЕ И ФИНАНСОВЫХ СТРАТЕГИЯХ

PARADIGMS OF MODERN MANAGEMENT DECISIONS: INNOVATIONS IN BUSINESS, ECONOMICS AND FINANCIAL STRATEGIES

Аннотация. *В статье рассмотрены парадигмы современных управленческих решений в контексте инновационного развития бизнеса, экономики и финансовых стратегий. Проанализированы традиционная и инновационная парадигмы менеджмента, их проявление в организациях и влияние на процесс принятия решений. Исследо-*

ваны взаимосвязи между парадигмальными установками, управлением инновационной деятельностью и формированием финансовых стратегий. Описаны модели функционирования организаций, характер иерархии и мотивации в рамках различных парадигм. Рассмотрены подходы к инновациям в бизнес-моделях, управлению финансовыми рисками инновационной деятельности и интеграции принципов устойчивого развития в управленческие решения.

Ключевые слова: *парадигма менеджмента, управленческие решения, инновации, бизнес, экономика, финансовые стратегии, бизнес-модели, устойчивое развитие.*

Summary. *The article examines the paradigms of modern management decisions in the context of innovative development of business, economic and financial strategies. The traditional and innovative paradigms of management are analyzed, their manifestation in organizations and impact on the decision-making process. The interconnections between paradigmatic attitudes, innovation management and the formation of financial strategies are explored. The models of organization functioning, the nature of hierarchy and motivation within different paradigms are described. Approaches to innovations in business models, management of financial risks of innovative activity and integration of sustainable development principles into management decisions are considered.*

Keywords: *management paradigm, management decisions, innovations, business, economics, financial strategies, business models, and sustainable development.*

Актуальность темы обусловлена нарастающей сложностью внешней среды организаций, ускорением технологических изменений и необходимостью переосмысления подходов к принятию управленческих решений в условиях инновационной экономики.

Парадигмы менеджмента, как системы доминирующих взглядов на управление (принципов, функций, стандартов, правил, моделей и т.д.) на определенном этапе развития общества и бизнеса, задают систему представлений, ценностей и методов, определяющих не только как, принимаются решения, но и какие цели считаются достижимыми и допустимыми. Современные организации функционируют в пространстве напряженности между устоявшимися практиками управления и требованиями инновационного развития, что делает изучение парадигм управленческих решений теоретически и практически значимым [1].

В соответствии с представлениями научной школы в настоящее время параллельно существуют две парадигмы современного менеджмента: традиционная и инновационная. Парадигма менеджмента понимается как совокупность достижений, принятых и разделяемых сообществами исследователей менеджмента и практикующих менеджеров – идеология, совокупность установок поведения, технологий и методов, используемых для управления социальными и социально-экономическими системами.

Парадигма подтверждается решением крупных проблем и на этой основе формируется методология; она задает определенное видение мира и очерчивает круг проблем, имеющих смысл и решение; гарантирует, что решение проблемы существует, и задает допустимые методы и средства

его получения. По мере накопления задач-аномалий, не имеющих решения в рамках парадигмы, доверие к ней падает и происходит смена парадигм через кризис (рис. 1).



Рис. 1. Парадигмы современного менеджмента

Организация как социальная система может функционировать по одной из четырех системообразующих моделей: механистической, анимационной, социальной и экологической.

Механистическая модель предполагает, что организация подобна механизму, не имеющему собственной цели и используемому собственником как инструмент; элементы механизма собственной цели не имеют.

Анимационная модель рассматривает организацию как квазиорганизм с «мозгом» (топ-менеджмент) и «телом» (структурные подразделения); центр отдает распоряжения, обязательные для исполнения; интересы подразделений могут не учитываться. Эта модель наиболее распространена и соответствует традиционной парадигме.

Социальная модель признает, что и организация, и входящие в нее элементы имеют собственные цели, которые могут совпадать или не совпадать; управление означает учет интересов подразделений и согласование целей. Экологическая модель предполагает, что организация создает благоприятную среду для развития подразделений и элементов.

Социальная и экологическая модели определяют вектор перехода к инновационной парадигме.

Управление инновационной деятельностью в современных условиях требует перехода от разовых проектов к системному подходу, при котором инновации встроены в стратегию и процессы организации. Ключевые барьеры внедрения инноваций включают отсутствие системного подхода к управлению инновациями, сложность трансформации компании, бюрократизированность процессов принятия решений и длительные сроки согласования.

Многие организации продолжают использовать устаревшие методы управления и неэффективно применяют внутренние ресурсы и научно-исследовательскую базу. Стратегический подход к управлению инновационной деятельностью позволяет компаниям стать более открытыми к инновациям, трансформировать структуру управления и эффективнее внедрять новые технологии и решения. Инновации в бизнес-моделях признаются важным источником конкурентных преимуществ; они предполагают переосмысление способов создания, доставки и захвата ценности.

Управленческие решения в контексте инноваций в бизнес-моделях требуют учета динамических способностей организации: способности ощущать изменения рынка, перестраивать бизнес-модель, согласовывать ресурсы и обеспечивать организационное обучение [2].

В инновационной экономике знания и нематериальные активы становятся ключевыми факторами производства; ценность создается в сетях и экосистемах, а не только внутри границ отдельной организации. Парадигмальные установки влияют на то, как организации воспринимают экономические сигналы: в традиционной парадигме акцент делается на измеримой эффективности, рентабельности и контроле затрат; в инновационной – на долгосрочных возможностях, создании новых рынков и толерантности к неудачам на этапе экспериментов. Управленческие решения в области НИОКР, вывода новых продуктов и выхода на новые рынки в инновационной парадигме опираются на сценарное планирование, гибкое бюджетирование и механизмы быстрого тестирования гипотез. Экономическая оценка инновационных проектов усложняется высокой неопределенностью и длительным горизонтом окупаемости; традиционные методы дисконтирования денежных потоков дополняются опционным подходом и оценкой стратегической ценности [3].

Финансовая стратегия является одним из важнейших инструментов управления предприятием и критической частью стратегического развития компании: без финансовой поддержки ни одна стратегия не может быть реализована. В традиционной парадигме финансовые стратегии ориентированы на устойчивость, предсказуемость денежных потоков, оптимизацию структуры капитала и минимизацию рисков в рамках заданных ограничений. В инновационной парадигме финансовые стратегии должны обеспечивать гибкость финансирования инновационных проектов, допус-

кать венчурные и партнерские схемы, балансировать между эффективностью использования капитала и инвестициями в рост. Альтернативные модели финансовой стратегии включают агрессивный рост за счет заемных средств, консервативное самофинансирование, стратегию дивидендов и реинвестирования и гибридные подходы в зависимости от стадии жизненного цикла и отраслевой специфики.

Инновационная деятельность сопряжена с повышенными финансовыми рисками: неопределенность спроса, технологические риски, длительный цикл окупаемости. Управление финансовыми рисками инновационной деятельности требует применения математического моделирования, методов Монте-Карло и регрессионного анализа для прогнозирования финансовых показателей и оценки вероятности потерь.

Управленческие решения в области рисков в инновационной парадигме предполагают не только минимизацию угроз, но и осознанное принятие рисков при наличии достаточного потенциала возврата; важную роль играют диверсификация портфеля проектов, поэтапное финансирование и механизмы остановки неуспешных направлений. Интеграция управления рисками в регулярный цикл планирования и принятия решений повышает согласованность финансовой стратегии с инновационной стратегией организации.

Цифровая трансформация существенно меняет контекст управленческих решений: организации накапливают большие объемы данных, цифровые платформы и экосистемные бизнес-модели требуют согласования стратегических решений с возможностями информационных систем и партнерских сетей.

Традиционная парадигма тяготеет к использованию данных для контроля и отчетности; инновационная – к принятию решений на основе данных (data-driven), экспериментированию и быстрым итерациям. Цифровизация создает условия для перехода к инновационной парадигме за счет повышения прозрачности процессов, снижения когнитивных искажений и ускорения обратной связи. Вместе с тем успех цифровой трансформации зависит от парадигмальных установок руководства: при доминировании традиционной парадигмы цифровые инструменты нередко используются лишь для усиления контроля, а не для раскрытия инновационного потенциала.

Современные требования к корпоративной ответственности и устойчивому развитию (ESG – environmental, social, governance) влияют на критерии принятия управленческих решений. Инновационная парадигма в большей степени согласуется с многокритериальной оценкой решений с учетом экологических и социальных последствий; традиционная парадигма исторически акцентировала финансовую эффективность. Интеграция принципов устойчивого развития в процессы принятия решений способствует долгосрочной репутации организации, снижению регуляторных и

репутационных рисков и привлечению ответственных инвесторов. Финансовые стратегии все чаще учитывают ESG-факторы через механизмы устойчивого финансирования, зеленых облигаций и критериев ответственного инвестирования. Управленческие решения в области инноваций могут быть направлены на создание продуктов и услуг, снижающих экологический след и способствующих социальному развитию, что соответствует инновационной парадигме и трендам рынка.

Повышение эффективности управленческих решений при переходе к инновационной парадигме обеспечивается комбинацией организационных и аналитических мер (рис. 2).



Рис. 2. Меры по повышению эффективности управленческих решений при переходе к инновационной парадигме

На практике многие организации не реализуют в чистом виде ни традиционную, ни инновационную парадигму; наблюдается сосуществование элементов обеих парадигм в зависимости от типа решений, подразделения или фазы проекта.

Стратегические решения о выходе на новые рынки или запуске инновационных продуктов могут приниматься в логике инновационной парадигмы с привлечением широкого круга экспертов и итеративным уточнением целей, тогда как оперативные решения в стабильных процессах остаются в рамках традиционной иерархии и регламентов.

Финансовые решения о бюджетировании инноваций могут сочетать жесткие лимиты и контроль исполнения (элементы традиционной парадигмы) с механизмами быстрого перераспределения ресурсов между про-

ектами по результатам тестирования (элементы инновационной парадигмы). Понимание парадигмальных оснований управленческих решений позволяет руководителям осознанно выбирать сочетание подходов и избегать конфликтов между формальными процедурами и требованиями инновационного развития [4].

Таким образом, парадигмы современных управленческих решений – традиционная и инновационная – задают различные системы представлений, ценностей и методов управления. Традиционная парадигма опирается на классическую школу менеджмента, искусственную иерархию, анимационную модель организации и мотивацию через экономические стимулы; управленческие решения в ее рамках носят иерархический и регламентированный характер.

Инновационная парадигма предполагает естественную иерархию, социальную или экологическую модель организации, приверженность и вовлеченность; управленческие решения становятся более итеративными, адаптивными и ориентированными на инновации [5].

Инновации в бизнесе, экономике и финансовых стратегиях требуют учета парадигмальных установок: системный подход к управлению инновационной деятельностью, гибкие финансовые стратегии и управление финансовыми рисками инноваций согласуются с инновационной парадигмой. Цифровая трансформация и интеграция принципов устойчивого развития (ESG) в управленческие решения усиливают запрос на переход к инновационной парадигме и многокритериальную оценку решений [6].

Практические рекомендации включают: диагностику преобладающей парадигмы в организации и целенаправленное развитие элементов инновационной парадигмы там, где это необходимо для инновационного роста; согласование финансовых стратегий с инновационной стратегией и толерантностью к риску; внедрение инструментов управления финансовыми рисками инновационной деятельности на основе сценарного и вероятностного анализа; использование цифровых технологий и данных для поддержки адаптивных управленческих решений; интеграцию ESG-критериев в процессы принятия решений. Дальнейшие исследования могут быть направлены на эмпирическую верификацию связи между парадигмальными установками и результативностью инновационной деятельности, сравнительный анализ финансовых стратегий организаций в зависимости от доминирующей парадигмы и изучение условий успешного перехода от традиционной к инновационной парадигме в различных отраслях и регионах.

Список литературы

1. Цветков, А.Н. Парадигмы современного менеджмента: проявление в организациях / А.Н. Цветков. – Текст : непосредственный // Стратегии бизнеса. 2016. – № 11(31). – С. 15–19.

2. Зуб, А.Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2026. – 332 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-06006-5. – Текст : непосредственный.

3. Кострова, Ю.Б. Модель управления инновационной деятельностью компании: стратегический подход / Ю.Б. Кострова, О.Ю. Шибаршина. – Текст : электронный // Вестник Московского университета им. С.Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2020. – № 2(33). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/model-upravleniya-innovatsionnoy-deyatelnostyu-kompanii-strategicheskiy-podhod (дата обращения: 05.03.2026).

4. Каримова, Р.И. Альтернативные модели финансовой стратегии компании / Р.И. Каримова. – Текст : электронный // Экономика и бизнес: теория и практика. 2022. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/alternativnye-modeli-finansovoy-strategii-kompanii (дата обращения: 05.03.2026).

5. Кулагин, А.А. Моделирование процесса управления финансовыми рисками инновационной деятельности на предприятии / А.А. Кулагин, С.В. Бойко. – Текст : электронный // Научный Лидер, 2025. – № 21(222). – URL: https://scilead.ru/article/8912-modelirovanie-protsessa-upravleniya-finansovi (дата обращения: 05.03.2026).

6. Булетова, Н.Е. Цифровое управление в системе финансового менеджмента предприятия / Н.Е. Булетова, Е.В. Кособокова, С.В. Кулибаба. – Текст : электронный // Вопросы инновационной экономики, 2024. – № 3. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoe-upravlenie-v-sisteme-finansovogo-menedzhmenta-predpriyatiya (дата обращения: 06.03.2026).

В начало к содержанию

УДК 005.96

В.Э. Кушнарев[1], И.В. Кушнарева[2]
[1]Студент
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

HR-СТРАТЕГИИ И ЛИДЕРСТВО: УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ В ЦИФРОВУЮ ЭПОХУ

HR STRATEGIES AND LEADERSHIP: PERSONNEL MANAGEMENT IN THE DIGITAL ERA

Аннотация. *В статье рассмотрены ключевые направления трансформации HR-менеджмента и роли лидерства в условиях цифровизации экономики. Проанализированы эволюция HR-стратегий от операционной функции к стратегическому парт-*

нерству, вызовы цифровой эпохи для управления персоналом и компетенции цифрового лидера. Исследованы практики внедрения цифровых технологий и искусственного интеллекта в рекрутмент, оценку, обучение и удержание персонала, а также факторы успеха и барьеры цифровой трансформации HR. Обоснована необходимость баланса между технологической эффективностью и человек ориентированным подходом. Сформулированы рекомендации по формированию HR-стратегий и развитию лидерского потенциала для организаций, осуществляющих цифровую трансформацию.

Ключевые слова: *HR-стратегии, управление персоналом, цифровая трансформация, цифровое лидерство, талант-менеджмент, искусственный интеллект в HR, компетенции руководителя, человеческий капитал.*

Summary. *The article examines the key directions of HR management transformation and the role of leadership in the context of economy digitalization. The evolution of HR strategies from an operational function to strategic partnership, the challenges of the digital era for personnel management, and digital leader competencies are analyzed. Practices of implementing digital technologies and artificial intelligence in recruitment, assessment, training and retention are explored, as well as success factors and barriers to HR digital transformation. The need for a balance between technological efficiency and a human-centered approach is substantiated. Recommendations for forming HR strategies and developing leadership potential for organizations undergoing digital transformation are formulated.*

Keywords: *HR strategies, personnel management, digital transformation, digital leadership, talent management, artificial intelligence in HR, leader competencies, human capital.*

Актуальность темы исследования обусловлена ускорением цифровой трансформации организаций и изменением роли управления персоналом в обеспечении конкурентоспособности. Традиционные HR-функции, сфокусированные на кадровом администрировании и операционном сопровождении, уступают место стратегическому партнерству с бизнесом, основанному на данных, цифровых платформах и новых компетенциях лидеров. Исследования 2024–2025 гг. фиксируют устойчивый разрыв между ожиданиями бизнеса к HR как к драйверу трансформации и реальными инвестициями в стратегические HR-инициативы, что усиливает потребность в систематизации знаний о HR-стратегиях и лидерстве в цифровую эпоху [1].

Управление персоналом прошло существенную эволюцию за последние десятилетия. Классическая кадровая функция обеспечивала в основном административные процессы: учет сотрудников, оформление документов, расчет заработной платы, соблюдение трудового законодательства. С развитием концепции человеческих ресурсов HR стал рассматриваться как источник конкурентных преимуществ, а стратегический HR-менеджмент – как согласование кадровой политики с целями организации.

В цифровую эпоху HR-стратегия все чаще определяется как интеграция кадровых решений с цифровой стратегией компании: использование данных для прогнозирования потребностей в талантах, цифровых платформ для подбора и развития, аналитики для принятия решений о мотивации и удержании.

Современные исследования подчеркивают, что организации воспринимают HR как стратегический инструмент устойчивости и партнера в трансформациях, однако на практике значительная доля инвестиций по-прежнему направляется в операционные решения – автоматизированные системы учета, платформы опросов, рекрутинговые инструменты. Разрыв между стратегическими ожиданиями и операционной реализацией создает необходимость явной формулировки HR-стратегии, увязанной с целями цифровой трансформации и поддерживаемой лидерством высшего звена.

Цифровая трансформация предъявляет к управлению персоналом ряд новых требований (рис. 1).

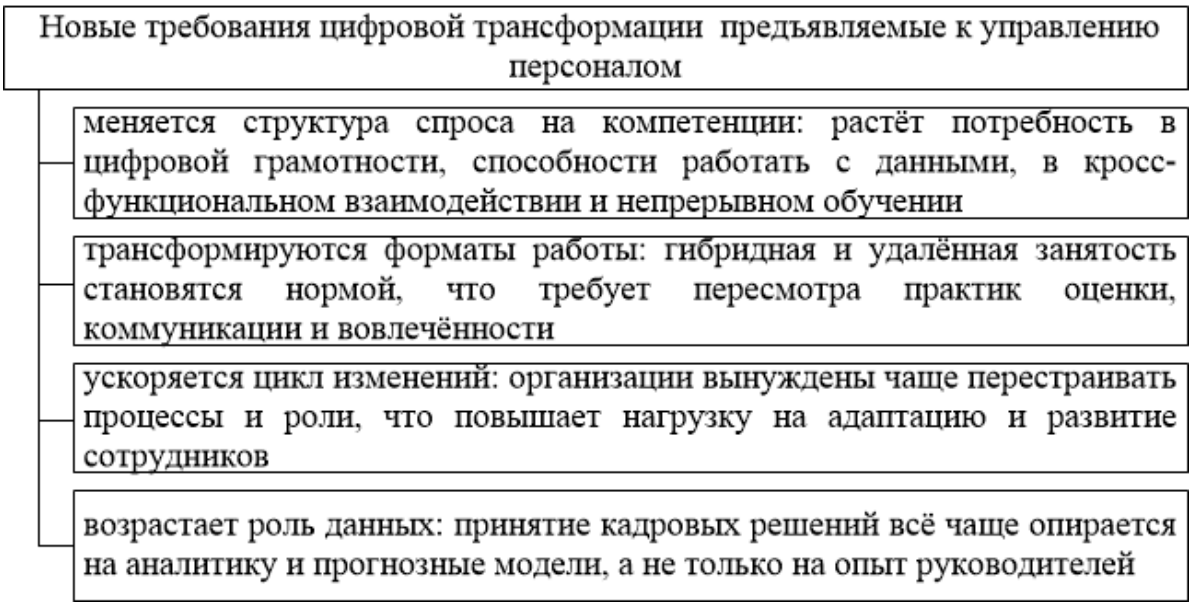

Рис. 1. Новые требования цифровой трансформации, предъявляемые к управлению персоналом

Дополнительным вызовом остается дефицит кадров с цифровыми компетенциями и усиление конкуренции за таланты. HR-стратегия в цифровую эпоху должна обеспечивать привлечение, развитие и удержание сотрудников, способных эффективно работать в цифровой среде, при одновременном развитии цифровой грамотности существующего персонала. Лидерство в этой связи призвано задавать направление трансформации, демонстрировать приверженность развитию людей и создавать культуру, поддерживающую изменения.

Цифровое лидерство (e-leadership, digital leadership) трактуется в литературе как способность руководителей инициировать и поддерживать изменения в организации с использованием цифровых технологий, при сохранении фокуса на людях и результатах. В отличие от чисто технологиче-

ского подхода, цифровое лидерство предполагает сочетание технологической грамотности с эмоциональным интеллектом, коммуникацией и способностью вовлекать команды в трансформацию. Исследования показывают, что трансформационное лидерство выступает значимым фактором успеха цифровой трансформации: руководители, демонстрирующие вдохновляющее видение, поддержку и развитие подчиненных, способствуют снижению сопротивления изменениям и повышению готовности персонала к внедрению новых практик [2].

Ключевые компетенции цифрового лидера включают ряд факторов (рис. 2).

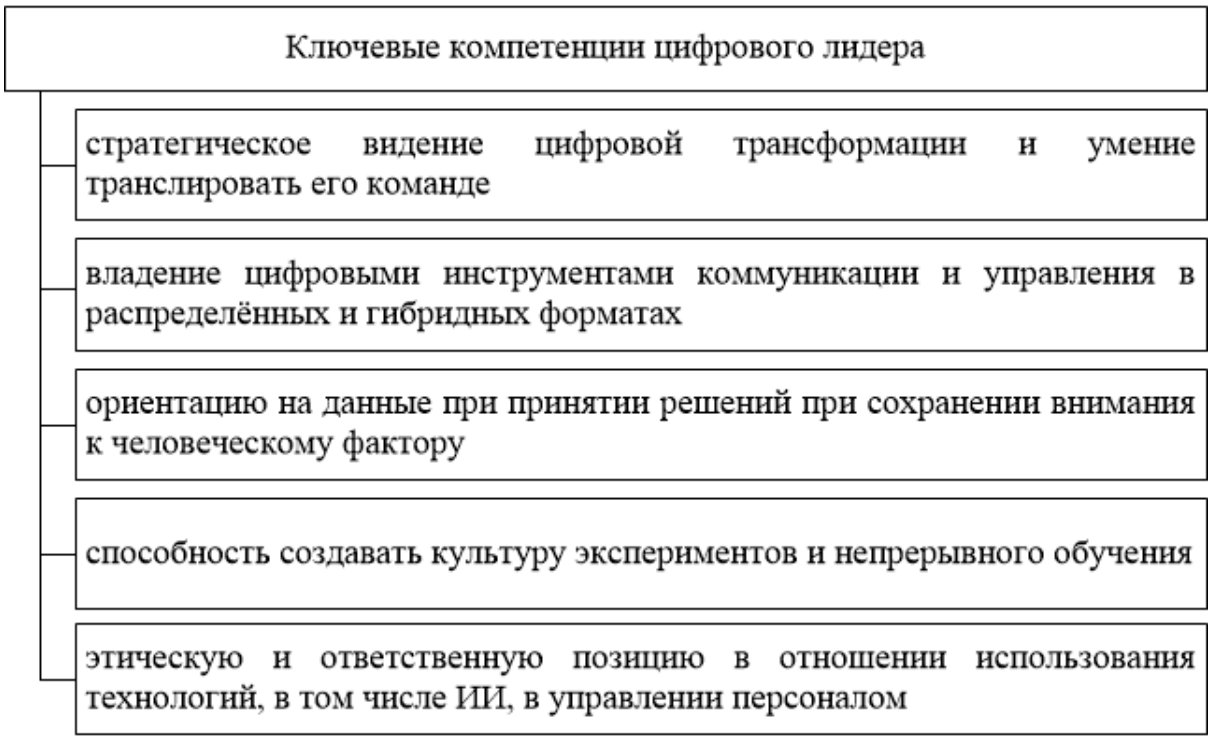

Рис. 2. Ключевые компетенции цифрового лидера

Развитие этих компетенций у руководителей всех уровней становится задачей не только HR, но и корпоративных программ обучения и топ-менеджмента.

Внедрение цифровых технологий охватывает все основные области управления персоналом. В рекрутменте применяются системы скрининга резюме на основе ИИ, чат-боты для первичного отбора кандидатов, платформы видеоинтервью и предиктивная аналитика качества найма.

Исследования указывают на существенное сокращение сроков закрытия вакансий и повышение объективности отбора при использовании алгоритмических инструментов при условии контроля за смещениями (bias). В адаптации и онбординге используются цифровые онбординг-

платформы, геймификация и микрообучение, что особенно важно для удаленных сотрудников. В обучении и развитии применяются системы управления обучением (LMS), персонализированные траектории на основе ИИ, симуляции и виртуальные форматы, что поддерживает концепцию непрерывного обучения (lifelong learning) [3].

В оценке персонала распространение получают системы обратной связи 360°, цифровые опросы вовлеченности и благополучия, предиктивная аналитика текучести и рисков выгорания. Использование данных позволяет выявлять закономерности и своевременно принимать превентивные меры. Вместе с тем внедрение ИИ в HR порождает вопросы этики, прозрачности алгоритмов и защиты персональных данных, что требует от HR и лидеров разработки принципов ответственного использования технологий.

В цифровую эпоху усиливается тренд на переход от управления должностями к управлению компетенциями и талантами. Подход, основанный на навыках (skills-based approach), предполагает описание ролей через набор компетенций, внутреннюю мобильность, проектные назначения и непрерывную оценку потенциала.

Исследования фиксируют рост числа организаций, внедряющих или планирующих внедрение моделей, ориентированных на компетенции, особенно в сфере подбора и развития. Талант-менеджмент в условиях цифровой трансформации включает прогнозирование потребностей в навыках, выявление ключевых талантов, планирование преемственности и кадровый резерв с опорой на данные. Лидеры играют критическую роль в идентификации и развитии талантов, создании возможностей для роста и удержании ключевых сотрудников [4].

Цифровизация меняет способы взаимодействия руководителей с сотрудниками: коммуникация все чаще идет через цифровые каналы, обратная связь – в формате асинхронных опросов и чатов, признание – через корпоративные платформы и геймифицированные элементы. Поддержание вовлеченности и благополучия в гибридных и удаленных моделях требует от лидеров намеренного внимания к качеству коммуникации, психологической безопасности и балансу нагрузки. HR-стратегия должна включать регулярный мониторинг вовлеченности, программы поддержки психического здоровья и развитие культуры доверия и инклюзивности. Исследования подчеркивают, что человекоориентированный подход остается необходимым дополнением к технологической эффективности: организации, сочетающие внедрение цифровых инструментов с заботой об опыте сотрудников и их развитии, достигают более устойчивых результатов трансформации.

К факторам успеха относят ряд положений (рис. 3).

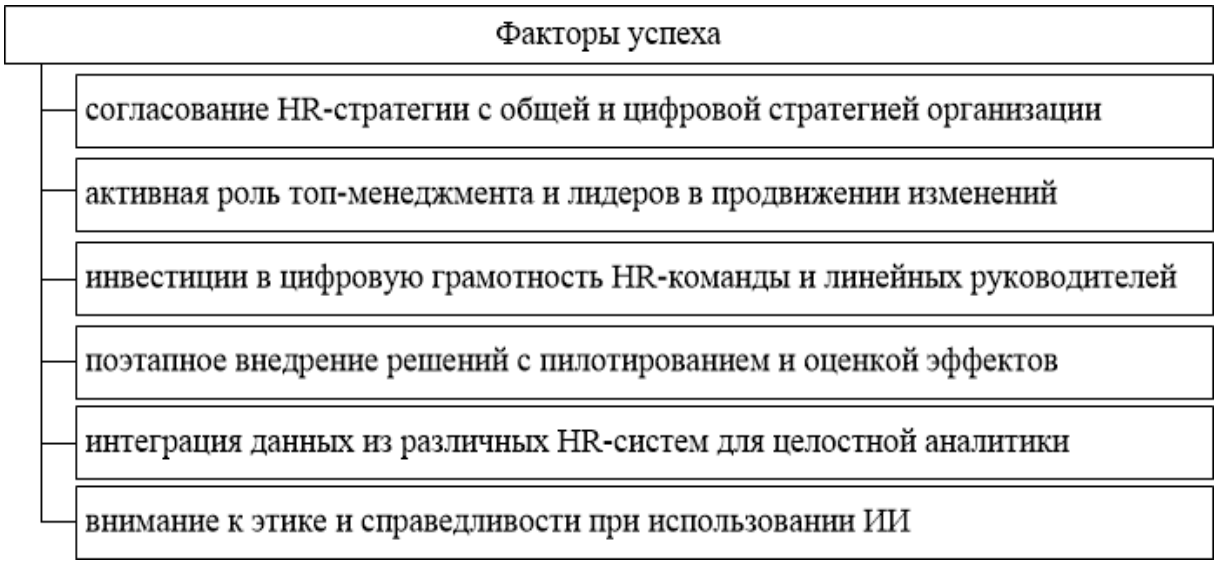

Рис. 3. Факторы успеха организации

Барьерами выступают: недостаточная подготовка руководителей в области цифрового лидерства; сопротивление изменениям и культурная инерция; фрагментированность HR-систем и низкое качество данных; ограниченные бюджеты на стратегические HR-инициативы; риски, связанные с конфиденциальностью и регуляторикой. Преодоление барьеров требует системных усилий по изменению культуры, развитию компетенций и выстраиванию партнерства между HR, IT и бизнес-лидерами.

Использование данных становится неотъемлемой частью современного HR-менеджмента. HR-аналитика (people analytics) позволяет оценивать эффективность рекрутинга, прогнозировать текучесть кадров, выявлять факторы вовлеченности и оптимизировать процессы обучения и развития.

Организации, внедряющие предиктивные модели на основе данных о сотрудниках, получают возможность принимать превентивные меры по удержанию ключевых специалистов и планированию преемственности. Лидеры, способные интерпретировать HR-метрики и связывать их с бизнес-результатами, усиливают обоснованность кадровых решений и диалог с руководством компании. Вместе с тем развитие аналитики требует качественной интеграции HR-систем, стандартизации данных и соблюдения требований по защите персональных данных, что повышает требования к компетенциям HR-специалистов и к инфраструктуре организации.

Цифровая трансформация меняет не только инструменты, но и роль самих HR-подразделений. От специалистов по управлению персоналом ожидается владение цифровыми инструментами, базовое понимание аналитики и способность выступать консультантами для линейных руководителей в вопросах подбора, развития и удержания персонала.

Модели компетенций для HR в цифровую эпоху включают определенные требования (рис. 4).

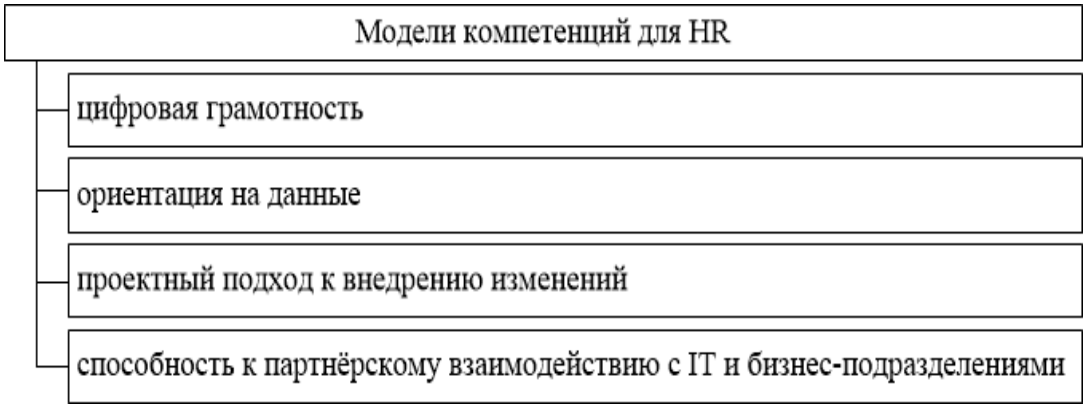

Рис. 4. Требования к моделям компетенций в эпоху цифровизации

Инвестиции в развитие HR-команды – обучение, участие в профессиональных сообществах, доступ к современным платформам – создают основу для реализации стратегической роли HR и поддержки лидеров в управлении персоналом в условиях цифровизации [5].

В российском контексте цифровая трансформация HR развивается с учетом регуляторных требований к обработке персональных данных, особенностей рынка труда и уровня цифровой зрелости отраслей. Крупные компании и представители IT-сектора чаще внедряют комплексные HR-платформы и элементы ИИ в рекрутмент и оценку; средний и малый бизнес нередко используют точечные решения – электронный документооборот, системы учета рабочего времени, облачные сервисы для подбора. Общим трендом остается рост внимания к стратегической роли HR и развитию лидерства в условиях гибридной и удаленной работы, что актуализирует темы цифрового лидерства, вовлеченности и управления по результатам. Учет национального и отраслевого контекста при проектировании HR-стратегий повышает реалистичность и эффективность трансформации [6].

Реализация этих рекомендаций способствует повышению эффективности управления персоналом и устойчивости организаций в цифровую эпоху.

На основе проведенного анализа целесообразно рекомендовать организациям, осуществляющим цифровую трансформацию, ряд рекомендаций (рис. 5).

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы. HR-стратегии в цифровую эпоху эволюционируют от операционной кадровой функции к стратегическому партнерству с бизнесом, основанному на данных и цифровых платформах. Цифровая трансформация предъявляет к управлению персоналом новые требования: развитие цифровых компетен-

ций сотрудников, поддержка гибридных форматов работы, опора на аналитику и предиктивные модели, усиление роли талант-менеджмента и подхода, основанного на компетенциях.

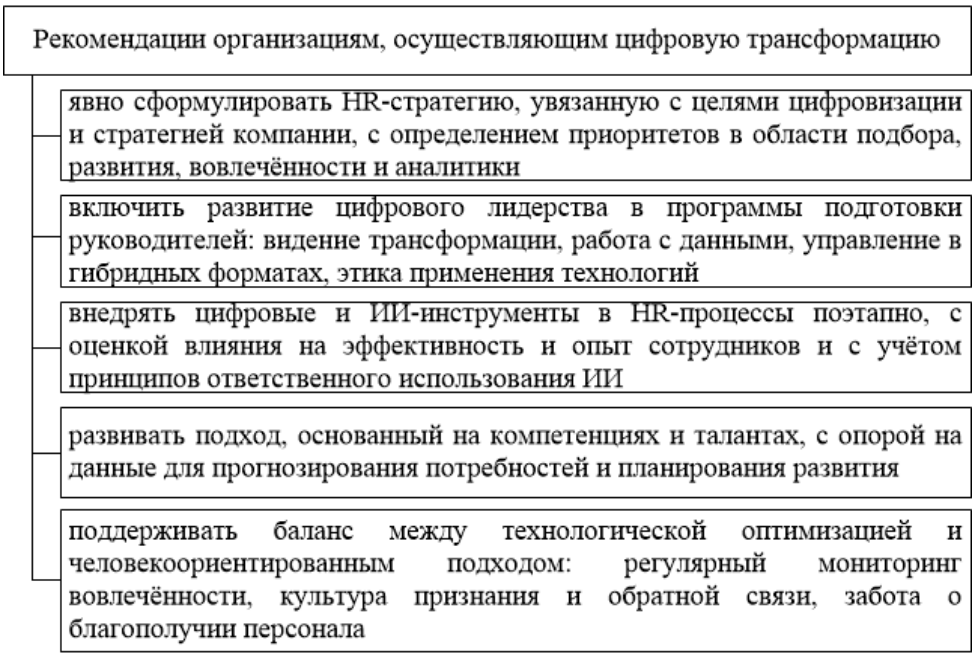

Рис. 5. Рекомендации организациям, осуществляющим цифровую трансформацию

Цифровое лидерство выступает ключевым фактором успеха трансформации: руководители должны сочетать технологическую грамотность с способностью вовлекать людей, транслировать видение изменений и создавать культуру непрерывного обучения.

Внедрение цифровых технологий и искусственного интеллекта в рекрутмент, обучение, оценку и удержание персонала способствует повышению эффективности HR-процессов при условии ответственного подхода к этике и защите персональных данных. Успех цифровой трансформации HR зависит от согласования кадровой стратегии с целями организации, активной роли лидеров, развития компетенций HR и руководителей и баланса между технологической эффективностью и человекоориентированным управлением. Сформулированные рекомендации могут быть использованы при проектировании HR-стратегий и программ развития лидерства в организациях, осуществляющих цифровую трансформацию.

Список литературы

1. Илюхина, Л.А. Концепция управления персоналом в условиях цифровой трансформации / Л.А. Илюхина, И.В. Богатырева. – Текст : электронный // КЭ. – 2022. – № 6. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/kontseptsiya-upravleniya-personalom-v-usloviyah-tsifrovoy-transformatsii (дата обращения: 01.03.2026).

2. Саенко, И.И. Цифровая трансформация в HR-менеджменте: структура, вызовы и ключевые компетенции для будущего / И.И. Саенко, В.Г. Киракосян. – Текст : электронный // ЕГИ. – 2025. – № 1(57). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovaya-transformatsiya-v-hr-menedzhmente-struktura-vyzovy-i-klyuchevye-kompetentsii-dlya-buduschego (дата обращения: 02.03.2026).

3. Адгизалов, С.В. Методологические принципы цифровой трансформации системы управления персоналом современного бизнеса / С.В. Адгизалов. – Текст: электронный // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2025. – № 2. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-printsipy-tsifrovoy-transformatsii-sistemy-upravleniya-personalom-sovremennogo-biznesa (дата обращения: 03.03.2026).

4. Круглов, Д.В. Цифровизация управления персоналом : учебник для вузов / Д.В. Круглов, О.С. Резникова, И.В. Цыганкова. – Москва : Изд-во Юрайт, 2026. – 102 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-16875-4. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/589312 (дата обращения: 05.03.2026).

5. Фатеева, Н.Б. интеллект в HR-процессах / Н.Б. Фатеева, С.В. Петрякова, И.П. Чупина. – Текст : электронный // Право и управление. – 2022. – № 10. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/iskusstvennyy-intellekt-v-hr-protsessah (дата обращения: 11.03.2026).

6. HR-приоритеты 2026: как преодолеть разрыв между стратегией и ресурсами. – Текст : электронный // РБК : официальный сайт. – URL: https://companies.rbc.ru/ (дата обращения: 05.03.2026).

В начало к содержанию

УДК 620.179.1

И.С. Кушнир[1], И.Б. Кушнир[2]

[1]Аспирант

ФГАОУ ВО «Московский политехнический университет», Московский Политех

[2]Канд. экон. наук, доцент

Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

СРАВНИТЕЛЬНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА МЕТОДОВ ДОСТОВЕРНОСТИ НЕРАЗРУШАЮЩЕГО КОНТРОЛЯ ИЗДЕЛИЙ АДДИТИВНОГО ПРОИЗВОДСТВА МЕТОДАМИ КОМПЬЮТЕРНОЙ ТОМОГРАФИИ И ЛАЗЕРНОГО СКАНИРОВАНИЯ

COMPARATIVE CHARACTERISTICS OF NONDESTRUCTIVE TESTING METHODS FOR ADDITIVE MANUFACTURING ARTICLES BY COMPUTED TOMOGRAPHY AND LASER SCANNING

Аннотация. *В статье выполнен сравнительный анализ двух основных методов неразрушающего контроля изделий аддитивного производства – компьютерной томографии и лазерного сканирования. Рассмотрены физические принципы методов, их разрешающая способность, достоверность выявления различных типов дефектов, возможности геометрической верификации и экономические аспекты применения. Установлено, что методы не являются взаимозаменяемыми, а выступают как взаимодополняющие: компьютерная томография обеспечивает обнаружение внутренних объемных дефектов (поры, раковины), но ограничена в выявлении плоских дефектов типа непроплавления, тогда как лазерное сканирование дает высочайшую точность измерения поверхности и микрорельефа, позволяя косвенно оценивать качество процесса. Показано, что наиболее достоверные результаты достигаются при комплексном применении методов, включающем экспресс-анализ топологии поверхности лазерным сканером с последующей томографией выявленных проблемных зон.*

Ключевые слова: *неразрушающий контроль, аддитивное производство, компьютерная томография, лазерное сканирование, контроль качества, достоверность контроля, дефекты, методы контроля, сравнительный анализ.*

Summary. *The article provides a comparative analysis of two main methods of non–destructive testing of additive manufacturing products - computed tomography and laser scanning. The physical principles of the methods, their resolution, the reliability of detecting various types of defects, the possibilities of geometric verification, and the economic aspects of their application are considered. It has been established that the methods are not interchangeable, but act as complementary: computed tomography provides detection of internal volume defects (pores, shells), but is limited in detecting flat defects such as non-melting, whereas laser scanning provides the highest accuracy of measuring the surface and microrelief, allowing an indirect assessment of the quality of the process. It is shown that the most reliable results are achieved with the complex application of methods, including rapid analysis of the surface topology with a laser scanner followed by tomography of the identified problem areas.*

Keywords: *non-destructive testing, additive manufacturing, computed tomography, laser scanning, quality control, reliability of control, defects, control methods, comparative analysis.*

Аддитивные технологии, в частности селективное лазерное сплавление, открывают беспрецедентные возможности для создания изделий сложной геометрии, однако широкое внедрение этих технологий в ответственных отраслях, таких как авиакосмическая промышленность, медицина и энергетика, сдерживается отсутствием гарантий стабильного качества продукции. Стоимость брака крупногабаритного изделия может достигать миллионов рублей, поэтому проблема достоверного неразрушающего контроля выходит на первый план. Сложность заключается в том, что внутренние дефекты, такие как поры от газа, дефекты отсутствия сплавления и микротрещины, могут быть скрыты внутри детали и не проявляться на поверхности. Традиционные методы контроля, разработанные для литых или кованых изделий, часто оказываются неэффективны для сложных аддитивных структур, отличающихся высокой степенью свободы формообра-

зования и наличием внутренних полостей [1, 2]. В настоящее время основными претендентами на роль универсального инструмента контроля выступают рентгеновская компьютерная томография и методы лазерной сканирующей микроскопии, каждый из которых обладает уникальными преимуществами и ограничениями. Целью данной работы является сравнительный анализ достоверности этих методов для выявления дефектов и контроля геометрии изделий аддитивного производства с последующей выработкой рекомендаций по их комплексному применению.

Компьютерная томография (КТ) основана на регистрации ослабления рентгеновского излучения при прохождении через объект под разными углами с последующей компьютерной реконструкцией трехмерного распределения коэффициента ослабления, что позволяет получить полную объемную информацию об объекте, включая его внутреннюю структуру и скрытые полости. КТ позволяет проводить анализ пористости, сравнение с CAD-моделью для выявления отклонений геометрии и оценку толщины стенок, включая труднодоступные внутренние каналы, и в настоящее время это единственный метод, способный с высокой достоверностью выявлять внутренние замкнутые дефекты в металлических изделиях без их разрушения. Методы лазерного сканирования включают в себя широкий спектр технологий, среди которых наиболее значимыми для контроля аддитивного производства являются конфокальная лазерная сканирующая микроскопия, оптическая когерентная томография и сканирующая лазерная оптическая томография, которые используют оптическое излучение для получения изображения поверхности и приповерхностных слоев. Лазерная конфокальная микроскопия позволяет с высокой точностью оценивать шероховатость, форму валиков и глубину канавок на поверхности изделия с субмикронным разрешением, что делает этот метод незаменимым для оценки качества процесса послойного синтеза. Метод сканирующей лазерной оптической томографии, в свою очередь, способен визуализировать не только геометрию, но и использовать контрастные механизмы, такие как рассеяние и автофлуоресценция, что особенно полезно для полимерных материалов, где важна информация о химическом состоянии и степени полимеризации.

Главным критерием качества контроля является достоверность обнаружения критических дефектов, и для компьютерной томографии этот вопрос изучен достаточно глубоко на основе многочисленных экспериментальных исследований. Исследования на титановых сплавах, проведенные с использованием эталонной синхротронной томографии в качестве референсного метода, показывают, что вероятность обнаружения пор и дефектов напрямую связана с размером вокселя сканирования и соотношением размера дефекта к пространственному разрешению системы. В работе [3] по сравнению с синхротронной эталонной томографией установлено, что

промышленная микро-КТ с размером вокселя 17.77 мкм обнаруживает около девяноста процентов дефектов диаметром от двухсот тридцати микрометров и сто процентов дефектов от трехсот сорока микрометров, что составляет двенадцать-четырнадцать размеров вокселя, однако дефекты меньшего размера остаются неразличимыми на фоне шума. Однако главное ограничение КТ проявляется при работе с дефектами определенной морфологии, в частности плоские дефекты типа непроплавление, ориентированные параллельно слоям построения, могут остаться необнаруженными даже при высокой мощности излучения, так как занимают крайне малый линейный размер в направлении просвечивания и не создают достаточного контраста на томографических срезах. Кроме того, КТ чувствительна к артефактам реконструкции, таким как ужесточение луча и кольцевые артефакты, которые могут маскировать мелкие дефекты или, наоборот, имитировать их наличие, снижая достоверность контроля и требуя высокой квалификации оператора для правильной интерпретации результатов. Методы лазерного сканирования принципиально не способны выявлять глубокие внутренние дефекты в металлических изделиях в силу физических ограничений, связанных с непрозрачностью металлов для оптического излучения. Как отмечается в современных исследованиях, даже наиболее продвинутые оптические методы, такие как оптическая когерентная томография и сканирующая лазерная оптическая томография, ограничены приповерхностным слоем толщиной не более нескольких сотен микрометров для полупрозрачных материалов и практически не работают для металлов. Например, лазерно-ультразвуковой контроль, генерирующий волны термоупругого расширения, может дать информацию о подповерхностных порах на глубине до нескольких миллиметров, но его достоверность резко падает с увеличением глубины залегания дефекта, а разрешающая способность значительно уступает томографии.

Компьютерная томография позволяет проводить полную трехмерную геометрическую верификацию, включая внутренние полости и каналы сложной формы, что недоступно никакому другому методу неразрушающего контроля, однако точность геометрических измерений по КТ-данным зависит от разрешения сканирования, порога сегментации при определении границы раздела материал-воздух и может уступать контактным или оптическим методам для наружных поверхностей, особенно при измерении микрорельефа. Сравнительные исследования трех модальностей измерений показали, что конфокальная лазерная сканирующая микроскопия превосходит компьютерную томографию по точности измерения геометрии поверхности и характеристик микрорельефа, таких как форма и глубина канавок между валиками сплавления, что обусловлено более высоким латеральным разрешением оптических методов и отсутствием артефактов, связанных с прохождением рентгеновского излучения через материал. Лазерная конфокальная микроскопия демонстрирует высокую эффективность

при оценке качества процесса печати непосредственно после изготовления или даже в процессе построения при интеграции сканера в установку. Важным преимуществом лазерных методов является скорость контроля, так как сканирование участка размером 3×3 мм занимает около часа, а получение линейных профилей – несколько минут, в то время как полное КТ-исследование даже небольшой детали занимает не менее трех часов с учетом времени на настройку, сканирование и реконструкцию данных [4].

Для полимерных материалов компьютерная томография имеет дополнительный недостаток, связанный с тем, что ионизирующее излучение может инициировать процессы старения и деструкции материала в процессе контроля, что ограничивает возможность многократного сканирования ответственных полимерных деталей, особенно тех, которые будут эксплуатироваться в условиях радиационного воздействия или длительных нагрузок. Лазерные методы, включая сканирующую лазерную оптическую томографию, в этом плане полностью безопасны и, кроме того, предоставляют больше контрастных механизмов, таких как рассеяние, поглощение и автофлуоресценция, что позволяет получать информацию о химическом состоянии и степени полимеризации материала, а не только о его плотности и геометрии. Для крупногабаритных металлических изделий с высокой плотностью материала, например деталей из никелевых сплавов или толстостенных конструкций из нержавеющей стали, применение компьютерной томографии становится проблематичным из-за недостаточной проникающей способности рентгеновского излучения промышленных томографов, которые ограничены по энергии. В таких случаях для оценки качества часто приходится полагаться на контроль свидетелей в виде образцов, напечатанных в той же партии и подвергаемых разрушающему контролю, либо использовать комбинацию ультразвуковых и оптических методов для оценки поверхностных и подповерхностных слоев. Лазерное сканирование, напротив, практически не ограничено размерами изделия при использовании портативных сканеров, которые могут перемещаться по поверхности крупногабаритной детали, однако это дает информацию только о внешней геометрии без возможности заглянуть внутрь материала [5].

КТ-оборудование является дорогостоящим как на этапе приобретения, так и на этапе эксплуатации, требует высококвалифицированного персонала для настройки режимов сканирования и интерпретации результатов, а также специальных защищенных помещений с радиационной защитой, что приводит к высокой стоимости контроля, которая может нивелировать экономические преимущества аддитивного производства по сравнению с традиционными технологиями. Лазерные сканеры, особенно портативные варианты или системы, интегрируемые непосредственно в установки аддитивного производства, значительно дешевле в приобретении и эксплуатации, безопасны для персонала и не требуют специальных поме-

щений, что позволяет использовать их на каждом рабочем месте технолога или оператора. В связи с этим современная парадигма контроля качества в аддитивном производстве тяготеет к гибридным схемам, объединяющим преимущества различных методов. Перспективным подходом является трехуровневая система, включающая предсказательное моделирование дефектов на этапе подготовки производства, оперативный контроль в процессе печати с использованием оптических и тепловизионных систем, включая лазерное сканирование каждого слоя для выявления отклонений геометрии в реальном времени, и финальный выборочный или полный КТ-контроль наиболее критичных зон, выявленных на предыдущих этапах. Развитие методов машинного обучения для обработки данных как компьютерной томографии, так и лазерного сканирования открывает перспективы для автоматизации анализа и повышения достоверности контроля в целом, позволяя обучать нейросети на большом массиве данных о дефектах и их проявлениях в различных модальностях контроля.

Сравнительный анализ (табл. 1) показывает, что компьютерная томография и лазерное сканирование не являются взаимозаменяемыми, а скорее взаимодополняющими методами контроля качества изделий аддитивного производства, каждый из которых занимает свою нишу в обеспечении достоверности оценки.

Таблица 1

Сравнительная характеристика методов компьютерной томографии и лазерного сканирования

Параметр сравнения	Компьютерная томография	Лазерное сканирование
Физический принцип	Ослабление рентгеновского излучения	Отражение или рассеяние оптического излучения
Тип получаемой информации	Объемная (воксельная) структура всего объекта	Поверхностная топография, приповерхностный слой
Способность обнаружения внутренних дефектов (поры, раковины)	Высокая (для дефектов более 10-12 размеров вокселя)	Отсутствует для металлов, ограничена для прозрачных сред
Способность обнаружения поверхностных дефектов и микротрещин	Средняя (зависит от разрешения)	Высокая (субмикронное разрешение)
Возможность контроля внутренних полостей и каналов	Да, полная трехмерная реконструкция	Нет, только входные отверстия
Влияние на материал	Ионизирующее излучение может вызывать деструкцию (особенно в полимерах)	Неразрушающее, безопасное
Ограничения по материалу	Толстые и плотные металлы (никель, вольфрам)	Непрозрачные среды (металлы) для глубинного анализа

Возможность интеграции в процесс печати	Ограничена (невозможно встроить в камеру)	Широко применяется для in-situ контроля
Достоверность выявления плоских дефектов (непроплавление)	Низкая (при ориентации параллельно лучу)	Средняя (по косвенным признакам топологии)
Основная область применения	Финальный контроль ответственных деталей, исследование причин разрушения	Операционный контроль, оценка качества поверхности, калибровка оборудования

Компьютерная томография остается единственным методом, обеспечивающим достоверное обнаружение внутренних объемных дефектов, таких как поры и раковины, однако ее разрешающая способность ограничена размером вокселя, и она может пропускать плоские дефекты типа непроплавления, ориентированные вдоль направления просвечивания. Лазерные методы, напротив, обеспечивают высочайшую точность измерения геометрии поверхности и микрорельефа, позволяют косвенно оценивать качество процесса по топологии поверхности, безопасны для персонала и материала, а также экономически доступны для широкого внедрения. Наиболее достоверные результаты достигаются при комплексном применении этих методов, включающем экспресс-анализ топологии поверхности лазерным сканером для оперативной настройки оборудования и выявления потенциально проблемных зон с последующей углубленной томографией этих зон для верификации внутренней структуры. Развитие методов in-situ контроля на основе лазерного сканирования непосредственно в процессе печати позволит перейти к адаптивному управлению качеством, когда при обнаружении отклонений параметры процесса корректируются в реальном времени, предотвращая образование дефектов еще до их залегания в глубине материала.

Список литературы

1. Кушнир, И.С. Оценка применимости и шаги внедрения метода «Шесть сигм» в систему менеджмента качества аддитивного производства / И.С. Кушнир, А.П. Адылина, Т.А. Левина. – Текст : непосредственный // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Инженерные исследования. – 2024. – Т. 25, № 3. – С. 296–307.

2. Цифровые компетенции выпускников технических направлений подготовки / Е.Б. Ивушкина, В.А. Зибров, Н.И. Морозова [и др.]. – Текст : непосредственный // Инженерное образование. – 2019. – № 25. – С. 46–55.

3. Семенова, Е.Г. Внедрение новых методов цифровизации программно-аппаратных комплексов в аддитивном производстве / Е.Г. Семенова, Н.Г. Махров, С.Г. Борисов. – Текст : непосредственный // Автоматизация и моделирование в проектировании и управлении. – 2019. – № 1(3). – С. 41–48.

4. Чабаненко, А.В. Управление качеством аддитивного производства / А.В. Чабаненко. – Текст : непосредственный // Стандарты и качество. – 2024. – № 7. – С. 92–98.

5. Семенова, Е.Г. Внедрение новых методов цифровизации программно-аппаратных комплексов в аддитивном производстве / Е.Г. Семенова, Н.Г. Махров, С.Г. Борисов. – Текст : непосредственный // Автоматизация и моделирование в проектировании и управлении. – 2019. – № 1(3). – С. 41–48.

В начало к содержанию

УДК 37.014

У.А. Логачева[1], С.Н. Авхадеева[1], А.Е. Карелин[2]
[1]Студент
[2]Ст. преподаватель
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ НЕСТАБИЛЬНОСТЬ И НОВЫЕ ПРАКТИКИ ПОТРЕБЛЕНИЯ: ЦИФРОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ ГАРДЕРОБОМ

ECONOMIC INSTABILITY AND NEW CONSUMPTION PRACTICES: DIGITAL WARDROBE MANAGEMENT TOOLS

Аннотация. *В статье рассматриваются трансформации потребительского поведения в сфере моды в условиях экономической нестабильности в России. Особое внимание уделяется развитию цифровых двойников гардероба на базе маркетплейсов и сервисов подписки на одежду как инструментов адаптации к снижению покупательской способности, росту цен и неопределенности рынка. Анализируется, каким образом алгоритмы маркетплейсов способствуют оптимизации покупок, снижению импульсивного потребления и уменьшению количества возвратов, формируя более осознанный подход к формированию гардероба. Также рассматриваются сервисы подписки на одежду как альтернатива модели владения, позволяющая снизить финансовые риски и расширить стилистические возможности пользователя. Делается вывод о том, что данные форматы не только отвечают на экономические вызовы, но и формируют новые практики устойчивого и рационального потребления в современной модной индустрии.*

Ключевые слова: *гардероб, маркетплейс, экономическая нестабильность, индустрия моды, экономика, сервис подписки.*

Summary. *The article examines transformations in consumer behavior within the fashion industry in Russia under conditions of economic instability. Special attention is given to the development of digital wardrobe twins based on marketplaces and clothing subscription services as tools for adapting to declining purchasing power, rising prices, and market uncertainty. The paper analyzes how marketplace algorithms contribute to the optimization of*

purchasing decisions, the reduction of impulsive consumption, and a decrease in return rates, thereby fostering a more conscious approach to wardrobe formation. Clothing subscription services are also considered as an alternative to the ownership model, enabling consumers to reduce financial risks and expand their stylistic options. The study concludes that these formats not only respond to economic challenges but also contribute to the emergence of new practices of sustainable and rational consumption within the contemporary Russian fashion industry.

Keywords: *wardrobe, marketplace, economic instability, fashion industry, economy, subscription service.*

В последние несколько лет российская индустрия моды функционирует в условиях экономической турбулентности. Цены на изделия демонстрируют высокую волатильность, рынок характеризуется появлением множества новых брендов, значительная часть которых вскоре прекращает существование, зарубежные компании уходят с российского рынка или приостанавливают деятельность. Однако при всех этих трансформациях у потребителей сохраняется выглядеть привлекательно, выражая индивидуальность.

На этом фоне в России наблюдается активный рост двух взаимосвязанных направлений: развитие функционала цифровых двойников гардероба на базе маркетплейсов и распространение сервисов подписки на одежду. Данные форматы представляют собой не просто коммерческие инновации, но и ответ на глубинные изменения в структуре потребительского поведения, вызванные экономическими потрясениями.

Актуальность исследования обусловлена необходимостью осмысления новых форм взаимодействия потребителя с модой в условиях, когда традиционные модели потребления перестают быть эффективными. Целью данной работы является комплексный анализ трансформации потребительского поведения в сфере моды под влиянием экономической нестабильности и выявление роли цифровых инструментов (маркетплейсов и подписочных сервисов) в этом процессе.

Экономическая нестабильность представляет собой комплексное явление, включающее снижение реальных располагаемых доходов населения, ускорение инфляционных процессов, рост цен на товары первой необходимости и предметы роскоши, а также неопределенность в логистических цепочках и поставках [1]. В условиях 2022–2026 гг. российская экономика столкнулась с беспрецедентными вызовами, которые существенно трансформировали структуру потребления.

В таких условиях потребитель вынужден вести себя более осторожно в своих тратах. Особенно это влияние заметно в сегменте покупки новой одежды, поскольку данная категория расходов воспринимается как не первоочередная и, следовательно, более рискованная. Психологические ис-

следования показывают, что в периоды экономической неопределенности активизируются механизмы защитного поведения: потребители стремятся минимизировать возможные потери, избегают импульсивных решений и ищут способы получить максимум от уже имеющихся ресурсов [2].

Помимо экономии, потребитель также сохраняет потребность в экспериментах, самовыражении через внешность, обновлении стиля. Это создает противоречие между желанием разнообразия и необходимостью экономии, которое и призваны разрешить новые цифровые форматы.

Современные российские маркетплейсы (Wildberries, Ozon, Yandex.Market, Lamoda) прошли значительную эволюцию. Изначально выступая просто посредниками между продавцами и покупателями, сегодня они трансформировались в сложные экосистемы, аккумулирующие огромные массивы данных о потребительском поведении. Эти данные обрабатываются алгоритмами машинного обучения и используются для персонализации пользовательского опыта.

Функционально современный маркетплейс все больше напоминает «цифрового двойника» гардероба – виртуальную репрезентацию реальных вещей пользователя и его предпочтений. Система фиксирует историю покупок, товары, сохраненные в «избранном» или «отложенном», частоту просмотров определенных категорий, сезонные предпочтения и даже данные о возвратах.

Алгоритмы маркетплейсов с каждым днем становятся все более совершенными и сегодня способны решать следующие задачи:

1. Анализ поведенческих паттернов. Система отслеживает, товары каких категорий пользователь просматривает чаще, какие бренды его интересуют, по какой ценовой категории он совершает покупки, какие товары возвращает и по каким причинам. На основе этого анализа формируется поведенческий профиль, позволяющий с высокой точностью предсказывать будущие предпочтения.

2. Персонализированные рекомендации. На основе поведенческого профиля алгоритмы предлагают пользователю товары, с высокой вероятностью соответствующие его вкусам и бюджету. В условиях экономической нестабильности особую значимость приобретает способность алгоритмов предлагать бюджетные аналоги дорогих брендов, товары со скидками, участвующие в распродажах, и модели, похожие на уже понравившиеся, но по более доступной цене.

3. Визуальный поиск и виртуальные примерочные. Технологии компьютерного зрения позволяют пользователю загрузить фотографию понравившейся вещи и найти аналоги на маркетплейсе. Функционал виртуальных примерочных, хотя пока и находится на начальном этапе развития, уже позволяет оценить, как вещь будет сидеть на фигуре с учетом индивидуальных параметров, что существенно снижает риск ошибочной покупки.

Импульсивные покупки представляют собой серьезную проблему как для потребителей (финансовые потери, захламление гардероба), так и для маркетплейсов (издержки на обработку возвратов). Алгоритмы маркетплейсов способствуют снижению импульсивного потребления несколькими способами:

– информированный выбор. Наличие подробных описаний, таблиц размеров, многочисленных отзывов с фотографиями и видеороликами позволяет составить максимально полное представление о товаре до его приобретения;

– сравнительный анализ. Возможность сравнить несколько аналогичных товаров по цене, качеству, отзывам способствует более взвешенному решению;

– история покупок. Видимость совершенных ранее покупок помогает пользователю осознать, какие вещи у него уже есть, и избежать приобретения аналогичных моделей.

Возврат товара, являющийся стрессом для покупателя и издержками для продавца, также минимизируется благодаря перечисленным механизмам. Цифровой двойник гардероба, встроенный в маркетплейсы, делает моду более экологичной и менее затратной: потребители покупают меньше, выбирая те модели, которые действительно впишутся в существующий гардероб, и отказываются от заведомо лишних вещей.

Вторая значимая тенденция, развивающаяся в ответ на экономическую нестабильность, – распространение сервисов подписки на одежду. Мода традиционно относится к секторам экономики, наиболее чувствительным к колебаниям рынков. В кризисные периоды потребители переориентируются с модели владения (ownership) на модель временного доступа (access-based consumption) [3].

Подписка на одежду предполагает, что пользователь за фиксированную ежемесячную плату получает возможность арендовать определенное количество вещей на ограниченный срок (обычно от нескольких дней до месяца), после чего может их вернуть, обменять на другие или, в некоторых случаях, выкупить понравившиеся модели.

Снижение финансовых рисков. Для многих категорий одежды – вечерних и коктейльных платьев, сезонной верхней одежды, специализированной экипировки – финансовый риск ошибки при покупке становится значимым фактором отказа от приобретения. Сервисы подписки минимизируют этот риск, позволяя использовать вещь тогда, когда она действительно нужна, без обязательства ее полной оплаты и последующего хранения.

Тестирование новых стилей. Подписка предоставляет возможность экспериментировать с образами, примерять на себя новые стилистические решения, которые пользователь, возможно, не решился бы приобрести в собственность. Это удовлетворяет потребность в самовыражении и обновлении при минимальных финансовых вложениях.

На российском рынке сервисы подписки на одежду представлены рядом проектов, среди которых наиболее известен Dress Up Bar – сервис проката платьев, аксессуаров и вечерних нарядов. Пользователи могут арендовать платье на определенный срок (например, на мероприятие) по цене, значительно ниже розничной стоимости изделия.

Анализ деятельности подобных сервисов показывает, что подписочная модель в России функционирует не только как коммерческий проект, но и как новый формат культурного и экономического участия в модной индустрии. Она формирует сообщества пользователей, разделяющих ценности рационального потребления, и способствует развитию культуры «осознанной моды».

Для более глубокого понимания исследуемых процессов целесообразно провести сравнительный анализ развития цифровых двойников гардероба и подписочных сервисов в России и за рубежом.

Зарубежные рынки (США, Европа) демонстрируют более длительную историю развития подписочных моделей в моде. Такие сервисы, как Rent the Runway (США), Le Tote (Канада), появились еще в конце 2000-х гг. и прошли несколько циклов развития. Зарубежные маркетплейсы (Amazon, ASOS) также активно развивают персонализационные технологии.

Интересно отметить, что в России сервисы подписки на одежду развиваются не как прямая копия западных аналогов, а с учетом локальной специфики: более широкий ассортимент, интеграция с маркетплейсами, гибкие тарифные планы.

Трансформация потребительского поведения под влиянием цифровых инструментов имеет глубокие психологические основания. Исследования в области поведенческой экономики показывают, что алгоритмические рекомендации воспринимаются потребителями как экспертные, что снижает когнитивную нагрузку при принятии решений и повышает доверие к предлагаемым вариантам [4].

Анализ текущих тенденций позволяет выделить несколько направлений дальнейшего развития цифровых двойников гардероба и подписочных сервисов в России:

1. Технологическая интеграция. Можно прогнозировать более тесную интеграцию функционала цифрового гардероба между различными платформами. Пользователь сможет вести единый цифровой двойник своего гардероба, синхронизирующий данные с разными маркетплейсами и подписочными сервисами.

2. Развитие ИИ-технологий. Алгоритмы искусственного интеллекта будут не просто рекомендовать товары, но и составлять готовые образы из имеющихся в гардеробе вещей и предлагаемых к покупке/аренде, выступая в роли персонального стилиста [5].

3. Рассеивание форматов. Границы между классической покупкой, подпиской и арендой будут размываться. Уже сегодня некоторые маркетплейсы тестируют подписочные модели на отдельные категории товаров.

4. Рост вторичного рынка. Цифровые двойники гардероба будут способствовать развитию peer-to-peer аренды и продажи вещей между пользователями [6].

Таким образом, цифровые двойники гардероба на базе маркетплейсов и сервисы подписки на одежду не просто отвечают на вызовы экономической нестабильности, но и формируют новые практики устойчивого и рационального потребления, закладывая основы для долгосрочной трансформации российской модной индустрии в направлении большей осознанности, гибкости и технологичности.

Список литературы

1. Финансы устойчивого развития : учебник : в 2 кн. / Е.В. Алтухова, А.А. Алиев, Э.А. Асяева [и др.] ; под общ. ред. К.В. Ордова ; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Москва : Юнити-Дана, 2023. – Кн. 1. – 256 с. – ISBN 978-5-238-03682-3 (кн. 1). – ISBN 978-5-238-03681-6. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book& id=712624 (дата обращения: (08.02.2026). – Текст : электронный.

2. Червева, А.В. Феномен устойчивой моды и его языковая репрезентация / А.В. Червева. – Текст : электронный // Заметки ученого. – 2022. – № 6. – С. 281–286. – ISSN 2713-0142. – Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/323081 (дата обращения: 08.02.2026).

3. Долженко, И.Б. Состояние и тенденции международной торговли текстилем и одеждой в 2019–2020 гг. / И.Б. Долженко, М.С. Орехова. – Текст : электронный // Заметки ученого. – 2021. – № 2. – С. 235–241. – ISSN 2713-0142. – Лань : электронно-библиотечная система. – URL: https://e.lanbook.com/journal/issue/320822 (дата обращения: 08.02.2026).

4. Никифоренко, А.Н. История стилей в искусстве и костюме : учебное пособие / А.Н. Никифоренко. – Минск : РИПО, 2022. – 288 с. – ISBN 978-985-895-017-0. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=697645 (дата обращения: 08.02.2026). – Текст : электронный.

5. Белова, Е.А. Поведение потребителей в условиях цифровой экономики / Е.А. Белова // Экономические стратегии. – 2023. – № 4. – С. 45–52. – Текст : непосредственный.

6. Котлер, Ф. Маркетинг 4.0. Разворот от традиционного к цифровому / Ф. Котлер. – Москва : Эксмо, 2022. – 320 с. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 004.8
Е.Г. Лозовик[1], Е.Б. Ивушкина[2]
[1]Ст. преподаватель
[2]Д-р филос. наук, профессор
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ В ОБРАЗОВАНИИ: ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ

INNOVATIVE APPROACHES IN EDUCATION: ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Аннотация. *Современная образовательная среда переживает значительные изменения под воздействием технологического прогресса. Искусственный интеллект (ИИ) выступает в качестве одного из ключевых инструментов, способных трансформировать традиционные подходы к обучению. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации образовательных программ к индивидуальным потребностям студентов, что становится возможным благодаря внедрению ИИ. Использование ИИ позволяет улучшить качество обучения, сделать его более персонализированным и адаптивным, что отвечает вызовам времени и потребностям студентов в условиях быстро меняющегося мира.*
Ключевые слова: *искусственный интеллект, цифровая экономика, большие данные, автоматизация, инновационное развитие, оптимизация процессов.*

Summary. *The modern educational environment is undergoing significant changes driven by technological advances. Artificial intelligence (AI) is emerging as a key tool capable of transforming traditional approaches to education. The relevance of this research stems from the need to adapt educational programs to the individual needs of students, which is made possible by the implementation of AI. The use of AI improves the quality of education, making it more personalized and adaptive, meeting the challenges of the times and the needs of students in a rapidly changing world.*
Keywords: *artificial intelligence, digital economy, big data, automation, innovative development, process optimization.*

Технологизация современного мира в условиях глобализации мировых процессов достигла высочайшего уровня. Искусственные интеллектуальные системы (ИИС) используются практически во всех сферах жизнедеятельности человека и кардиальным образом трансформируют условия его существования. С каждым годом происходит устойчивое увеличение масштабов применения ИИС в повседневной жизни [1].

Современное образование сталкивается с вызовом недостаточной адаптации образовательных методов к индивидуальным потребностям обучающихся. По данным ЮНЕСКО что около 60 % студентов по всему миру испытывают трудности в обучении из-за того, что образовательные программы не учитывают их личные особенности и предпочтения [2]. Этот недостаток проявляется в том, что традиционные методы преподавания за-

частую ориентированы на усредненные показатели, что игнорирует разнообразие когнитивных способностей и стилей обучения. В результате многие обучающиеся теряют возможность полностью раскрыть свой потенциал. На эту проблему обратили внимание еще в 2019 г. В отчете Всемирного экономического форума за 2019 г. подчеркивается, что такой подход приводит к снижению академической успеваемости, так как игнорирование индивидуальных особенностей обучающихся препятствует их эффективному вовлечению в образовательный процесс [3]. С учетом текущих вызовов, «искусственный интеллект интегрирован в образовательные процессы на всех уровнях – от начальной школы до университета и корпоративного обучения. Он используется не только для персонализации обучения, но и для разработки новых методик преподавания» [4].

Таким образом, внедрение технологий искусственного интеллекта может стать важным шагом к созданию более гибких и адаптивных образовательных систем, способствующих развитию каждого обучающегося.

Еще одной значительной проблемой традиционного образования является снижение мотивации и вовлеченности студентов в учебный процесс. Это снижение связано с использованием устаревших методов обучения, которые не соответствуют интересам современных студентов. Данные, опубликованные в журнале Educational Psychology, также указывают на то, что 45% обучающихся теряют интерес к обучению из-за недостатка интерактивных и инновационных подходов в образовательных программах. Эксперты отмечают, что «искусственный интеллект действительно на данный момент активно применяется в сфере образования, начиная от ведения и проверки экзаменов, заканчивая автоматическим подбором материала для изучения студентом в тех темах, в которых он испытывает трудности» [5]. Это подчеркивает необходимость пересмотра традиционных методов обучения и интеграции новых технологий, которые могут повысить интерес и активное участие студентов в образовательном процессе.

Искусственный интеллект (ИИ) открывает новые горизонты в образовательной среде, предоставляя инструменты для создания адаптивных и персонализированных учебных материалов. Исследование компании HolonIQ прогнозирует, что в 2026 г. рынок технологий ИИ в образовании достигнет $6 млрд, что свидетельствует о растущем интересе к этим технологиям и их значительном потенциале.

Внедрение ИИ ярко иллюстрируется моделью GPT-3 от OpenAI, представленной в 2020 г., которая демонстрирует возможности генерации текстов и адаптации учебных материалов под индивидуальные нужды студентов. Применение искусственного интеллекта для анализа данных и прогнозирования результатов позволяет преподавателям выявлять паттерны и тенденции в учебном процессе [6]. Эти достижения подчеркивают, что ИИ

способен стать мощным инструментом для улучшения образовательного процесса, обеспечивая студентов доступом к качественным и индивидуализированным ресурсам.

Применение искусственного интеллекта в образовательной среде предоставляет значительные преимущества по сравнению с традиционными методами обучения. Исследование McKinsey & Company показывает, что использование ИИ может повысить эффективность усвоения материала студентами на 30 % благодаря персонализированным подходам, которые учитывают индивидуальные особенности и потребности каждого обучающегося [7]. При этом, как отмечено в исследовании Университета Стэнфорда, ИИ способен существенно снизить нагрузку на преподавателей, автоматизируя рутинные задачи, такие как проверка домашних заданий и составление учебных планов. Это подчеркивает, что «искусственный интеллект стал неотъемлемой частью нашей жизни, поскольку он охватывает множество сфер, начиная от инновационных идей и заканчивая решением повседневных задач» [8]. Эти преимущества делают ИИ важным элементом современного образовательного процесса, способным повысить его эффективность и удовлетворить потребности всех участников.

Современные технологии искусственного интеллекта (ИИ) играют ключевую роль в трансформации образовательной среды. Одной из наиболее значимых областей применения ИИ являются платформы для адаптивного обучения. Системы, такие как DreamBox и Carnegie Learning, используют алгоритмы машинного обучения для анализа данных о процессе обучения каждого студента и адаптации учебных материалов в соответствии с их индивидуальными потребностями. Это не только повышает качество образовательного процесса, но и способствует улучшению успеваемости студентов. При этом «этические аспекты использования искусственного интеллекта в бизнесе» становятся важной темой, охватывающей автоматизацию и роботизацию рабочих процессов, а также вопросы цифровой конфиденциальности и защиты данных [8].

Внедрение технологий искусственного интеллекта в образовательный процесс, несмотря на очевидные преимущества, сталкивается с рядом проблем и ограничений. Одной из ключевых является нехватка квалифицированного персонала, способного эффективно работать с ИИ-технологиями.

Одним из ярких примеров успешного внедрения технологий искусственного интеллекта в образовательный процесс является опыт Университета Джорджии в США. Уже в 2016 году в этом учебном заведении был использован виртуальный помощник Джилл Уотсон, разработанный на основе платформы IBM Watson [8]. Основной задачей данного помощника стало предоставление оперативной помощи студентам в решении учебных вопросов. В результате внедрения этой технологии время ответа на запросы студентов сократилось до нескольких секунд, что значительно повысило эффективность взаимодействия между студентами и образовательной си-

стемой. Кроме того, использование технологии больших данных в образовании позволяет учителям и ученикам быстро осваивать материал, а также новые технологии и инструменты. Применение ИИ и аналитики данных может существенно улучшить организацию учебного процесса и способствовать более быстрому удовлетворению образовательных потребностей.

Согласно исследованию компании McKinsey & Company, успешная интеграция технологий искусственного интеллекта в образовательный процесс зависит от нескольких ключевых факторов [7]. Во-первых, необходимо четко определить цели внедрения ИИ, что позволяет сосредоточить усилия на решении конкретных задач. Во-вторых, наличие качественных данных, используемых для обучения алгоритмов и их дальнейшей адаптации к образовательным потребностям, является важным аспектом. В-третьих, готовность преподавателей и студентов к использованию новых технологий играет решающую роль, поскольку это влияет на успешность их принятия и эффективного применения. Технологии искусственного интеллекта, способные обрабатывать большие объемы информации, содействуют быстрому выявлению проблем в образовательном процессе и корректировке методик и содержания изучаемого материала. Эти факторы обеспечивают высокую результативность использования ИИ в образовательной среде, что, в свою очередь, способствует повышению качества и доступности обучения.

Такие технологии не только повышают эффективность образовательного процесса, но и делают его более доступным и комфортным для обучающихся. Программы, такие как DreamBox Learning и ALEKS, успешно используют ИИ для анализа прогресса студентов и предоставления заданий, соответствующих их текущему уровню знаний. Это способствует увеличению успеваемости обучающихся на 20–30 %, что подтверждает высокую эффективность данного подхода. Кроме того, аналитика позволяет оптимизировать процессы управления, улучшать качество обучения и адаптировать образовательные программы под потребности рынка труда [6].

Применение ИИ для адаптации образовательных программ имеет значительное влияние на вовлеченность и успеваемость студентов. Это связано с тем, что адаптивные образовательные программы предлагают задания и материалы, соответствующие индивидуальным потребностям и интересам обучающихся. В Китае проект Squirrel AI, базирующийся на технологиях искусственного интеллекта, продемонстрировал повышение успеваемости студентов на 10–15 % по сравнению с традиционными методами обучения [8].

При разработке программ необходимо учитывать социально-экономические различия между обучающимися. Использование ИИ в образовательных системах может сократить разрыв в успеваемости между различными социально-экономическими группами. Это возможно достигнуть

благодаря внедрению доступных цифровых технологий и адаптивных обучающих платформ, которые предоставляют равные возможности для всех студентов независимо от их социального статуса. Например, «использование технологии автоматизированного оценивания письменных работ в Пекинском университете показало 95 % совпадение с оценками, выставленными преподавателями, при сокращении временных затрат на проверку на 70 %». Интеграция таких технологий может значительно повысить качество образования и оптимизировать процессы оценки, что особенно актуально в условиях разнообразия обучающихся [9].

В ходе исследования было установлено, что интеграция искусственного интеллекта в образовательный процесс обладает значительным потенциалом для повышения качества обучения. Анализ теоретических основ и практического опыта использования ИИ показал, что технологии способны адаптировать образовательные программы к индивидуальным потребностям студентов, улучшая их мотивацию и академическую успеваемость. Выявленные преимущества включают персонализацию обучения, автоматизацию рутинных задач преподавателей и повышение вовлеченности обучающихся в учебный процесс.

Перспективы дальнейших исследований включают глубокое изучение влияния технологий искусственного интеллекта на образовательные результаты в различных контекстах и разработку методик для их эффективного внедрения. Важно продолжать анализировать успешные примеры применения ИИ в образовании, чтобы формировать рекомендации для образовательных учреждений. Также необходимо сосредоточиться на разработке инструментов для обучения преподавателей и студентов, способствующих максимальной эффективности использования ИИ в образовательной среде.

Список литературы

1. Ивушкина, Е.Б. Технологизация современного общества / Е.Б. Ивушкина, О.М. Калмыкова. – Текст : непосредственный // Гуманитарные и социальные науки. – 2014. – № 2. – С. 346–349.

2. Всемирный доклад по мониторингу образования 2025, региональный доклад: Центральная и Восточная Европа, Кавказ и Центральная Азия: Лидерство и инклюзивность. – Текст : электронный // ЮНЕСКО : [сайт]. – URL: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000393145 (дата обращения: 10.03.2026).

3. Schwab, K. The Global Competitiveness Report / K. Schwab // The Global Competitiveness Report. – 2019. – P. 10–15.

4. Радкевич, А.С. Искусственный интеллект в современном образовании: возможности и перспективы интеграции / А.С. Радкевич, К.А. Радкевич, Н.С. Рябинин. – Минск. – 2019. – 256 с. – Текст : непосредственный.

5. Educational Psychology. – Текст : электронный // Taylor & Francis Online : [сайт] – URL: https://www.tandfonline.com/journals/cedp20 (дата обращения: 10.03.2026).

6. Немытых, С.Л. Искусственный интеллект в образовании: вызовы, возможности, перспективы / С.Л. Немытых, А.В. Дьячкова. – Текст : непосредственный // Образовательные технологии и цифровые решения для устойчивости российских регионов: сб. ст. – Екатеринбург : ФГАОУ ВО «Уральский федеральный университет им. первого Президента России Б.Н. Ельцина», 2023. – С. 433–434.

7. Исследование McKinsey: 10 важнейших технологических трендов. – Текст : электронный // McKinsey & Company : [сайт] – URL: https://www.mckinsey.com/ru/our-insights/mckinsey-research-top-10-technology-trends (дата обращения: 10.03.2026).

8. Ядав, Н. Этика искусственного интеллекта и робототехники: ключевые проблемы и современные способы их решения / Н. Ядав. – Текст : электронный // Journal of Digital Technologies and Law : [сайт]. – 2023. – Т. 1, № 4. – С. 955–972– URL: https://doi.org/10.21202/jdtl.2023.41 (дата обращения: 10.03.2026).

9. Алиева, Н.З. Глобальное цифровое пространство: методология проектирования безопасности человека и социума / Н.З. Алиева, Е.Б. Ивушкина, Н.И. Морозова. – Новочеркасск, 2019. – 214 с. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 379.85

Я.В. Мамеева[1], Ж.В. Горностаева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. экон. наук, профессор
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ДОПОЛНЕННАЯ И ВИРТУАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ТУРИЗМА

AUGMENTED AND VIRTUAL REALITY AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF INDUSTRIAL TOURISM

Аннотация. *Статья посвящена исследованию роли цифровых технологий в развитии промышленного туризма. В работе рассматриваются особенности промышленного туризма в условиях цифровой трансформации, раскрываются возможности применения AR- и VR-технологий в экскурсионной практике, а также анализируется их влияние на качество туристского опыта, уровень вовлеченности посетителей и образовательный потенциал промышленных экскурсий.*

Ключевые слова: *промышленный туризм, цифровые технологии, дополненная реальность, виртуальная реальность, иммерсивные технологии, цифровизация.*

Summary. *The article is devoted to the study of the role of digital technologies in the development of industrial tourism. The paper examines the features of industrial tourism in the context of digital transformation, reveals the possibilities of using AR and VR technologies in excursion practice, and analyzes their impact on the quality of the tourist experience, the level of visitor engagement and the educational potential of industrial excursions.*

Keywords: *industrial tourism, digital technologies, augmented reality, virtual reality, immersive technologies, digitalization.*

В условиях цифровой трансформации экономики и общества туристская отрасль претерпевает существенные изменения, связанные с внедрением интерактивных, визуальных и иммерсивных технологий. Одним из перспективных направлений, в рамках которого данные изменения проявляются особенно наглядно, выступает промышленный туризм. В современных условиях он развивается не только как форма ознакомления с производственными объектами, но и как инструмент формирования туристского опыта, продвижения индустриального потенциала территории, повышения открытости предприятий, а также реализации образовательных и профориентационных задач. В этой связи особую значимость приобретает использование цифровых технологий, в том числе дополненной и виртуальной реальности, способных качественно изменить формат взаимодействия посетителя с промышленным объектом.

Научный интерес к цифровизации туризма в последние годы значительно возрос. В отечественной и зарубежной литературе рассматриваются вопросы внедрения цифровых платформ, интерактивных сервисов, мультимедийных решений и технологий виртуального взаимодействия в туристскую практику. Отдельное внимание уделяется использованию AR и VR в культурном, образовательном, музейном и событийном туризме. Вместе с тем применение данных технологий именно в промышленном туризме остается недостаточно изученным направлением. Существующие исследования, как правило, либо затрагивают общие вопросы цифровой трансформации туризма, либо рассматривают отдельные кейсы внедрения иммерсивных решений без формирования целостного представления об их функциях, эффектах и ограничениях в контексте промышленных экскурсионных практик. Таким образом, сохраняется исследовательский пробел, связанный с необходимостью комплексного осмысления роли AR и VR в развитии промышленного туризма.

В рамках цифровизации промышленного туризма можно выделить несколько уровней технологической трансформации. Базовый уровень связан с использованием цифровых информационных средств: мультимедийных гидов, интерактивных панелей, мобильных приложений, QR-навигации, аудиовизуального сопровождения и цифровых платформ бронирования и координации маршрута. Данные инструменты упрощают доступ к информации, обеспечивают многоканальную подачу экскурсионно-

го материала и повышают удобство взаимодействия посетителя с промышленным объектом. Однако более глубокий уровень цифровизации предполагает применение иммерсивных технологий, способных не просто передавать информацию, а создавать новую форму присутствия в производственной среде [1].

К числу таких технологий относятся дополненная и виртуальная реальность. Дополненная реальность представляет собой технологию, обеспечивающую наложение цифровых объектов, текстов, изображений, анимации или трехмерных моделей на реальное пространство. Виртуальная реальность, в свою очередь, предполагает погружение пользователя в искусственно созданную цифровую среду, моделирующую реальный или условный производственный мир. В контексте промышленного туризма VR дает возможность воспроизводить производственные процессы, демонстрировать закрытые участки предприятия, моделировать профессиональные роли и технологические операции, а также создавать безопасные условия для знакомства с потенциально опасной индустриальной средой [2].

Использование AR- и VR-технологий в промышленном туризме открывает значительные перспективы для обновления экскурсионного формата и повышения привлекательности промышленных объектов. Данные технологии позволяют сделать экскурсии более наглядными, интерактивными и доступными для широкой аудитории. С их помощью возможно визуализировать сложные производственные процессы, демонстрировать недоступные или опасные зоны предприятия, а также усиливать образовательную и профориентационную ценность промышленных маршрутов. Кроме того, внедрение AR и VR способствует формированию современного имиджа предприятия и повышает конкурентоспособность промышленного туристского продукта.

Вместе с тем использование этих технологий связано с рядом ограничений. К основным из них относятся высокая стоимость разработки и внедрения цифровых решений, необходимость технического сопровождения, потребность в регулярном обновлении контента, а также зависимость от уровня цифровой инфраструктуры предприятия [3].

В российской практике уже есть примеры успешного внедрения цифровых и интерактивных решений в промышленный туризм, хотя полноценные AR/VR-форматы пока чаще находятся на стадии расширения, чем массового распространения. Один из наиболее показательных кейсов связан с ТМК: в 2025 г. компания запустила маршрут «Металлургия сквозь века: от кричного молота до цифрового завода» на Северском трубном заводе, где экскурсионная логика строится на соединении индустриального наследия и современного цифрового производства. Кроме того, на ПНТЗ маршрут включает не только производственные участки, но и интерактивный центр в трубопрокатном цехе, что показывает движение от классической экскурсии к технологически насыщенному формату посещения [4].

В целом российский опыт показывает, что наиболее успешными оказываются те проекты, где цифровые элементы не существуют отдельно, а встраиваются в общий сценарий посещения: через интерактивные зоны, мультимедийное сопровождение, демонстрацию «цифрового завода» и соединение реального производства с музейно-образовательной средой. Перспективы дальнейшего развития связаны с более широким внедрением AR и VR для визуализации закрытых или опасных участков производства, моделирования технологических процессов, профориентации школьников и студентов, а также создания гибридных маршрутов, сочетающих очное посещение предприятия с цифровым погружением.

Цифровые технологии становятся важным фактором развития промышленного туризма, расширяя его возможности и делая экскурсионные практики более современными, наглядными и интерактивными. Использование AR- и VR-технологий позволяет по-новому представлять производственные процессы, повышать вовлеченность посетителей, усиливать образовательную и профориентационную ценность промышленных маршрутов, а также формировать более привлекательный образ предприятия.

В то же время эффективность применения данных технологий зависит от того, насколько органично они встроены в экскурсионный формат. AR и VR наиболее результативны в тех случаях, когда дополняют реальный опыт посещения, помогают объяснить сложные технологические процессы и делают промышленный объект более доступным для широкой аудитории.

Таким образом, цифровизация открывает новые перспективы для промышленного туризма и способствует его переходу от традиционной экскурсии к более содержательной и технологически насыщенной форме взаимодействия с посетителем.

Список литературы

1. Глушкова, А.С. Использование Vr- и AR-технологий в туризме / А.С. Глушкова. – Текст : непосредственный // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – № 1(41). – С. 77–81.

2. Мелехов, И.С. Цифровые технологии дополненной, виртуальной и смешанной реальности / И.С. Мелехов. – Текст : непосредственный // Бизнес и дизайн ревю. – 2024. – № 3(35). – С. 76–84.

3. Прошина, Е.Ю. Внедрение VR/AR-технологий в туристический бизнес / Е.Ю. Прошина. – Текст : непосредственный // Наука и образование сегодня. – 2022. – № 3(72). – С. 13–16.

4. ТМК открыла новый промышленный маршрут для широкой аудитории : [сайт] – Москва, 2026. – URL: https://www.tmk-group.ru /PressReleases/5106 (дата обращения: 06.03.2026). – Текст : электронный.

В начало к содержанию

УДК 35.073.52
В.А. Матвеева[1], Е.В. Петроченко[2], Т.Ю. Косарева[3]
[1]Канд. экон. наук, доцент
[2]Студент
[3]Магистр
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ТРАНСФОРМАЦИЯ МЕТОДОВ АУДИТОРСКОЙ ПРОВЕРКИ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ

TRANSFORMATION OF AUDITING METHODS FOR FINANCIAL REPORTING IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

Аннотация. *Статья посвящена исследованию процесса трансформации традиционных методов аудиторской проверки финансовой отчетности под влиянием цифровизации экономики. Рассматриваются ключевые технологии, определяющие эволюцию аудиторской деятельности: искусственный интеллект, анализ больших данных, блокчейн и облачные решения. Анализируются изменения в методологии аудита финансовой отчетности на всех этапах проверки – от планирования до формирования итогового заключения. Особое внимание уделяется проблемам обеспечения достоверности финансовой отчетности в условиях цифровой среды, включая необходимость развития компетенций аудиторов, адаптации стандартов аудита и обеспечения кибербезопасности.*

Ключевые слова: *цифровизация аудита, методы аудиторской проверки, финансовая отчетность, анализ больших данных, непрерывный аудит, достоверность отчетности.*

Summary. *The article is devoted to the study of the process of transformation of traditional methods of financial reporting audit under the influence of digitalization of the economy. The key technologies that determine the evolution of audit activity are considered: artificial intelligence, big data analysis, blockchain, and cloud solutions. Changes in the methodology of financial reporting audit at all stages of the audit – from planning to the formation of the final conclusion – are analyzed. Special attention is paid to the problems of ensuring the reliability of financial reporting in the digital environment, including the need to develop the competencies of auditors, adapt audit standards, and ensure cybersecurity.*

Keyword: *digitalization of audits, audit methods, financial reporting, big data analysis, continuous audits, reporting accuracy.*

Современная экономика переживает этап активного внедрения цифровых решений во все сферы хозяйственной деятельности. Аудиторская профессия, исторически опиравшаяся на ручной труд и выборочные методы контроля, претерпевает глубинные изменения под воздействием технологического прогресса. Как отмечают исследователи, распространение информационных технологий, ориентированных на автоматизацию контрольных процедур, приводит к существенным корректировкам в методологии проведения аудиторских проверок [1].

Ключевым объектом аудиторского контроля выступает финансовая отчетность, поскольку именно от ее достоверности зависит качество решений, принимаемых инвесторами, кредиторами, регуляторами и другими заинтересованными сторонами. В условиях цифровизации сама отчетность трансформируется: возникают новые объекты учета (цифровые активы, криптовалюты), изменяются способы формирования отчетных показателей, происходит интеграция финансовых и нефинансовых данных.

Актуальность изучения трансформации методов аудита финансовой отчетности обусловлена не только ускоренным развитием цифровых процессов, но и возрастающей потребностью в развитии электронного аудита, который становится неотъемлемым элементом практической деятельности аудиторских организаций. Цель настоящей работы заключается в выявлении ключевых направлений изменения методов аудиторской проверки финансовой отчетности в эпоху тотальной цифровизации и оценке перспектив развития аудиторской профессии в контексте обеспечения надежности отчетных данных.

Фундаментом цифровой трансформации аудита финансовой отчетности служит комплекс взаимосвязанных технологических решений. Наиболее значимыми инструментами преобразований признаются искусственный интеллект, методы обработки больших данных, технология распределенных реестров и облачные сервисы [1]. Каждое из указанных направлений вносит специфический вклад в совершенствование процедур проверки.

Применение систем искусственного интеллекта открывает возможности для автоматизации рутинных операций по проверке отчетности, включая распознавание первичной документации, категоризацию хозяйственных операций и обнаружение несоответствий в учетных регистрах. Методы машинного обучения позволяют формировать прогнозные модели, оценивающие вероятность существенных искажений отчетных данных на основе ретроспективной информации и идентифицирующие нетипичные транзакции, требующие дополнительного внимания со стороны аудитора [2].

Технологии анализа больших данных кардинально преобразуют подход к формированию аудиторской выборки. Классические статистические приемы, предполагавшие изучение ограниченного числа операций, замещаются сплошным исследованием всей совокупности хозяйственных актов, влияющих на показатели отчетности. Аудитор приобретает возможность анализировать генеральную совокупность целиком, что значительно увеличивает достоверность выводов о качестве финансовой отчетности.

Технология блокчейн формирует качественно новую среду для аудиторской деятельности. Распределенные реестры гарантируют неизменность записей и прозрачность транзакционных цепочек, благодаря чему становится возможным автоматическое подтверждение фактов хозяйственной деятельности без необходимости обращения к контрагентам.

Смарт-контракты обеспечивают автоматическую фиксацию условий соглашений, минимизируя риски искажения учетных данных при составлении отчетности [3].

Облачные технологии способствуют интеграции информационных систем аудитора и проверяемого субъекта, формируя единое пространство для непрерывного отслеживания формирования отчетных индикаторов и оперативного получения сведений, необходимых для выполнения аудиторских процедур.

Процесс цифровизации затрагивает все стадии аудиторской проверки финансовой отчетности, видоизменяя устоявшиеся методы получения и оценки аудиторских свидетельств.

На этапе планирования цифровые инструменты дают возможность проводить углубленный анализ деятельности экономического субъекта и предпосылок составления его отчетности, используя открытые источники и данные интегрированных информационных баз. Применение аналитических панелей и сервисов проверки контрагентов с оценкой их задолженности и рисков становится общепринятой практикой в современном аудите. Оценка опасности существенного искажения отчетности обретает динамичный характер, изменяясь по мере поступления новых данных в процессе проверки.

Важное значение приобретает предварительный анализ системы внутреннего контроля за формированием отчетности клиента. Цифровые решения позволяют тестировать работу контрольных механизмов в автоматизированном режиме, оценивая надежность программных продуктов, используемых для ведения учета и подготовки отчетных форм [2].

На стадии сбора аудиторских доказательств наблюдается замещение ручных операций автоматизированными. Электронный документооборот и удаленный доступ к информационно-аналитическим системам заказчика дают возможность проводить проверку отчетности без непосредственного присутствия аудитора. Использование экономико-математических и статистических методов обработки данных обеспечивает тотальный контроль операций, влияющих на отчетные показатели.

Следует отдельно отметить эволюцию методов аудита в условиях дистанционной работы, получившую стимул к развитию в постпандемийный период. Удаленный аудит становится полноценной альтернативой традиционным проверкам при наличии надежных каналов связи и верификации источников данных.

На этапе формулирования выводов о достоверности финансовой отчетности цифровые инструменты позволяют визуализировать результаты проверки, повышая их наглядность для пользователей и способствуя оперативному принятию управленческих решений. Аудиторское заключение может сопровождаться аналитическими панелями с ключевыми показателями и идентифицированными рисками [2].

Цифровая трансформация воздействует не только на методы проверки, но и на саму финансовую отчетность, что обусловливает необходимость соответствующей адаптации аудиторских процедур.

Формирование отчетных данных в значительной степени автоматизируется: первичная информация фиксируется в реальном времени, учетные регистры создаются автоматически, отчетные показатели рассчитываются программными средствами. Это требует от аудитора понимания архитектуры учетных систем клиента и методов тестирования алгоритмов формирования отчетных данных. Особое внимание уделяется контролю корректности настроек учетного программного обеспечения, своевременности обновлений и защищенности от несанкционированных изменений.

Финансовая отчетность все чаще представляется не в традиционном бумажном, а в электронном виде (например, в формате XBRL). Это создает дополнительные риски искажений при конвертации данных в машиночитаемые форматы и требует от аудитора оценки надежности процессов подготовки отчетности в указанных форматах.

Цифровизация обусловливает появление принципиально новых методов аудиторской проверки финансовой отчетности, недоступных в доцифровую эпоху.

Наиболее значимой инновацией выступает концепция непрерывного аудита. В отличие от классического периодического контроля, непрерывный аудит предполагает постоянное наблюдение за хозяйственными операциями и процессом формирования отчетных индикаторов в режиме реального времени. Интеграция информационных систем аудитора и клиента обеспечивает автоматическое тестирование операций по мере их совершения, выявляя отклонения, способные повлиять на достоверность будущей отчетности. Концепция непрерывного аудита предполагает формирование аудиторского мнения не только по итогам года, но и на промежуточных этапах, что увеличивает ценность аудита для заинтересованных лиц [3].

Поскольку формирование отчетности автоматизировано, аудитор должен проверять не только результат (сами отчетные показатели), но и процессы их формирования – алгоритмы работы учетных программ, корректность настроек, защищенность от несанкционированных изменений. Формируется новое направление аудиторских процедур – тестирование программного обеспечения, используемого для ведения учета и подготовки отчетности.

Кибераудит представляет собой ответ на новые вызовы цифровой среды. Аудитор обязан оценивать не только достоверность финансовой отчетности, но и надежность информационных систем клиента, защищенность учетных данных от несанкционированного доступа, искажения или уничтожения [3]. Методы тестирования систем кибербезопасности становятся неотъемлемой частью аудиторских процедур, связанных с выявлением мошеннических действий.

Несмотря на очевидные плюсы цифровизации, процесс трансформации методов аудиторской проверки финансовой отчетности сопряжен с рядом проблем, требующих разрешения.

Ключевым ограничителем выступают компетенции аудиторов. Цифровая трансформация требует от специалистов не только глубоких знаний в области бухгалтерского учета и аудита, но и владения современными информационными технологиями, понимания принципов функционирования баз данных, методов анализа крупных массивов информации. Исследователи вводят понятие «цифровой зрелости» аудитора, определяемой как совокупность цифровой культуры, профессиональных знаний, умений и навыков владения инструментарием [2]. Дефицит кадров, сочетающих учетную и ИТ-подготовку, замедляет внедрение цифровых методов в практику проверок финансовой отчетности.

Стандартизация цифрового аудита отстает от темпов технологического развития. Отсутствие четких нормативных требований к применению искусственного интеллекта, методов анализа больших данных, процедурам проверки в условиях блокчейна порождает неопределенность в оценке качества аудита и препятствует единообразной практике [4].

Безопасность данных становится критическим фактором. Использование облачных технологий и удаленного доступа повышает угрозы утечки конфиденциальной информации. Аудиторские организации вынуждены инвестировать существенные ресурсы в защиту данных [3].

Профессиональное суждение аудитора всегда составляло основу аудиторской профессии. Автоматизация проверок и передача части решений алгоритмам ставят вопрос о границах доверия к машинным выводам и сохранении ответственности человека за итоговое мнение о достоверности финансовой отчетности.

Анализ современных тенденций позволяет спрогнозировать дальнейшее развитие методов аудиторской проверки финансовой отчетности по ряду направлений.

Во-первых, ожидается окончательный переход от выборочных методов к сплошному аудиту на основе анализа больших данных. Выборочные методы сохранятся лишь для оценки работы систем внутреннего контроля и проверки нетипичных операций.

Во-вторых, произойдет перераспределение функций между человеком и искусственным интеллектом в процессе подтверждения достоверности финансовой отчетности. Рутинные процедуры проверки будут полностью автоматизированы, за человеком останутся функции интерпретации результатов, оценки нестандартных ситуаций, применения профессионального суждения в сложных вопросах признания и оценки объектов учета [2].

В-третьих, трансформируется формат аудиторского заключения о финансовой отчетности. Оно будет дополняться аналитическими данными, визуализацией ключевых показателей и рисков, что повысит его информационную ценность для пользователей.

Цифровизация коренным образом преобразует методологию аудита финансовой отчетности: на смену выборочным методам приходит тотальный анализ данных, формирующих отчетные показатели; периодический контроль замещается непрерывным мониторингом формирования отчетности; ручные процедуры автоматизируются с использованием искусственного интеллекта.

Ключевыми технологическими инструментами изменений выступают искусственный интеллект, анализ больших данных, блокчейн и облачные решения. Их комплексное применение создает синергетический эффект, многократно повышающий качество проверки достоверности финансовой отчетности.

Цифровизация изменяет не только методы проверки, но и саму финансовую отчетность как объект аудита: появляются новые объекты учета, трансформируются учетные процессы, расширяются границы отчетности за счет включения нефинансовой информации.

Успешная цифровая трансформация аудита финансовой отчетности требует решения комплекса проблем: развития компетенций аудиторов (цифровой зрелости), обновления нормативной базы аудита, обеспечения кибербезопасности и сохранения баланса между автоматизацией и профессиональным суждением [5].

Будущее аудиторской профессии в контексте проверки финансовой отчетности связано с формированием экосистемы непрерывного аудита, в которой аудитор выступает не столько контролером, сколько аналитиком и интерпретатором крупных массивов данных, обеспечивающим пользователей своевременной и надежной информацией о достоверности отчетности.

Таким образом, цифровизация создает предпосылки для повышения качества аудита финансовой отчетности и восстановления доверия к аудиторскому заключению, однако реализация этого потенциала требует системных усилий со стороны аудиторского сообщества, регуляторов и образовательных учреждений.

Список литературы

1. Кодинцев, В.В. Инновации в аудиторской деятельности: анализ цифровых экосистем в экономике России / В.В. Кодинцев. – Текст : электронный // Бизнес и общество. – 2024. – № 3(43). – URL: https://business-society.ru/2024/3-43/34_kodincev. (дата обращения: 04.03.2026).

2. Рубан-Лазарева, Н.В. Инновационные технологии роста цифровой зрелости аудиторов. – Текст : электронный // Вестник университета. – 2024. – (8):34-40. – URL: https://doi.org/10.26425/1816-4277-2024-8-34-40 (дата обращения: 04.03.2026).

3. Лошкарева, А.А. Влияние цифровизации на процесс аудита: новые технологии и возможности / А.А. Лошкарева. – Текст: электронный // Бизнес и общество. – 2024. – № 3(43). – URL: https://business-society.ru/2024/3-43/60_loshkareva.pdf. (дата обращения: 04.03.2026).

4. Курныкина, О.В. Аудит в условиях цифровизации: проблемы и перспективы / О.В. Курныкина. – Текст : электронный // Аудитор. – 2023. – Хранение – Верхняя Масловка, 15. – URL: https://elib.fa.ru/art2023/bv911.pdf/info (дата обращения: 04.03.2026).

5. Алисенов, А.С. Международные стандарты финансовой отчетности : учебник и практикум для вузов / А.С. Алисенов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2026. – 422 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-19872-0. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт : [сайт]. – URL: https://urait.ru/bcode/583264 (дата обращения: 04.03.2026).

В начало к содержанию

УДК 338.48

М.О. Прохорова[1], М.И. Микулина[2]
[1]Студент
[2]Ассистент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ИЗМЕНЕНИЕ ПОНЯТИЯ «ТУРПРОДУКТ»: ВЛИЯНИЕ И ПОСЛЕДСТВИЯ ДЛЯ ВНУТРЕННЕГО ТУРИСТСКОГО РЫНКА РОССИИ

CHANGING THE CONCEPT OF «TOUR PRODUCT»: IMPACT AND CONSEQUENCES FOR RUSSIA'S DOMESTIC TOURISM MARKET

***Аннотация**. В статье анализируются изменения понятия «туристский продукт» в российском законодательстве, вступившие в силу с 1 марта 2026 г. Авторы рассматривают переход от универсального определения к дифференцированному в зависимости от вида туризма. Особое внимание уделяется изменениям для внутреннего рынка, где обязательные ранее услуги перевозки и размещения как ключевой признак турпродукта заменена на комбинацию размещения с любой дополнительной услугой. В работе представлен сравнительный анализ старого и нового определений, подробно разбираются причины реформы, а также ее положительные и отрицательные последствия для турагентов и туроператоров как ключевых участников туристской деятельности.*

***Ключевые слова:** туристский продукт, туризм, въездной туризм, выездной туризм, изменение понятия, последствия.*

Summary. *The article analyzes the changes to the concept of "tourist product" in Russian legislation, which came into force on March 1, 2026. The authors examine the transition from a universal definition to a differentiated one, depending on the type of tourism. Special attention is given to the changes for the domestic market, where the previously mandatory transportation and accommodation services as a key feature of a tourist product have been replaced by a combination of accommodation with any additional service. The article provides a comparative analysis of the old and new definitions, delves into the reasons for the reform, and explores its positive and negative implications for travel agents and tour operators as key participants in the tourism industry.*

Keywords: *tourist product, tourism, inbound tourism, outbound tourism, concept change, consequences.*

Понятие «туристский продукт» является одним из базовых понятий в сфере туризма. Законодательное закрепление его определения создает правовую основу для определения субъекта, ответственного за полной весь комплекс услуг, закрепления механизмов финансового обеспечения (фонды персональной ответственности) и защиты прав потребителей, что принципиально отличает турпродукт от простой совокупности разрозненных услуг.

Определение турпродукта закреплено в Федеральном Законе от 24.11.1996 № 132-ФЗ «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации». Фактически с момента принятия закона оно не изменялось, и было сформулировано следующим образом: «туристский продукт – комплекс услуг по перевозке и размещению, оказываемых за общую цену (независимо от включения в общую цену стоимости экскурсионного обслуживания и (или) других услуг) по договору о реализации туристского продукта» [1].

Из данного определения следует, что среди совокупности всех реализуемых туристскими предприятиями продуктов к категории туристских продуктов можно отнести исключительно те, в составе которых в обязательном порядке присутствует сочетание двух услуг − перевозка и проживание. Если хотя бы одна из них отсутствует, то данный продукт нельзя отнести к категории туристских.

Исходя из базовых определений турагента и туроператора, представленных в ст. 1 ФЗ №132-ФЗ, компетенцией формировать турпродукты обладает исключительно туроператор [1].

Однако формулировка рассматриваемого определения турпродукта создавала определенное несоответствие в правовом поле: турагенты, оформляя отдельными договорами продажу услуг проживания и услуг перевозки туристов, фактически занимались формированием турпродуктов, то есть выполняли функцию туроператора. Юридически зафиксировать при этом нарушение законодательства невозможно, так как реализовывать данные услуги по-отдельности имеет право и турагент. Это влекло за со-

бой негативные последствия в первую очередь в сфере обеспечения безопасности туристов. В отличие от туроператоров, имеющих финансовое обеспечение, которое является гарантией возмещения туристам нанесенного в период поездки вреда, турагенты не обладают ресурсной базой для выплаты компенсации.

С 1 марта 2026 г. в силу вступил в силу Федеральный закон от 29.12.2025 № 553-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный Закон «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», который меняет базовое понятие турпродукта и устанавливает новые признаки туроператорской деятельности для въездного и выездного туризма. Туристским продуктом в сфере выездного туризма считается комплекс услуг по перевозке туриста из Российской Федерации в страну (страны) временного пребывания и(или) обратно в Российскую Федерацию из страны (стран) временного пребывания и услуги по размещению в стране (странах) временного пребывания. Таким образом, для турпродукта в сфере выездного туризма понятие осталось прежним [2].

Для рынка внутреннего туризма ситуация кардинальным образом изменилась. Законодательно упразднено обязательное сочетание перевозки и размещения туристов как базового признака туристского продукта. С 1 марта турпродуктом считается предоставляемая туристу услуга по размещению на территории Российской Федерации в совокупности с любой дополнительной услугой из следующего перечня:

1. Перевозка туриста любым видом транспорта;
2. Услуги экскурсовода (гида);
3. Услуги гида-переводчика;
4. Услуги инструктора-проводника;
5. Иные услуги [3].

Сравнение основных аспектов прежнего и нового определений турпродукта приведено в таблице.

Таблица

Сравнительный анализ определения «турпродукт»

Аспект	Старое определение	Новое определение
Структура турпродукта	Перевозка+размещение, возможно включение дополнительных услуг	Размещение+любая дополнительная услуга из списка
Сфера применения	Применяется для всех видов туризма	Разделения понятия для выездного и внутреннего/въездного
Гибкость формирования	Гибкость фактически отсутствует, необходимо обязательное включение двух услуг	Практически любая комбинация услуг упрощает процесс формирования турпродукта

Финансовая нагрузка	Несут туроператоры, турагенты фактически освобождены от финансовых обязательств	Вынуждает турагентов, ранее специализирующихся на продаже отдельных услуг, получить статус туроператора, что способствует увеличению их финансовой нагрузки
Стоимость готового турпродукта	Относительно стабильные затраты на формирование турпродукта и агентские затраты обеспечивают более доступные цены для туристов	Широкая вариативность цен из-за включения различных услуг

Из-за новой формулировки понятия турагенты не смогут формировать туристские продукты, оформляя услуги по отдельности, так как если договоры оформлены на одного человека и на один период – это считается туроператорской деятельностью. Это прямое разделение турагентской и туроператорской деятельностей.

Рассмотрим более подробно предполагаемые последствия данного изменения для рынка внутреннего туризма России:

Положительные следствия:

1. Защита легального туроператорского бизнеса от недобросовестной конкуренции со стороны серого рынка.

2. Повышение защищенности туристов. Появляются понятные механизмы ответственности тех, кто услуги предоставляет, что повлечет рост качества сервиса;.

3. Доступ туроператорам по внутреннему и въездному туризму к действующим мерам поддержки.

4. Легализация и вывод из тени огромного сегмента поставщиков услуг. Это позволит создать новые качественные продукты, повысить безопасность туристов и собираемость налогов в регионе.

5. Повышение уровня защиты прав туристов. Приобретая официальный турпакет, соответствующий новым требованиям, турист получает комплексные гарантии.

6. Создание единых и равных условий конкуренции. Компании, которые всегда действовали в правовом поле, несли финансовые гарантии и полную ответственность перед клиентами, больше не будут сталкиваться с неравной конкуренцией со стороны организаций, минимизировавших свои издержки за счет использования лазеек в законодательстве [4].

Среди плюсов также можно выделить возможность для туроператоров определиться с тем, что конкретно будет реализовываться – турпродукты или туруслуги. Это позволит получить освобождение от уплаты НДС, так как раньше многим компаниям льгота была недоступна по причине того, что они не формировали туристские продукты. Данная льгота

продлена до 2030 г. и стала сейчас актуальнее, потому что планка размера дохода компаний в год, при которой можно не платить НДС, снизилась с 60 млн до 20 млн [5].

Однако изменение понятия «турпродукт» может иметь и отрицательные последствия, в первую очередь для компаний, предоставляющих турагентские услуги.

Новая формулировка приведет к изменению статуса турагентств, предлагающих отдельные услуги из перечня на территории России. Их деятельность подпадет под определение туроператорской, им придется оформлять фингарантии, передавать данные о продаже туров в систему «Электронная путевка». Как следствие, возникнут дополнительные издержки. Также в краткосрочной перспективе возможно повышение нагрузки на бизнес и небольшой рост цен на некоторые услуги за счет страхования и формальных издержек.

Таким образом, изменение понятия «туристский продукт» влечет за собой трансформацию самой сферы туризма, в первую очередь внутреннего. На смену классической модели обслуживания приходит гибкая персонализированная система.

Список литературы

1. Федеральный закон № 132-ФЗ : «Об основах туристской деятельности в Российской Федерации», редакция от 29.12.2025. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_12462/bb9e97fad9d14ac66df4b6e67c453d1be3b77b4c/ (дата обращения: 27.02.2026).

2. Федеральный закон № 553-ФЗ : «О внесении изменений в Федеральный закон “Об основах туристской деятельности в Российской Федерации”», редакция от от 29.12.2025. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_523101/ (дата обращения: 27.02.2026).

3. Изменение понятия турпродукта. – Текст : электронный //: Российский союз туриндустрии : [сайт]. – URL: https://rst.ru/novosti/rst_info/izmenenie-ponyatiya-turprodukta-neobhodimyj-shag-dlya-razvitiya-vnutrennego-i-vezdnogo-turizma.html (дата обращения: 27.02.2026).

4. Госдума одобрила расширение понятия туристического продукта. – Текст : электронный // Интерфакс : [сайт]. – URL: https://www.interfax.ru/russia/1063577 (дата обращения: 27.02.2026).

5. Госдума приняла законопроект, меняющий понятие «турпродукт». – Текст : электронный // Profi.Travel : [сайт]. – URL: https://profi.travel/news/63899/details?ysclid=mm4vb5oht2834295701 (дата обращения: 27.02.2026).

В начало к содержанию

УДК 331.101
Н.К. Рвачев[1], А.М. Положевец[1], Ю.С. Чернышева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. техн. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ НА ОСНОВЕ РИСК-МЕНЕДЖМЕНТА

MAKING MANAGEMENT DECISIONS BASED ON RISK MANAGEMENT

***Аннотация**. В современных реалиях бизнес находится под комплексным давлением внешних и внутренних факторов. Адаптироваться к ним в реальном времени помогает система обратных связей. И ключевая задача руководителей – уметь принимать грамотные, эффективные решения, даже если ситуация неясна и сопряжена с рисками. В статье описан алгоритм действий для принятия решений в условиях неопределенности и риска. Рассмотрено, как работает процессный подход к управлению рисками, и какие принципы лежат в основе риск-менеджмента компании. Также приведены риски, с которыми можно столкнуться при принятии решений.*
***Ключевые слова:** персонал, управление персоналом, предприятие, риск-менеджмент, управленческое решение, риски, управление рисками.*

***Summary.** In today's reality, businesses are under complex pressure from external and internal factors. A feedback system helps them adapt to these factors in real time. A key task for managers is to be able to make informed, effective decisions, even in uncertain and risky situations. This article describes an action plan for making decisions under uncertainty and risk. It discusses how a process-based approach to risk management works and the principles that underlie a company's risk management. It also discusses the risks that may be encountered when making decisions.*
***Keywords:** personnel, personnel management, enterprise, risk management, management decision, risks, risk management.*

Состояние российской экономики, а также усилившаяся конкуренция обуславливают необходимость решения новых задач, с которыми ранее не сталкивались отечественные предприятия в процессе своей деятельности. По ряду признаков многие эксперты считают, что национальная экономическая система находится в кризисе. Поэтому именно в такие периоды особенно важно умение руководителя верно расставлять приоритеты, выбирать ключевые направления деятельности компании, что актуально на сегодняшний день [1].

У современного руководителя много разных ролей, и они могут меняться в зависимости от должности, сферы деятельности, размера компании и ее внутреннего устройства. Когда наступают нестабильные времена или кризис, от руководителя требуются гибкость и умение быстро подстраиваться под постоянно меняющиеся обстоятельства. Хороший руково-

дитель обязан уметь смотреть вперед – составлять прогнозы и на ближайшее время, и на долгую перспективу. Это нужно, чтобы понимать, в какую сторону движется компания и как она будет развиваться с учетом реальной экономической ситуации в отрасли и на рынке в целом.

Насколько хорошо работает современный руководитель, во многом зависит от того, как он распределяет свое время: сколько тратит на достижение результата, а сколько – на остальные свои обязанности. В кризис или в ситуацию неопределенности его работа становится особенной – нужно внедрять такие меры, которые помогут компании быстрее приспособиться к переменам во внешней среде. Но при этом антикризисное управление не должно забывать и про внутреннее состояние бизнес-процессов. На практике чаще всего для управления персоналом в таких условиях (высокая неопределенность или кризис) используют экономические и правовые механизмы.

Управленческое решение – это результат творческой работы руководителя, который опирается на анализ того, что происходит внутри компании и вокруг нее. Очень часто именно от таких решений, которые принимают на местах, зависит, сможет ли предприятие добиться своих стратегических целей – и в ближайшее время, и в будущем.

Какой именно вид управленческого решения выберет руководитель, зависит от трех факторов: как срочно нужно ответить на вопрос, какие последствия могут наступить, и насколько для начальника важно, чтобы обычные сотрудники его поддержали.

Сам процесс принятия решений имеет смысл рассматривать как деятельность, в которой используются разные методы и приемы. Главная цель этой деятельности – найти наилучший вариант выхода из той или иной управленческой ситуации.

Этимологически термин «решение» восходит к латыни Древнего Рима. Там он означал буквально «разрешить вопрос» или «решить дело». Исходя из этого, принятие решений можно описать так: человек сначала выявляет проблему, а потом останавливается на самом удачном способе ее решения. Что касается «лица, принимающего решения» – это тот, кто по должности или положению вправе принять конкретное решение [2].

Сегодня руководителям компаний часто приходится принимать решения, когда ситуация неясна. Предугадать, к чему это решение приведет, очень сложно. Поэтому эффективность оценивают уже постфактум – после того, как получили результат. Но критерии для такой оценки нужно определить заранее, еще на этапе планирования. Обычно анализируют три группы показателей:

1. Финансы – сколько бизнес тратит на создание и продвижение товара и сколько зарабатывает.

2. Клиенты – насколько компании удается закрывать потребности своей целевой аудитории.

3. Внутренние процессы – как организовано управление и работа с сотрудниками.

Управление рисками и снижение неопределенности – это ключевые детерминанты процесса разработки и реализации эффективного управленческого решения. Для того, чтобы оптимизировать механизм принятия управленческих решений и снизить негативное влияние риск-факторов, необходимо использовать процессный подход (рис. 1).

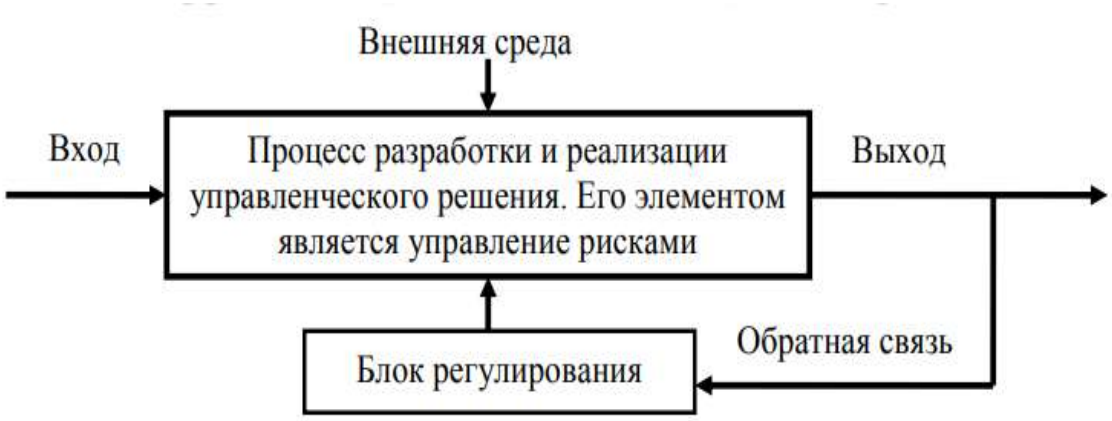

Рис. 1. Процессный подход к управлению рисками

Процессный подход к управлению рисками предполагает рассмотрение рисков в контексте бизнес-процессов современного предприятия. Это позволяет оперативно выявлять, оценивать и минимизировать риски на каждом этапе процесса разработки и реализации управленческих решений.

Чтобы управленческое решение работало лучше, нужно постараться уменьшить шансы, что что-то пойдет не так (то есть снизить риски). Систему управления рисками под конкретное предприятие лучше выстраивать, опираясь на несколько правил:

– закрепить все юридически – прописать в собственном внутреннем документе компании;

– сделать управление гибким, чтобы оно могло подстраиваться под любые изменения – и внутри фирмы, и снаружи;

– когда сравниваешь разные варианты, они должны быть сопоставимы между собой;

– наладить управленческие и производственные процессы так, чтобы они были разумно организованы, без лишних затрат [3].

Логическая блок-схема управления рисками в процессе разработки управленческого решения приведена на рисунке 2.

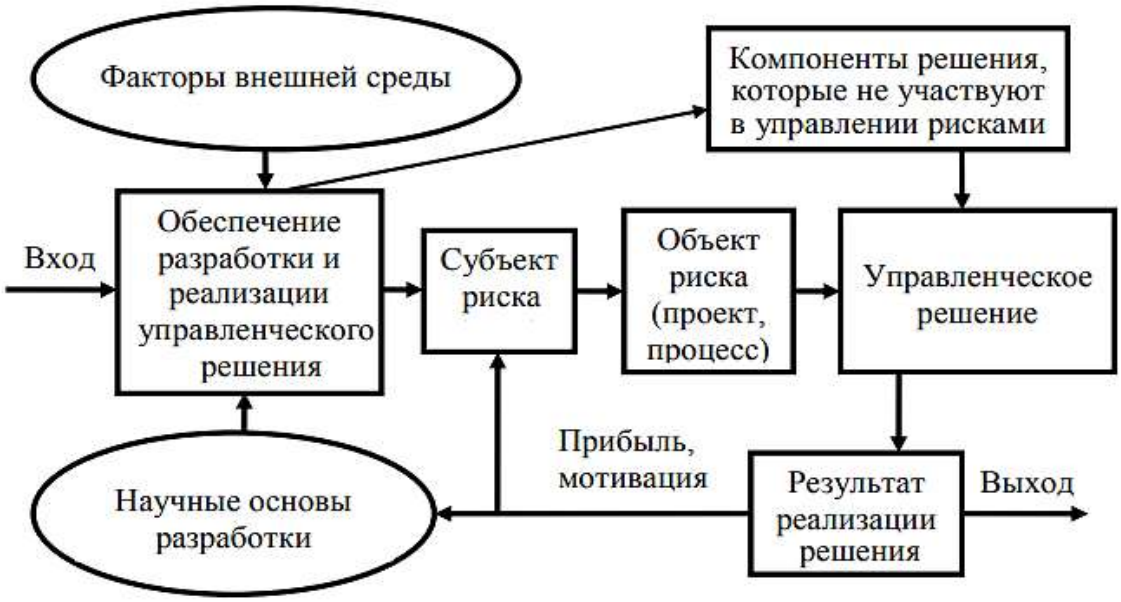

Рис. 2. Логическая блок-схема управления рисками

Между факторами среды и факторами рисками есть определенная связь. Поэтому необходимо установить количественные зависимости между целями, на решение которых направлено управленческое решение и уровнем риска.

Чтобы оценить уровень риска в цифрах, специалисты обычно советуют строить корреляционные поля и выявлять статистические зависимости. На рисунке 3 приведены кривые зависимостей уровня риска (Y) от факторов риска (X_1, X_2, X_3, X_4).

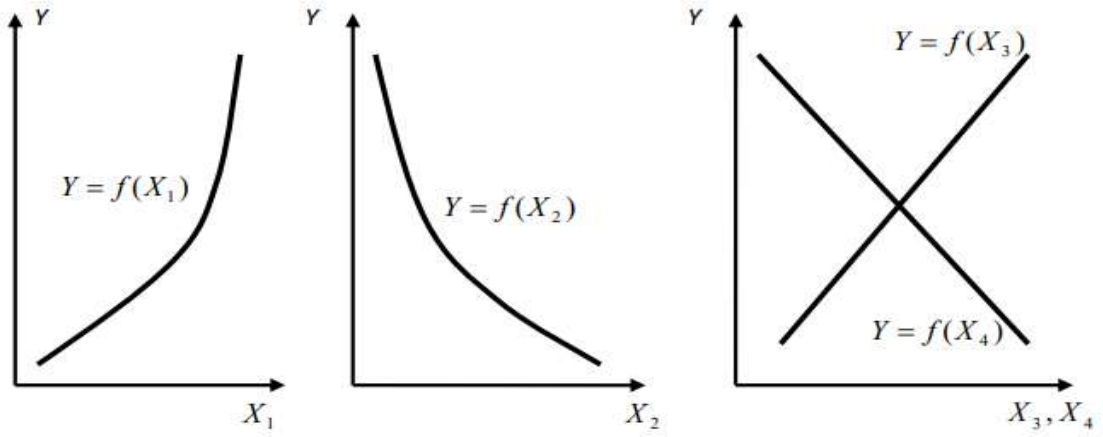

Рис. 3. Кривые зависимостей уровня риска от факторов риска

Если посмотреть на первый и третий графики, то там видно: чем выше фактор риска (X_1, X_3, X_4), тем выше и сам уровень риска (Y) – то есть связь прямая. А на втором графике картина обратная: увеличение фактора X_2 ведет к снижению уровня риска Y.

Прямо или косвенно управленческие решения влияют на прибыль бизнеса, поэтому при оценке наступления риска определяют вероятность достижения запланированного значения прибыли, которая описывается законом Гаусса.

Чтобы применить закон Гаусса и построить кривую распределения, нужно сначала вычислить несколько параметров. А именно:

– какова вероятность (или частота) того, что после принятия и исполнения управленческого решения компания получит прибыль или понесет убытки;

– какая сумма прибыли (или убытка) ожидается в среднем от этого решения;

– насколько фактические показатели риска отклоняются от расчетных, для чего берут среднеквадратическое отклонение.

На рисунке 4 показано, как выглядит кривая распределения прибылей и убытков в зависимости от уровня риска, когда решение уже реализовано.

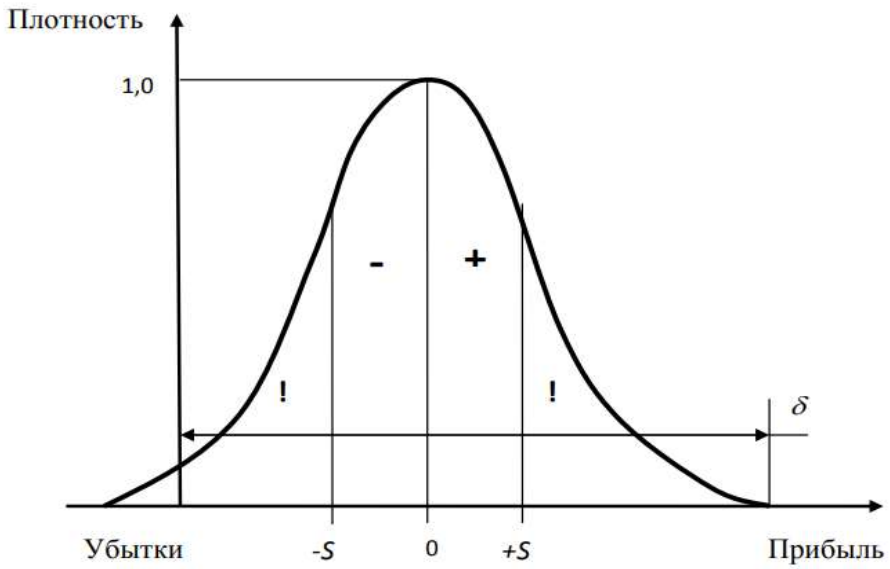

Рис. 4. Кривая распределения прибыли в зависимости от уровня риска при принятии управленческого решения

Согласно графику на рисунке 4, оптимальное управленческое решение должно попадать в область «+», которая соответствует интервалу от «0» до «S».

Среди рисков, которые могут возникать в процессе принятия управленческих решений необходимо отметить, следующие:

1. Возможные потери или финансовые затраты из-за непредвиденных обстоятельств.

2. Технические риски, которые связаны со сбоями в технической инфраструктуре, неисправностью оборудования и др.

3. Риски, связанные с кадрами. Сюда относятся: потеря ключевых сотрудников, дефицит специалистов с нужной квалификацией, а также трудности при обучении новичков.

4. Конкурентные риски. Реализация продукции может оказаться невыгодной из-за ценовой политики ближайших конкурентов. [4]

Выбор конкретного метода снижения риска при принятии управленческих решений зависит от специфики, целей, рисковых обстоятельств и финансовых возможностей хозяйствующего субъекта.

В таблице показано, какие инструменты лучше всего помогают снизить риск при реализации управленческих решений.

Таблица

Инструментарий по снижению вероятности наступления риска

Метод	Характеристика
Уклонение от рисков	Основан на отклонении проектов при проявлении признаков ненадежности партнеров, контрагентов и поставщиков, при недостоверности документов, разработанных и представленных заказчику. Чем выше уровень неопределенности внешних факторов риска, тем больше проектов отклоняется
Локализация источников риска	Применяется в тех случаях, когда можно вычислить и идентифицировать источники риска. При применении данного метода выделяются рисковые части проекта, они жестко контролируются и корректируются по мере возникновения необходимости в этом
Компенсация рисков	Относится к упреждающим методам управления путем стратегического планирования деятельности организации. Для этого в плановых показателях учитываются возможные неопределенности и риски путем создания резервов
Распределение рисков	Основан на распределении и перераспределении уровня риска между участниками проекта, его соисполнителями и субподрядчиками. Применяется при большой потенциальной эффективности проекта, но одновременно и большой неопределенности текущей и стратегической ситуации

Снижая вероятность наступления рисковых событий в условиях нестабильной внутренней и внешней среды, руководители современных компаний в своей практике сталкиваются с частично управляемыми и неуправляемыми факторами риска.

Частично управляемые факторы риска позволяют руководителю принимать обоснованные управленческие решения. К неуправляемым факторам относят те факторы, которые находятся вне компетенции конкретного руководителя и предприятия в целом, например, социально-экономическая ситуация в регионе и т.д. [5]

Проведенный анализ показал, что рисковые ситуации, обусловленные изменениями во внешней среде компании, непосредственно затрагивают трудовую деятельность сотрудников предприятия. Четкое понимание причин и последствий данного воздействия является основой для принятия управленческих решений, связанных с персоналом. Это позволяет сделать ситуацию с кадрами компании более управляемой и снизить уровень текучести персонала. [6]

Список литературы

1. Прохоров, З.С. Особенности антикризисного управления предприятиями малого бизнеса / З.С. Прохоров, А.А. Онучина, Е.Н. Лопатина [и др.]. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2024. – № 15(201). – С. 36–39. – URL: https://moluch.ru/archive/201/49381/ (дата обращения: 05.03.2026).

2. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 467 с. – ISBN 912-5-534-00627-8. – Текст : непосредственный.

3. Волкова, А.С. Антикризисное управление персоналом : учебник для вузов/ А.С. Волкова, М.М. Кудаева. – Москва: Издательство Юрайт, 2023. – 170 с. – ISBN 978-5-534-15236-4. – Текст : непосредственный.

4. Анисимов, А.Ю. Управление персоналом организации: учебник для вузов/ А.Ю. Анисимов, О.А. Пятаева, Е.П. Грабская. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 278 с. – ISBN 911-5-534-26744-9. – Текст : непосредственный.

5. Антикризисное управление: механизмы государства, технологии бизнеса: учебник и практикум для вузов / А. З. Бобылева [и др.]. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 542 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17621-6. – Текст : непосредственный.

6. Управление человеческими ресурсам : учебник и практикум для вузов / С.А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С.А. Барков, В.И. Зубков. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 427 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17946-0. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 347.63

С.А. Румянцева[1], Я.Р. Айрапетян[2]
[1]Студент
[2]Преподаватель
Колледж экономики и сервиса (КЭС) Института сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ЦИФРОВЫЕ ПРАВА И ОБЯЗАННОСТИ В СЕМЕЙНЫХ ОТНОШЕНИЯХ: ЗАЩИТА ДЕТЕЙ ОТ КИБЕРБУЛЛИНГА И ОНЛАЙН-МАНИПУЛЯЦИЙ

DIGITAL RIGHTS AND RESPONSIBILITIES IN FAMILY RELATIONSHIPS: PROTECTING CHILDREN FROM CYBERBULLYING AND ONLINE MANIPULATION

Аннотация. *В статье рассматриваются проблемы в цифровой среде (кибербуллинг, онлайн-манипуляции). Актуальность данной темы заключается в ее пагубном развитии, влиянии на пользователей сети, в особенности подростков, представляя риск в виде угрозы целенаправленных оскорблений, мошенничества, запрещенного контента и манипуляций, нанося моральный, а иногда и материальный вред. Цель данной работы – изучить основные виды кибербуллинга и меры по борьбе с ними. В теоретической части описаны основные права детей и родителей в сети, какие виды манипуляций существуют, какие меры осторожности важно соблюдать и как сила закона может помочь при столкновении с проблемой. Сделан вывод о том, что кибербуллинг является одной из самых распространенных проблем современного общества; важно знать, как бороться и защищать свои права.*

Ключевые слова: *кибербуллинг, онлайн-манипуляции, запрещенный контент, защита детей, психологическое состояние ребенка.*

Summary. *The article discusses problems in the digital environment (cyberbullying, online manipulation). The relevance of this topic lies in its detrimental development and impact on network users, especially teenagers, posing a risk in the form of targeted insults, fraud, prohibited content, and manipulation, causing moral and sometimes material harm. The purpose of this work is to study the main types of cyberbullying and measures to combat them. The theoretical part describes the basic rights of children and parents online, the types of manipulations that exist, the precautions that should be taken, and how the law can help in dealing with these issues. It concludes that cyberbullying is one of the most common problems in modern society, and it is important to know how to fight and protect one's rights.*

Keywords: *cyberbullying, the threat of targeted harassment, prohibited content, the psychological state of children, and child protection.*

В эпоху цифровизации семейные отношения все чаще перемещаются в онлайн-пространство, где цифровые права и обязанности родителей и детей обретают особую актуальность. Цифровые права в семейных отношениях включают право ребенка на доступ к информации, приватность данных и безопасное онлайн-общение, а обязанности родителей – защиту цифрового следа ребенка и контроль за контентом в социальных сетях. В российском семейном праве это проявляется в опеке через виртуальные визиты и ответственность за публикации, влияющие на репутацию несовершеннолетних.

Согласно данным Роскомнадзора за 2025 г., число случаев кибербуллинга среди несовершеннолетних в Российской Федерации увеличилось на 14 %, достигнув 10 тысяч зарегистрированных инцидентов, в то время как онлайн-манипуляции затрагивают до 7 % подростков ежемесячно [1].

Кибербуллинг представляет собой умышленную травлю в интернете, наносящую психологический вред детям, включая потерю уверенности и

риск суицида. Риски усиливаются анонимностью сети, где агрессия продолжается круглосуточно, проникая в семейную сферу.

Онлайн-манипуляции подразумевают обман для получения личных данных с последующим разглашением [2].

Избегая Интернет-травли, важно знать основные виды кибербуллинга. Основные представлены на рисунке 1.



Рис. 1. Виды кибербуллинга

Флейминг представляет собой эмоциональную перепалку в интернете с использованием оскорблений и перехода на личности в публичных дискуссиях, чатах или комментариях. Это словесная «война», где участники выражают агрессию без сдерживания, часто провоцируя конфликт.

Троллинг – это провокационные действия в интернете (оскорбления, высмеивание, грубость), цель которых вызвать эмоциональную реакцию у жертвы для развлечения тролля.

Хейтинг – это проявление злобы и ненависти к человеку, его деятельности, внешности или группе через оскорбительные комментарии, посты или сообщения в сети, с целью унизить, задеть чувства и вызвать негативную реакцию.

Сталкинг – это навязчивое слежение за человеком онлайн или оффлайн, включая мониторинг активности, спам сообщениями (даже комплиментами) и вторжение в личное пространство [3].

В семейных отношениях цифровые права и обязанности подразумевают права и обязанности между родителями и детьми, связанные с цифровыми технологиями. Рассмотрим цифровые права детей. Данные приведены на рисунке 2.

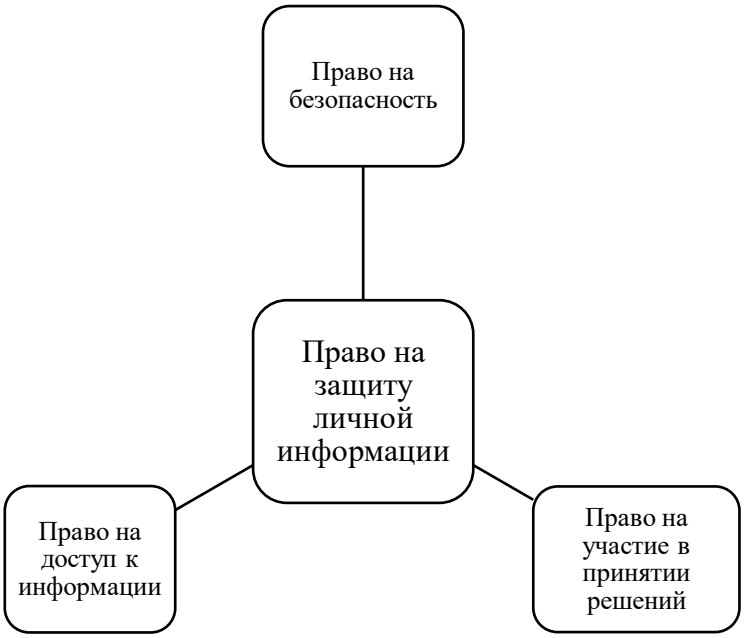

Рис. 2. Цифровые права детей

Родители, в свою очередь, имеют право регулировать пользование несовершеннолетнего гаджетом, содержащим подключение к сети Интернет. Права и обязанности между родителями и детьми должны быть распределены и согласованы для того, чтобы предотвратить риски кибербуллинга и всевозможные риски вмешательства мошенничества.

В рамках эмпирического исследования кибербуллинга как формы цифровой агрессии среди молодежи было проведено целевое анкетирование под названием «Кибербуллинг в сети». Опрос проводился среди обучающихся Колледжа экономики и сервиса ИСОиП (филиала) ДГТУ в г. Шахты – группы студентов среднего профессионального образования (возрастной диапазон преимущественно 16–19 лет), что позволяет выявить специфику восприятия онлайн-угроз в образовательной среде с акцентом на экономику и сервисные специальности.

Анкета включала структурированный перечень вопросов, ориентированных на выявление ключевых аспектов кибербуллинга. В частности, респондентам предлагалось ответить на следующие позиции:

1. Сталкивались ли вы с манипуляциями в интернете (например, дезинформация, провокации или психологическое давление в цифровой среде)?

2. Как часто вы наблюдали проявления интернет-буллинга (включая флейминг, хейтинг, троллинг или сталкинг в соцсетях, чатах и онлайн-играх)?

3. Как часто кто-то проявлял агрессию в интернете по отношению к вам лично?

4. В какой форме происходила такая агрессия (оскорбления в комментариях, угрозы, спам, публичное унижение)?

Методика опиралась на закрытые и полуоткрытые вопросы с шкалой частоты (например, «никогда», «редко», «часто», «регулярно»), что обеспечивало количественную обработку данных и минимизацию субъективных интерпретаций.

По статистике опрошенных в Колледже экономики и сервиса ИСОиП (филиала) ДГТУ в г. Шахты было выявлено:



Диаграмма отражает, что среди опрошенных студентов подавляющее большинство – 90,3 % подтвердили факт наблюдения проявлений интернет-буллинга в сети. Этот высокий показатель свидетельствует о повсеместности феномена в цифровой среде молодежи, где киберагрессия становится рутинным элементом онлайн-коммуникации (форумы, социальные сети, многопользовательские игры, по авторскому исследованию).

Более того, 54,8 % респондентов сообщили о личном опыте подверженности интернет-травле. Преобладающие формы агрессии включали оскорбления в комментариях под публикациями и в онлайн-играх. Такие инциденты часто проявляются как хейтинг или троллинг.

Полученные данные подчеркивают уязвимость студентов к кибербуллингу: 90,3 % наблюдателей указывают на пассивное вовлечение в токсичную среду, а 54,8 % – на прямую виктимизацию. Это коррелирует с определениями терминов, данными ранее: флейминг как эмоциональные перепалки, хейтинг как целенаправленные оскорбления, троллинг как провокации и сталкинг как слежка. Высокая частота в играх и комментариях обусловлена анонимностью платформ и отсутствием модерации.

В контексте семейного права в РФ, родители являются законными представителями детей и обязаны выступать в защиту их прав и интересов перед любыми лицами. В цифровой среде это трансформируется в следующие обязанности:

1. Превентивная обязанность: информирование ребенка о правилах общения с незнакомцами в сети и рисках передачи личных данных.

2. Обязанность по мониторингу: осуществлять ограничение доступа к запрещенному контенту.

3. Обязанность по вмешательству: при обнаружении факта кибербуллинга родители обязаны принять меры по его прекращению, не ограничиваясь только внутрисемейными беседами.

Алгоритм действий при выявлении кибербуллинга или онлайн-манипуляций:

– фиксация доказательств: сделайте скриншоты сообщений, страниц профилей обидчиков, видеозаписи экрана. В случае серьезных угроз скриншоты необходимо заверить у нотариуса (протокол осмотра доказательств) для использования в суде;

– техническая блокировка: использование инструментов самой платформы (жалоба модераторам, «черный список»). Согласно ФЗ № 149, социальные сети обязаны удалять контент, содержащий угрозы и оскорбления, по обращению пользователей;

– обращение в Правоохранительные органы: при наличии угроз жизни, здоровью или признаков вымогательства – подача заявления в полицию или прокуратуру. В заявлении указываются ссылки на аккаунты, прикладываются скриншоты [4].

Анализ показывает, что кибербуллинг и онлайн-манипуляции представляют собой серьезные угрозы для психоэмоционального развития несовершеннолетних.

Основные выводы исследования следующие: цифровые права детей на безопасность в сети требуют усиления родительского контроля и цифровой грамотности, что позволит минимизировать риски эксплуатации через социальные сети и мессенджеры; обязанности семей по защите от кибербуллинга включают не только мониторинг, но и формирование этических норм онлайн-поведения, подкрепленные юридической ответственностью за бездействие.

Таким образом, защита детей в цифровой среде становится не только правовой, но и этической императивом для устойчивого развития общества.

Список литературы

1. Роскомнадзор. Статистика по инцидентам кибербуллинга среди несовершеннолетних за 2025 год : официальный сайт. – URL: https://. rkn.gov.ru/statistics/cyberbullying-2025 (дата обращения: 25.02.2026).

2. Психологически безопасная образовательная среда: проблемы проектирования и перспективы развития: Сборник материалов V Международной научно-практической конференции/ Издательский дом «Среда»,

2023. – 300 с. – ISBN 978-5-907688-76-6. – Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. – URL: https://reader.lanbook.com/book/412631 (дата обращения: 25.02.2026).

3. Интеграция науки и образования в условиях цифровой трансформации : монография / С.Д. Могилевский, О.В. Шмалий. – Москва, 2022. – 208 с. – URL: https://www.elibrary.ru/item.asp?id=53750372 (дата обращения: 26.02.2026).

4. Кибербуллинг среди подростков: признаки и рекомендации для родителей : официальный сайт. – URL: https://cism-ms.ru/poleznye-materialy/kiberbulling-sredi-podrostkov-osnovnye-priznaki-i-rekomendatsii-dlya-roditeley (дата обращения: 26.02.2026).

В начало к содержанию

УДК 331.1

А.С. Саркисян[1], Ф.К. Касумов[1], Ю.С. Чернышева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. техн. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА: ОБОСНОВАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ

PROFESSIONAL STAFF DEVELOPMENT: JUSTIFICATION OF THE NEED

Аннотация. *В статье рассматривается проблема профессионального развития персонала организации. Деловая оценка персонала является одним из инструментов, который показывает уровень профессионального развития персонала организации. В работе изучены ситуации, при которых необходима деловая оценка персонала и принципы, формирующие стратегию профессионального развития. Также проанализировано влияние перспектив карьерного роста на потребность в профессиональном развитии персонала организации.*

Ключевые слова: *персонал, управление персоналом, развитие персонала, деловая оценка, профессиональное развитие, обучение персонала.*

Summary. *The article discusses the problem of professional development of an organization's staff. Business assessment of staff is one of the tools that shows the level of professional development of an organization's staff. The article examines the situations where business assessment of staff is necessary and the principles that form the strategy for professional development. It also analyzes the impact of career prospects on the need for professional development of an organization's staff.*

Keywords: *personnel, personnel management, personnel development, business assessment, professional development, personnel training.*

В современных условиях развития российского общества основным ресурсом хозяйствующего субъекта, помимо финансовых и информационных, является квалифицированный персонал. Предпринимательские структуры активно конкурируют между собой, используя для этого потенциал своих сотрудников [1].

Как показывает практика, чтобы получить максимальный эффект от использования трудовых ресурсов, необходимо правильно их оценить.

Процесс деловой оценки персонала может осуществляться на постоянной основе, например, для мониторинга социально-психологической атмосферы в трудовом коллективе, а может иметь разовый характер. Рассмотрим ситуации, при которых необходима деловая оценка (табл. 1) [2].

Таблица 1

Ситуации, при которых необходима деловая оценка персонала

Причина/ситуация	Краткое описание
Необходимость повышения качества и эффективности работы персонала	Во многих медицинских организациях приняты стандарты приема пациентов. Они регламентируют поведение членов трудовых коллективов в основных рабочих ситуациях и настроены на повышение качества оказываемых услуг. Для проверки соответствия деятельности исполнителей заданным регламентам организуется регулярное оценивание, принимаются меры по мотивированию или дополнительному обучению специалистов
Необходимость принятия управленческих решений	Во многих медицинских организациях проводятся оценочные мероприятия, в которых сотрудники демонстрируют свои управленческие навыки. По результатам деловой оценки сотрудника могут перевести на более высокую должность
Необходимость дополнительного обучения персонала	Не редкость, когда в компании снижается выручка и увеличивается количество жалоб клиентов. В результате наблюдения и опросов персонала удалось выяснить, почему возникает так много ошибок. Курсы повышения квалификации позволят устранить эту проблему и продажи вновь возрастут
Необходимость повышения уровня мотивации персонала	По результатам оценки выявляются незакрытые потребности персонала. Руководитель расширяет систему мотивации, а сотрудники получают подтверждение того, что производительный труд справедливо оплачивается работодателем

Таким образом, результаты деловой оценки персонала позволяют принимать различные управленческие решения и использовать трудовой потенциал с выгодой для бизнеса.

Анализируя деятельность различных организаций, можно сделать вывод о том, что некоторые категории персонала нуждаются в повышении уровня квалификации и развитии ряда профессиональных и управленческих компетенций. В данной ситуации результаты деловой оценки указывают на необходимость внедрения комплексного подхода к развитию персонала исследуемого предприятия.

Развитие персонала предусматривает последовательную реализацию комплекса мер, направленных на повышение уровня квалификации, обучение кадров, а также планирование карьеры сотрудников и наращивание их потенциала.

Профессиональное развитие персонала должно базироваться на определенной стратегии [3]. Рассмотрим принципы, формирующие основу стратегического управления профессиональным развитием (табл. 2).

Таблица 2

Принципы, формирующие стратегию профессионального развития персонала

Принцип	Краткое описание
Согласование с бизнес-целями организации	Программу обучения персонала необходимо сделать персонализированной в зависимости от потребностей конкретного отдела
Оценка бизнес-ландшафта	Необходимо проанализировать стратегические потребности организации, определить ключевые области деятельности, пробелы в навыках
Оценка возможностей обучающей группы	Необходимо выяснить, какие навыки и компетенции есть у сотрудников, что нужно для достижения поставленных целей
Определение процессов, которые необходимо изменить	Необходимо проанализировать наработки и регламенты в сфере обучения, чтобы они соответствовали единому стандарту и миссии организации
Содействие непрерывному обучению	Важно сформировать у работников привычку непрерывно совершенствоваться, чтобы повысить их лояльность, удержание в компании и карьерный рост
Применение модели 70/20/10	Обучение любому навыку включает три составляющие: формальное обучение (10%), опыт других людей (20%), обучение на рабочем месте (70%)
Повышение уровня мотивации персонала компании	Необходимо заранее обсудить с персоналом профессиональное развитие и выяснить, чего хочет сам человек, зачем ему нужно обучение, что он получит по итогам, как изменятся его задачи, если он получит новый навык

Для современной организации за основу стратегии профессионального развития персонала было предложено взять стратегию управления талантами.

Стратегия управления талантами базируется на принципах и правилах, с помощью которых руководство организации сможет выстроить процесс управления востребованными и перспективными сотрудниками более эффективно. Данная стратегия включает в себя следующие элементы:

– управление карьерным развитием;
– управление обучением и профессиональным развитие персонала;
– управление мотивацией;
– управление достижением стратегических целей и задач компании;
– планирование успеха и прогноз результатов деятельности предприятия.

Рассмотрим ориентиры и стратегические приоритеты профессионального развития персонала современной организации (рис. 1).

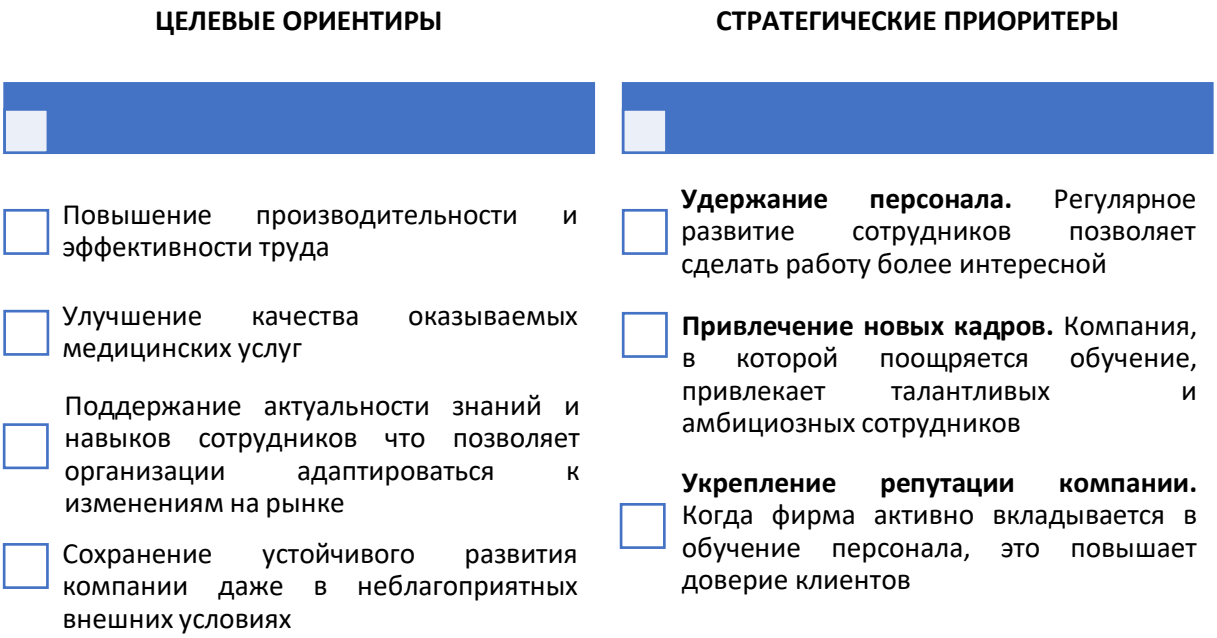

Рис.1. Ориентиры и приоритеты стратегии профессионального развития персонала

Реализацию стратегии профессионального развития необходимо осуществлять с учетом стратегических целей и задач организации в области управления кадрами. При этом возможность построить карьеру в компании во многом определяет потребность персонала в профессиональном развитии (рис. 2).

Прежде чем внедрять стратегию профессионального развития персонала, руководству предприятия следует разобраться, где именно имеются «пробелы» в знаниях и умениях конкретных сотрудников. По результатам деловой оценки у руководителя появится список ключевых навыков и компетенций, которые позволят его подчиненным работать более эффективно.



Рис. 2. Влияние перспектив карьерного роста
на потребность в профессиональном развитии

Профессиональное развитие работников организации должно осуществляться на постоянной основе. Если не обновлять и не пересматривать стратегию развития персонала, то она в скором времени может утратить свою ценность. Для того, чтобы система профессионального развития была долгосрочной, необходимо пересматривать программы обучения, оценивать, какие форматы сработали, а какие – показали низкую эффектность. Также важна обратная связь. Необходимо уточнять у сотрудников, что они считают полезным в своем обучении, а что – пустой тратой времени [4].

Также важно сделать систему профессионального развития и обучения персонала более интересной для сотрудников. Когда работники организации сами проявят желание учиться, обучение станет в разы эффективнее. Чтобы этого добиться, следует использовать следующие инструменты мотивации:

1. Признание и награды, соревнования профессионального мастерства.
2. Карьерные возможности.
3. Финансовая мотивация. Например, бонусы за успешное прохождение длительных курсов повышения квалификации.
4. Доступ к интересным проектам. Обучение должно открывать новые горизонты в профессиональном развитии.

Рассмотрим ожидаемые результаты внедрения стратегии профессионального развития персонала современной организации, представленные на рисунке 3.

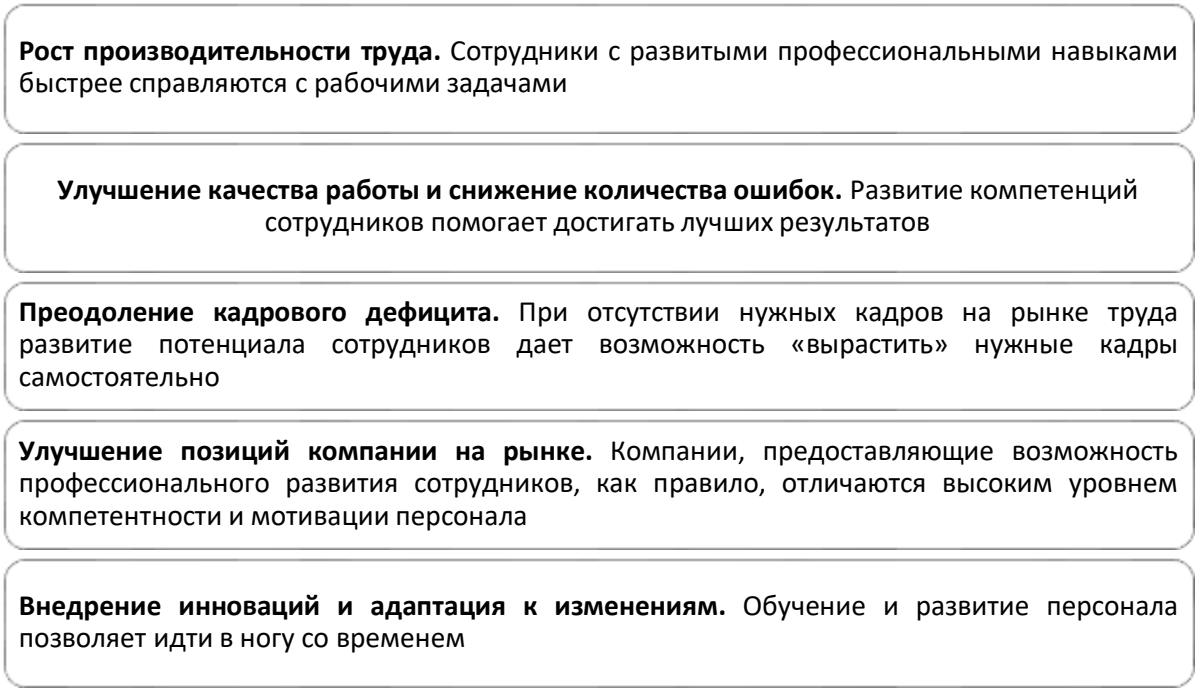

Рис. 3. Прогнозируемые результаты внедрения стратегии профессионального развития персонала

Необходимость в индивидуальном подходе к профессиональному развитию сотрудника может возникнуть в следующих случаях:

1. Сотрудник сам просит об индивидуальной траектории обучения. При этом он должен быть важен для компании, чтобы она вкладывала ресурсы в его профессиональное совершенствование.

2. Результаты деловой оценки показали, что у конкретного сотрудника недостаточно развиты ключевые для его должности компетенции. Если повысить их уровень, это позволит улучшить коллективные показатели труда.

3. Сотрудника хотят перевести на другую должность или в другой отдел. Особенно если его планируют включить в кадровый резерв управленческих работников.

4. Если предприятию необходимы универсальные специалисты. В последнее время особенно ценятся профессионалы в смежных отраслях

5. Если организацию ждет обновление структуры. После персонального обучения каждый ее сотрудник будет четко понимать, как ему необходимо перестроить свою работу в новых условиях.

Индивидуальная программа профессионального развития (далее – ИППР) может быть составлена для различных категорий персонала. Типовая структура ИППР включает в себя следующие разделы:

– вводная информация, куда заносят данные сотрудника и руководителя, устанавливают срок, в который необходимо реализовать ИППР;

– уровень компетенций на старте, прописывают сильные качества и зоны роста сотрудника;

– план развития, прописывают навыки, которые должен получить сотрудник, и пошаговый план их развития.

Рассмотрим содержание программы профессионального развития в медицинской организации на примере врача-диетолога. Цель ИППР заключается в обеспечении непрерывного профессионального роста, а также развития профессиональных качеств необходимых врачу-диетологу в области помощи взрослым пациентам с избыточной массой тела и ожирением.

Задачи ИППР включают в себя:

1. Развитие профессиональной компетентности, направленной на положительную динамику показателей качества профессионального роста.

Развитие навыков в области оказания помощи взрослым пациентам с избыточной массой тела и ожирением.

2. Формирование личностных качеств, ценностных ориентаций необходимых в профессиональной деятельности.

Примерное содержание и модули программы обучения для врача-диетолога приведены на рисунке 4.

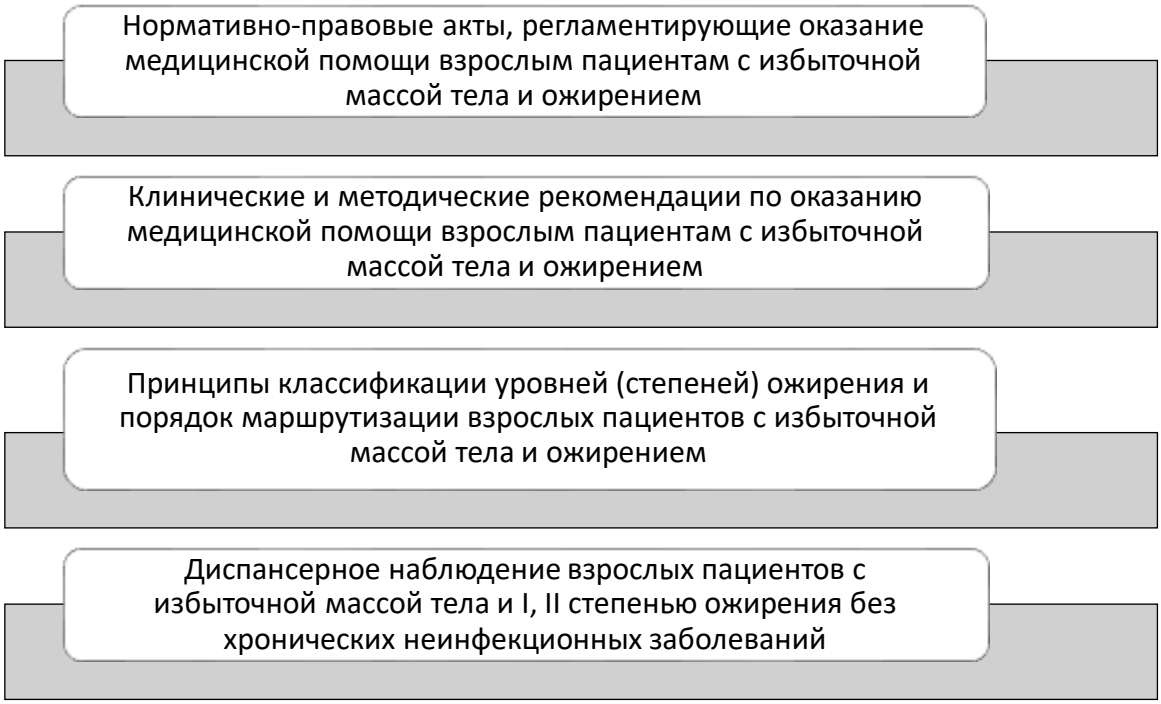

Рис. 4. Примерное содержание и модули программы обучения для врача-диетолога

При разработке программы профессионального развития врача-диетолога необходимо учитывать трудовые функции, описанные в профессиональном стандарте для данной категории специалистов. Профессиональный стандарт «Врач-диетолог» был утвержден приказом Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 02 июня 2021 № 359н.

Модель компетенций врача-диетолога после освоения ИППР приведена на рисунке 5.



Рис. 5. Модель компетенций врача-диетолога

Индивидуальная программа профессионального развития представляет собой документ прогностического характера и является основой для принятия управленческих решений относительно трудовой деятельности конкретного сотрудника организации.

В процессе реализации индивидуальных программ профессионального развития руководитель организации должен четко обозначить свою позицию к происходящим изменениям в социальном контексте и взять на себя ответственность за цели и направления профессионального развития своих подчиненных.

Список литературы

1. Мажиева, В.С. Инвестиции в человеческий капитал как фактор экономического развития предприятия / В.С. Мажиева. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2024. – № 24(210). – С. 141–143. – URL: https://moluch.ru/archive/210/51441/ (дата обращения: 22.02.2026).

2. Управление человеческими ресурсам : учебник и практикум для вузов / С.А. Барков [и др.] ; ответственные редакторы С.А. Барков, В.И. Зубков. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 427 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-17946-0. – Текст : непосредственный.

3. Буцкая, А.А. Коучинг и тренинг в системе обучения и развития персонала / А.А. Буцкая, К.А. Николаева, О.А. Петриго. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 12(146). – С. 247–249. – URL: https://moluch.ru/archive/146/41046/ (дата обращения: 11.10.2025).

4. Мизинцева, М.Ф. Оценка персонала : учебник и практикум для вузов / М. Ф. Мизинцева, А. Р. Сардарян. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 378 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-00729-9. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 338.48

А.А. Семендей[1], М.И. Микулина[2]
[1]Студент
[2]Ассистент кафедры «Управление и предпринимательство»
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

СПЕЦИФИКА КУЛЬТУРНО-ПОЗНАВАТЕЛЬНЫХ ТУРИСТСКИХ АТТРАКЦИЙ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ

SPECIFIC FEATURES OF CULTURAL AND LEARNING TOURIST ATTRACTIONS IN THE ROSTOV REGION

Аннотация. *Статья посвящена анализу потенциала культурно-познавательных ресурсов Юга России и культурно-познавательного туризма региона на примере Ростовской области. В рамках настоящего исследования, используя историческое и культурное наследие региона, а также современное состояние сферы туризма выделены основные аттракции культурно-познавательного туризма. Определена специфика аттракций, охарактеризованы их основные особенности и региональная специфика. Особое внимание уделяется уникальным особенностям объектов показа: тематическому разнообразию исторических памятников, сохранению нематериального этнокультурного достояния казачества, а также литературному наследию региона. Делается вывод о способности региональных аттракций обеспечить глубокое погружение в историю и культуру Дона.*

Ключевые слова: *культурно-познавательный туризм, потенциал, тенденции, традиции.*

Summary. *The article is devoted to the analysis of the potential of the cultural and educational resources of the South of Russia and the cultural and educational tourism of the region on the example of the Rostov Region. In the framework of this study, using the historical and cultural heritage of the region, as well as the current state of the tourism industry, the main attractions of cultural and educational tourism have been identified. The specificity of*

the attractions has been determined, and their main features and regional specifics have been characterized. Special attention is paid to the unique features of the objects of display: the thematic diversity of historical monuments, the preservation of the intangible ethnocultural heritage of the Cossacks, and the literary heritage of the region. The article concludes that regional attractions can provide a deep immersion in the history and culture of the Don region.

Keywords: *cultural and educational tourism, potential, trends, traditions.*

Современное развитие сферы российского туризма охарактеризовано переориентацией туристских потоков с выездного (международного) туризма на внутренний рынок. Внутренний туризм определен важным сектором национальной экономики, а культурно-познавательный туризм – приоритетным направлением его развития [1].

Ростовская область обладает туристским потенциалом для реализации как внутреннего, так и въездного туризма. В регионе функционирует уже сформировавшийся туристский кластер. При сегментации туристского потока можно определить, что культурно-познавательный туризм находится на третьем месте по популярности среди туристов (рис.), что делает изучение специфики его аттракций актуальной темой исследования

.



Рис. Структура туризма в Ростовской области [2]

Среди тринадцати субъектов, относящихся к Югу России, Ростовская область характеризуется средним культурно-историческим потенциалом, однако входит в число лидеров по количеству памятников федерального значения [3]. На территории региона организовано 2 национальных культурно-познавательных маршрута

1. «Большой казачий круг». Этнографический маршрут, разработанный с целью знакомства жителей региона и туристов с историей и традициями казачества. Продолжительность – 3 дня. Задействованные туристские аттракции: г. Азов, г. Новочеркасск, х. Старозолотовский, х. Пухляковский [4].

2. «Стартап Петра I». Исторический маршрут, охватывающий места, связанным с первыми проектами Петра Великого. Продолжительность – 3 дня. Задействованные туристские аттракции: г. Ростова-на-Дону, г. Азов, г. Таганрог, с. Мержаново, Танаис, с. Самбек [5].

Туристские аттракции культурно-познавательного туризма в Ростовской области можно разделить на несколько категорий в зависимости от подвида (табл.).

Таблица

Классификация культурно-познавательных аттракций Ростовской области

Вид туризма	Туристские дестинации [6]	Объекты показа
Исторический	г. Азов г. Ростов-на-Дону г. Таганрог г. Каменск-Шахтинский	Азовский историко-археологический и палеонтологический музей- заповедник, Музей «Градостроительство и быт Таганрога», Музей «Легенды СССР»
Военно-патриотический	с. Самбек г. Аксай г. Каменск-Шахтинский	Музейный комплекс «Самбекские высоты», Аксайский военно-исторический музей, парк военной техники «Патриот»
Военно-патриотический	с. Самбек г. Аксай г. Каменск-Шахтинский	Музейный комплекс «Самбекские высоты», Аксайский военно-исторический музей, парк военной техники «Патриот»
Этнографический	ст. Старочеркасская ст. Раздорская г. Новочеркасск	Атаманское подворье Ефремовых, Патриарший Вознесенский войсковой всеказачий собор, Раздорский этнографический музей-заповедник
Археологический	х. Недвиговка х. Пухляковский ст. Елизаветинская г. Ростов-на-Дону	Археологический музей-заповедник «Танаис», Ливенцовская крепость, Курганный могильник «Колундаевский X», Стоянка «Богатыри»
Литературный	ст. Вешенская г. Таганрог х. Старозолотовский	Музей «Тихий Дон» , Домик А.П. Чехова, Кружилинский мемориально-исторический комплекс

Рассмотрим специфичность объектов показа для каждого вида туризма, развивающегося в Ростовской области.

Специфика объектов исторического туризма заключается в тематическом разнообразии объектов показа, которое определяется богатой и многослойной историей региона. На территории Ростовской области сохранились объекты культурного наследия античных времен, периода расцвета купечества и индустриальной эпохи. Это позволяет создавать туры и экскурсии со значительным тематическим и хронологическим разнообразием.

Специфика военно-патриотического туризма Ростовской области определяется ее ведущей ролью на арене боевых действий в период XVIII-XX вв., начиная с Азовских походов Петра I и заканчивая периодом Великой Отечественной войны, которая определяет многообразие объектов показа. Регион предлагает туристам не просто осмотр мемориалов, а глубокое погружение в историю через уникальные комплексы, интерактивные экс-

позиции и живую связь поколений. Военно-патриотический туризм является одним из наиболее активно развивающихся направлений туризма, что закреплено в положениях Региональной межведомственной программы «Патриотическое воспитание граждан, утвержденной Постановлением Правительства Ростовской области от 10 янв. 2022 № 3 [7].

Отличительной чертой этнографического туризма Ростовской области является сохранение и репрезентация объектов нематериального этнокультурного достояния. На сравнительно небольшой территории региона размещен целостный историко-культурный ландшафт, отражающий градостроительные, архитектурные и иные культурные достижения, и традиции донского казачества. Специфика объектов показа заключается в полном погружении в живое культурное пространство, где история, быт, ремесла формируют для туристов целостный образ «Вольного Дона».

Литературный туризм в Ростовской области представлен двумя типами объектов:

1. Места, связанные с рождением и жизнью писателей, родившихся на территории Ростовской области. К таким писателям относится А.П. Чехов, М.А. Шолохов, А.В. Калинин, П.Г. Аматуни, В.А. Закруткин, Д.А. Корецкий. Специфичность объектов заключается в полном сохранении или реконструкции аутентичной обстановки, в которой находились выдающиеся литературные деятели Дона, что позволяет туристам получить подробное и точное представление их жизни.

2. Объекты временного пребывания мировых классиков литературы. В различные периоды Ростовскую область посещали А.С. Пушкин, С.А. Есенин, О.Э. Мандельштам, Н.С. Гумилев и другие литературные деятели. В отличие от мемориальных музеев-усадеб (как у Шолохова в Вешенской), эти места связаны с краткими, но значимыми эпизодами жизни поэтов и писателей, что формирует уникальную привлекательность для туристов.

Таким образом, объекты показа культурно-познавательного показа Ростовской области обладают уникальной специфичностью, превращая регион в привлекательную дестинацию, способную предложить туристу не просто осмотр достопримечательностей, а глубокое, эмоциональное и многослойное погружение в историю и культуру.

Список литературы

1. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2019 №2129-р: «Об утверждении Стратегии развития туризма в Российской Федерации на период до 2035 года». – Текст : электронный // Судебные и нормативные акты РФ : [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document /cons_doc_LAW_523101/ (дата обращения: 27.02.2026).

2. Оценка базы отдыха для целей принятия управленческого решения по реализации. – Текст : электронный // Экспертное бюро оценки и консалтинга : [сайт]. – URL: https://www.burocons.ru/proekty/56-otsenka-bazy-otdykha (дата обращения: 27.02.2026).

3. Особенности использования историко-культурных ресурсов Юга России в экскурсионно-познавательных программах (на примере Ростовской области). – Текст : электронный // Киберленинка : [сайт]. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-ispolzovaniya-istoriko-kulturnyh-resursov-yuga-rossii-v-ekskursionno-poznavatelnyh-programmah-na-primere-rostovskoy (дата обращения: 27.02.2026).

4. Турмаршрут «Большой казачий круг» в Ростовской области стал национальным. – Текст : электронный // Национальные проекты России : [сайт]. – URL: https://национальныепроекты.рф/news/turmarshrut-bolshoy-kazachiy-krug-v-rostovskoy-oblasti-stal-natsionalnym/ (дата обращения: 27.02.2026).

5. Историко-культурный туризм. – Текст : электронный // Официальный портал Правительства Ростовской области : [сайт]. – URL: https://www.donland.ru/activity/592/ (дата обращения: 27.02.2026).

6. Донской маршрут «Стартап Петра I» претендует на включение в перечень национальных маршрутов России. – Текст : электронный // Официальный портал Правительства Ростовской области : [сайт]. – URL: https://www.donland.ru/news/18568/ (дата обращения: 01.03.2026).

7. Постановление Правительства Ростовской области от 10.01.2022 №3 : «Об утверждении региональной межведомственной программы «Патриотическое воспитание граждан (Ростовская область)». – Текст : электронный // Официальный портал Правительства Ростовской области : [сайт]. – URL: https://www.donland.ru/documents/15095/ (дата обращения: 01.03.2026).

В начало к содержанию

УДК 65.012.42

Т.А. Старцева[1], М.В. Бугаева[2]
[1]Студент
[2]Канд. экон. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

КОМАНДНОЕ ЛИДЕРСТВО И ЭМОЦИОНАЛЬНЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В УСЛОВИЯХ VUCA

TEAM LEADERSHIP AND EMOTIONAL INTELLIGENCE IN VUCA CONDITIONS

Аннотация. *В данной статье анализируется, как эмоциональный интеллект способствует формированию доверительных отношений, повышению вовлеченности сотрудников, поддержанию морального духа и, как следствие, увеличению продуктивности и укреплению корпоративной культуры. Подчеркивается, что лидеры, обладаю-*

щие высоким эмоциональным интеллектом, демонстрируют лучшую стрессоустойчивость и способность к гибкому принятию решений, что делает их незаменимыми в динамично меняющемся мире.

Ключевые слова: *эмоциональный интеллект, лидерство, VUCA, вовлеченность персонала, лидерские качества.*

Summary. *This article analyzes how emotional intelligence contributes to the formation of trustful relationships, increased employee engagement, maintenance of morale, and, consequently, increased productivity and strengthening of corporate culture. It is emphasized that leaders with high emotional intelligence demonstrate better stress resilience and the ability to make flexible decisions, which makes them indispensable in a dynamically changing world.*

Keywords: *emotional intelligence, leadership, VUCA, employee engagement, leadership qualities.*

XXI в. – это эпоха стремительных трансформаций, когда эффективное руководство становится чем-то большим, чем просто набором навыков – оно превращается в настоящее искусство. Успешные лидеры обладают высокой эмоциональной устойчивостью, что позволяет им грамотно управлять коллективом, разрешать споры и реализовывать долгосрочные планы. В условиях нестабильности, неопределенности, сложности и амбигуитета (VUCA) организациям необходимы новаторские подходы к лидерству, направленные на развитие гибкости и формирование ответственного отношения внутри команд.

Командное лидерство подразумевает распределение функций и ролей внутри команды, а также коллективное принятие решений и создание атмосферы сотрудничества. Эмоциональный интеллект, в свое время, становится критическим ресурсом для эффективного взаимодействия в командах, особенно под стрессом в условиях неопределенности.

Заменой старому и предсказуемому SPOD-миру стал новый и сложный во многих моментах VUCA-мир. Данный термин зародился в 1980-х гг. после окончания Холодной войны, а именно в недрах Военного колледжа армии США. Сам принцип и идеология VUCA был описал американскими военными в конце XX в., которые пришли к выводу, что старые стратегии, отлично показывающие себя в SPOD мире, перестали эффективно действовать в современных реалиях. Мир сегодня – это VUCA: нестабильный (Volatile), неопределенный (Uncertain), сложный (Complex) и неоднозначный (Ambiguous) [1]. Эти четыре фактора создают среду, где точные прогнозы и долгосрочное планирование практически невозможны из-за постоянных, непредвиденных изменений. Ключом к выживанию и успешному развитию в этом непредсказуемом мире является способность к быстрой адаптации. Необходимо быть гибким и срочно перестраиваться под новые правила мира. Методы исследования VUCA могут включать качественные и количественные подходы: сравнительный анализ стран и отраслей, моделирование сложных систем, анализ больших данных, индексирование.

Нестандартные подходы – это развитие креативного мышления, поиск оптимального решения, зачастую затрагивающего несколько сфер, умение находить достоверную, необходимую в конкретном случае информацию – одна из стратегий, которая позволяет сократить издержки неопределенности и изменчивости в любом сегменте бизнеса. Жизнь и предпринимательская деятельность в условиях VUCA – мира, где доминируют нестабильность, неопределенность, сложность и двойственность – невозможны без полной вовлеченности и непрерывной гибкости. Организации, отказывающиеся от трансформаций или принимающие неверные стратегические решения, сталкиваются с серьезными последствиями. Они проявляются не только в финансовых потерях, убыточности и крахах компаний, но и оказывают деструктивное влияние на личностную составляющую: снижают мотивацию команды, ослабляют вовлеченность сотрудников и провоцируют эмоциональное истощение. В таких условиях компания лишается способности к новаторству, реализации инициатив и стабильному развитию.

Эмоциональный интеллект (EI – emotional intelligence) – это гораздо больше, чем лишь осознание собственных переживаний и состояний других людей. Это важнейший компас карьерного успеха, особенно в сферах, где центральное место занимает коммуникация и работа с людьми. Эмоциональный интеллект является многогранным качеством, которое можно представить как набор из четырех взаимодополняющих элементов, работающих в синергии [2]. Вместе они формируют нашу способность понимать и управлять как собственным внутренним миром, так и взаимодействием с другими. В условиях VUCA эмоциональный интеллект может служить механизмом, снижающим тревожность, повышающим эмпатию, улучшающим коммуникацию, мониторинг конфликтов и способствующим эффективному принятию решений в данных условия.

Рассмотрим составляющее эмоционального интеллекта на рисунке.

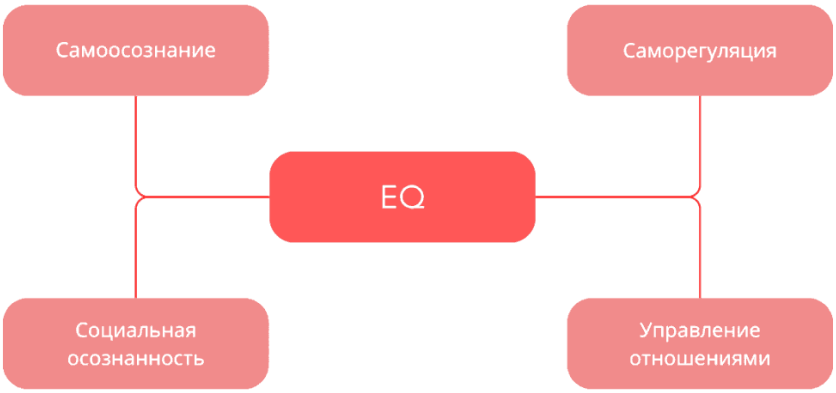

Рис. 1. Составляющие эмоционального интеллекта

Современные модели эмоционального интеллекта опираются на теории Майера и Солового, которые определяют способность к распознаванию эмоций, их оценке и управлению ими как основу эмоционального интеллекта. В настоящее время внимание также уделяется нейробиологическими аспектами эмоционального интеллекта. Исследования показывают, что структуры мозг, ответственные за регуляцию эмоций и социальное взаимодействие, могут изменяться под воздействием обучения и практик эмоционального саморегулирования.

В условиях нестабильности, быстрых изменений и высокой неопределенности – так называемой VUCA-реальности – способность управлять собственными эмоциями и чувствовать состояние других становится не просто преимуществом, а необходимым условием выживания в профессиональной среде. Люди с высоким уровнем эмоционального интеллекта не теряются в хаосе, сохраняют ясность мышления, находят общий язык с коллегами даже при напряженных ситуациях и подстраивают стиль общения под конкретную личность и контекст [3]. Они не просто реагируют – они проактивно формируют климат взаимодействия.

Эффективный лидер не строит авторитет на расстоянии. Он присутствует, слышит, замечает тонкую разницу между молчанием и отсутствием интереса, между улыбкой и маской. Его стиль – это не управление личностями, а направление их энергии к единому делу. Отсутствие эмоционального интеллекта превращает любые управленческие действия в попытки удержать груду хрупких конструкций на фоне бурь. Без понимания внутреннего состояния людей невозможно построить устойчивую команду, выдержать перегрузку или организовать изменения [4]. Навыки общения, эмпатия, терпение – все это работает только тогда, когда лидер владеет собой. Сочетание этих качеств с мягкими навыками создает среду, где каждый сотрудник знает: его мнение важно, его труд ценен. Такая среда растет сама – без постоянных напоминаний, без наказаний и поощрений в формате «бонус-системы». Она живет за счет того, что люди чувствуют свою значимость.

Рассмотрим ключевые качества эмоционального интеллекта, определяющие лидерский успех:

1. Эмпатия – умение глубоко воспринимать эмоциональное состояние коллег и использовать эти данные при построении управленческих решений.

2. Коммуникабельность – умение точно формулировать мысли, внимательно слушать собеседника и конструктивно давать обратную связь, направляя развитие личности и коллектива.

3. Выносливость к стрессу – способность сохранять собранность в условиях давления и препятствовать распространению тревожности внутри команды.

4. Гибкость мышления – готовность быстро менять подходы, адаптироваться к новым условиям и находить нестандартные пути решения задач.

5. Навыки мотивации – умение заряжать команду, повышать ее вовлеченность и раскрывать скрытый потенциал каждого участника.

Подводя итоги, следует отметить, что лидерство – не статичная модель навыков, а динамичный процесс, где сочетание черт характера позволяет преодолевать вызовы современности и направлять организацию к целям высокого уровня. Те, кто осознает сложную природу этих качеств, не просто реализуют масштабные проекты – они формируют рабочую среду, наполненную энергией, продуктивностью и внутренней мотивацией, стимулируя рост как компании, так и ее людей. В условиях нестабильности, неопределенности, сложности и многозначности VUCA эмоциональный интеллект становится определяющим фактором командного управления.

Управленцы с развитым EI эффективно ведут коллективы, быстро устраняют внутренние конфликты и выстраивают долгосрочные стратегические результаты. Они гибко реагируют на изменения, сохраняют психологическую устойчивость и поддерживают высокую работоспособность всей команды. Наличие эмоционального интеллекта создает основу для доверия и глубокой вовлеченности персонала – условия, напрямую повышающие производительность труда и устойчивость корпоративной культуры.

Список литературы

1. Шкодинский, С.В. Обеспечение экономической безопасности России и ее национальных интересов с учетом влияния VUCA- и BANI-факторов / С.В. Шкодинский, И.А. Продченко, М.Ю. Толмачев. – Текст : непосредственный // Журнал прикладных исследований. – 2025. – № 2. – С. 68-78. – DOI 10.47576/2949-1878.2025.2.2.008.

2. Сальников, И.С. Естественный эмоциональный интеллект – эмоциональный искусственный интеллект: проблемы и перспективы / И.С. Сальников, С.А. Изосимова, В.Н. Пигуз, К.С. Ивашко. – Текст : непосредственный // Информатика, управляющие системы, математическое и компьютерное моделирование (ИУСМКМ-2024) : XV Международная научно-техническая конференция в рамках X Международного Научного форума Донецкой Народной Республики, Донецк, 29–30 мая 2024 года. – Донецк : Донецкий национальный технический университет, 2024. – С. 235–240.

3. Магзамбаева, А. Эмоциональный интеллект и управление конфликтами: изучение методов повышения эмоционального интеллекта сотрудников для более эффективного управления конфликтами / А. Магзамбаева. – Текст: непосредственный // Интернаука. – 2024. – № 40-3(357). – С. 22–26.

4. Валова, А.В. Командное лидерство и предпринимательский потенциал сотрудников эффективных команд в условиях неопределенности / А.В. Валова. – Текст : непосредственный // Научный аспект. – 2024. – Т. 1, № 2. – С. 23–30.

В начало к содержанию

УДК 331.1
И.М. Трушкевич[1], А.Г. Титов[1], Ж.В. Горностаева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. экон. наук, профессор
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

УПРАВЛЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ В ТРУДОВОМ КОЛЛЕКТИВЕ

MANAGING INTERPERSONAL RELATIONSHIPS IN THE WORKPLACE

Аннотация. *Реформирование социально-экономической и политической жизни современного общества, усиление роли субъективного фактора в жизни человека, усложнение взаимосвязей в окружающей и рабочей среде, выступают одной из ключевых причин к исследованию природы конфликтного взаимодействия в системе управления персоналом современного предприятия. Статья посвящена исследованию сущности и роли межличностных отношений в управлении трудовым коллективом. В работе рассмотрены научные подходы к раскрытию сущности понятия «межличностные отношения», изучена структура межличностных отношений, сделаны выводы о роли межличностных отношений в трудовом коллективе организации.*
Ключевые слова: *персонал, управление персоналом, команда, трудовой коллектив, межличностные отношения, эффективность.*

Summary. *The reform of the socio-economic and political life of modern society, the increasing role of the subjective factor in human life, and the complexity of relationships in the environment and the workplace are among the key reasons for studying the nature of conflict interaction in the personnel management system of a modern enterprise. This article focuses on the essence and role of interpersonal relationships in the management of a workforce. It explores scientific approaches to understanding the concept of interpersonal relationships, examines the structure of interpersonal relationships, and draws conclusions about the role of interpersonal relationships in the workforce of an organization.*
Keywords: *personnel, personnel management, team, workforce, interpersonal relations, efficiency.*

В процессе трудовой жизни любой человек неоднократно вступает в различные общественные отношения. Специфика этих отношений прослеживается в профессиональном совместном труде, т.е. на рабочем месте в организации (коллективе, организованной группе), так как именно там создаются главные материальные и духовные ценности социума. Межличностные отношения проявляются через чувства и эмоции, а также нравственные нормы, принятые в коллективе [1].

Рассмотрим научные подходы к раскрытию сущности понятия «межличностные отношения», приведенные на рисунке 1.



Рис. 1. Подходы к раскрытию сущности понятия «межличностные отношения»

Содержание и уровень межличностных отношений весьма различны: каждый индивид вступает в отношения, но и целые группы также вступают в отношения между собой, и, таким образом, один и тот же человек оказывается субъектом многочисленных и разнообразных отношений [2].

Межличностным отношениям присущи определенные особенности. Они не только оказывают воздействие на сотрудников и все рабочие процессы, в которых они участвуют, но и находятся в зависимости от следующих факторов:

– конкретных рабочих ситуаций, условий труда, социального восприятия, общения и взаимопонимания индивидуумов в социуме и малых группах;

– реальных личностей, между которыми они возникают;

– от характера и способов оказания взаимного влияний этих личностей;

– от психологических характеристик малых групп и др.

В основе отношений между людьми, в том числе и в трудовом коллективе, лежат три взаимосвязанные вещи: то, как мы воспринимаем другого человека, что мы к нему чувствуем и как конкретно мы себя ведем с этим человеком. Рассмотрим элементы, формирующие структуру межличностных отношений. Их краткая характеристика приведена в таблице 1.

Таблица 1

Структура межличностных отношений [3]

Компонент	Характеристика
Когнитивный компонент	Включает в себя познавательные процессы, такие как: ощущения, восприятие, представление, память, мышление, воображение и др. Его ключевыми характеристиками являются: адекватность, т.е. точность психического отражения воспринимаемой личности и идентификация, т.е. отождествление индивидом своей личности с личностью другого индивида
Эмоциональный компонент	Включает в себя положительные или отрицательные переживания, возникающие у человека при межличностном общении с другими людьми: симпатии или антипатии, удовлетворённость, эмпатия. возникающие у человека при межличностном общении с другими людьми
Поведенческий компонент	В его состав входят мимика, жестикуляция, пантомимика, речь и действия, которые демонстрируют отношения данного человека к другим людям или к группе в целом. Данный компонент выполняет ведущую роль в регулировании взаимоотношений
Пространственный компонент	Идея пространства в понимании отношений проявляется в позиции субъекта во взаимодействии с окружающей средой, его направленности на различные объекты и включает в себя отношения к разнообразным явлениям окружающего мира, к самому себе, к другим людям, с которыми человек связан различными видами взаимодействия

Межличностные отношения играют важную роль в управлении трудовым коллективом современной организации, так как благоприятный психологический климат и сплоченность персонала напрямую влияют на эффективность деятельности компании в целом. При этом руководитель должен уметь управлять межличностными отношениями, чтобы обеспечить четкую коммуникацию, высокий уровень мотивации труда, более быструю адаптацию к изменениям среды. Негативные отношения между участниками коллектива, напротив, снижают общую продуктивность труда [4].

В любом трудовом коллективе, даже при высокой заработной плате, межличностные отношения могут повлиять на эффективность деятельности. Крепкие неформальные связи позволяют сделать период адаптации более качественным, а напряженная атмосфера в коллективе способна развалить даже крепкий бизнес.

Рассмотрим ключевые аспекты роли межличностных отношений, краткая характеристика которых приведена в таблице 2.

Эффективность межличностных отношений необходимо оценивать на регулярной основе, используя для этого различный инструментарий, в том числе и проведение мониторинга удовлетворенности персонала. Результаты оценки подвергают анализу, чтобы на начальном этапе выявить негативные изменения в организационном поведении и принять меры по

устранению обнаруженных проблем. В этой ситуации ведущая роль отводится руководителю, от которого во многом зависит социально-психологический климат в трудовом коллективе [5].

Таблица 2

Ключевые аспекты роли межличностных отношений

Аспект	Характеристика
Влияние на эффективность работы	Благоприятные отношения усиливают сплоченность и позитивный социально-психологический климат, что способствует более эффективному взаимодействию и достижению результатов
Стимулирование коммуникации	Позитивное общение является основой для эффективной совместной деятельности и помогает сотрудникам находить общий язык, что необходимо для слаженной работы и передачи результатов
Обеспечение гибкости и быстрой адаптации	В условиях, требующих быстрого принятия решений, руководитель должен уметь делегировать полномочия и распределять задачи, учитывая межличностные отношения и иерархию в коллективе. Это снимает напряжение и способствует созданию ответственной команды
Формирование командного духа	Управление отношениями и создание благоприятной атмосферы, где есть место юмору и взаимопониманию, способствует формированию сильной команды
Предотвращение конфликтов	Управление межличностными отношениями помогает руководителю вовремя выявлять и разрешать конфликты, которые могут негативно сказаться на результатах работы

Функционирование современного общества проявляется в созидательной деятельности различных социальных институтов и групп, а также во взаимоотношениях между людьми. Работа в команде - это не просто выполнение рабочих задач, а сложный и многоаспектный процесс, где ключевую роль играет комфортная атмосфера. Каждый сотрудник стремится чувствовать себя частью коллектива, ведь от качества взаимопонимания между его участниками зависит не только производительность труда, но и эмоциональное благополучие работников предприятия [6].

Конфликты, невысказанные претензии или отстраненность приводят к развитию стрессовых ситуаций на рабочем месте, снижению уровня мотивации и в отдельных случаях – даже к увольнению сотрудника по собственному желанию. При этом открытость, взаимное уважение и грамотная коммуникация выступают как базис для комфортной деловой среды, где все участники коллектива ощущают свою ценность.

Чтобы обеспечить подходящий социально-психологический климат в трудовом коллективе, руководитель должен знать азы психологии, владеть навыками общения со своими подчиненными и коллегами, различать, какие бывают межличностные отношения в социальной группе, а также уметь их наладить между различными сотрудниками [7].

Не вызывает сомнений, что межличностные отношения формируются и развиваются во всех сферах жизнедеятельности современного человека, но наиболее устойчивыми чаще всего являются те из них, которые возникают в процессе совместной трудовой деятельности Межличностные отношения в трудовом коллективе динамичны: они возникают, меняются и развиваются. Рассмотрим классификацию видов межличностных отношений (рис. 2).

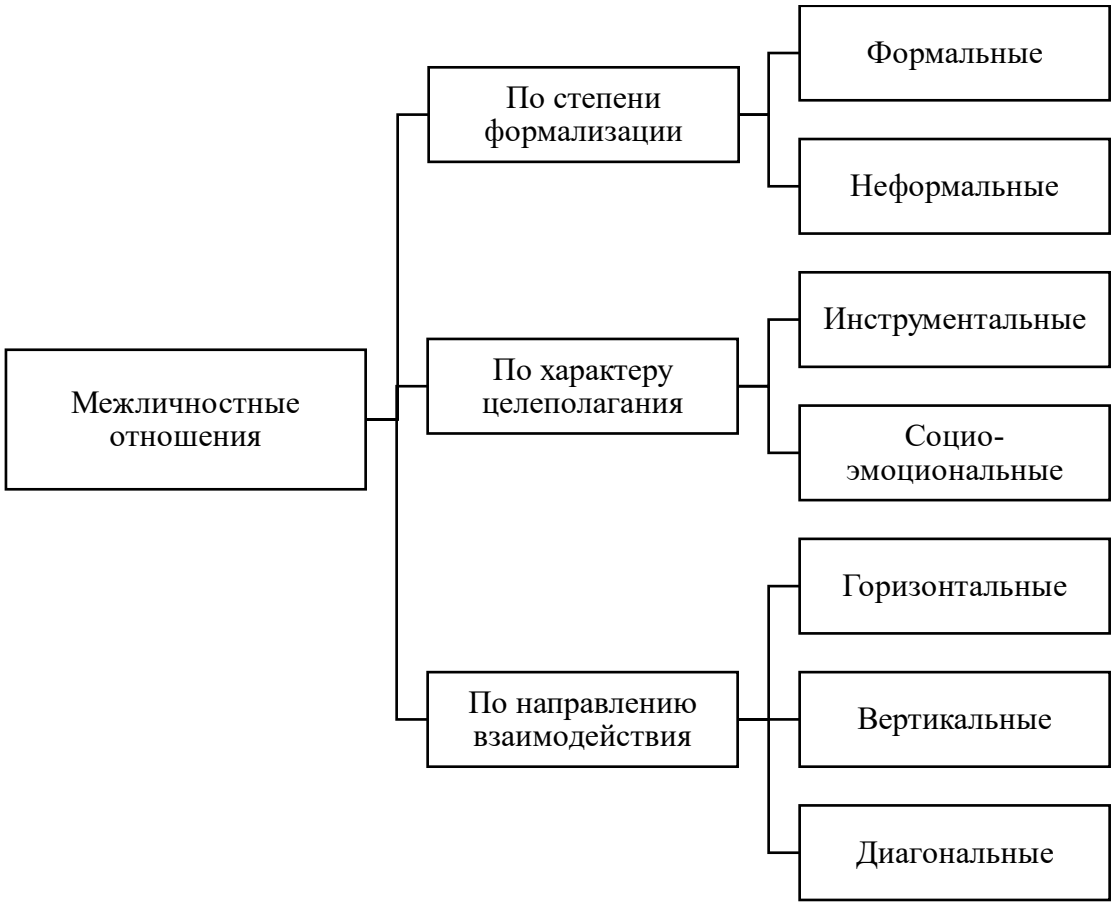

Рис. 2. Классификация видов межличностных отношений в трудовом коллективе

Исследования консалтинговой компании ЭКОПСИ свидетельствуют о том, что более 80 % всей информации в российских компаниях передается по неформальным каналам, наличие здоровой атмосферы для неформального взаимодействия работников повышает инновационность компании на 20 %, а продуктивность труда – на 32 %.

Рассмотрим более подробно различные аспекты формальных и неформальных межличностных отношений, которые представлены в таблице 3.

Таблица 3

Аспекты межличностных отношений

Аспект	Формальные связи	Неформальные связи	Рекомендации для HR-специалиста
Скорость распространения информации	Умеренная, зависит от регламентов	Высокая, «сарафанное радио»	Использовать неформальные каналы для быстрого информирования
Влияние на корпоративную культуру	Формирует декларируемые ценности	Формирует реальные поведенческие паттерны	Привлекать неформальных лидеров к трансляции ценностей
Реакция на организационные изменения	Административное принятие	Определяет реальное отношение к изменениям	Работать с сопротивлением изменениям через неформальные группы
Риски для организации	Бюрократизация, снижение гибкости	Противодействие целям, токсичность, служебные романы	Мониторинг неформальных групп, предотвращение конфликтов

Многие отечественные организации сталкиваются с парадоксальной ситуацией, когда при наличии всех необходимых коммуникационных каналов рабочие проекты не реализуются в полной мере из-за информационных барьеров. Как правило, в ходе мониторинга выясняется, что горизонтальные связи между структурными подразделениями в таких компаниях просто отсутствовали. То есть коммуникация осуществлялась только по вертикали от руководителя – к подчиненным, создавая «бутылочное горлышко» на уровне управленческого персонала среднего звена [8].

Ряд авторов помимо уже рассмотренных видов межличностных отношений в трудовом коллективе, дополнительно выделяют конкурентные и токсичные отношения. Для конкурентных отношений характерна острая фаза соперничества между коллегами за повышение по службе, премии или признание со стороны руководства. Подобная ситуация может стать хорошим стимулом к повышению продуктивности труда, а может привести к развитию конфликтов. Токсичные отношения отличает повышенное психоэмоциональное напряжение, противостояние между коллегами, отсутствие у них единодушия по рабочим вопросам, что негативно влияет на всех участников трудового коллектива [9].

Проведенный анализ показал, что классификация межличностных отношений, исходя из содержательного аспекта, может быть очень разноплановой. Следует понимать, что работник может отождествлять свое по-

ведение в организации различным образом и от этого зависит, в какие межличностные отношения он вступит.

Если организационное поведение имеет внутрисистемный характер, значит работник чаще всего вступает во взаимоотношения с теми, кого он идентифицирует как представителей одной социальной группы. Если организационное поведение имеет межсистемный характер, значит сотрудник будет выстраивать взаимодействие преимущественно с теми, кто ассоциируется у него с разными социальными общностями. Тогда, в первом случае, такие отношения могут быть определены как межиндивидуальные, а во втором случае - как межгрупповые [10].

Трудовой коллектив - это сложная экосистема межличностных взаимодействий, где отношения между сотрудниками определяют не только эффективность бизнес-процессов, но и атмосферу в трудовом коллективе.

Структурированное и четкое понимание различных типов межличностных взаимодействий обеспечивает руководителя эффективным инструментарием для повышения продуктивности труда и профилактики конфликтов.

Список литературы

1. Зазвонов, И.С. Конфликты и их влияние на рабочий процесс / И.С. Зазвонов. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2022. – № 24(419). – С. 469–470. – URL: https://moluch.ru/archive/419/93022 (дата обращения: 15.02.2026).

2. Иванова, О.А. Конфликтология в социальной работе : учебник и практикум для вузов / О.А. Иванова, Н.Н. Суртаева. – 2-е изд. – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – 269 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21487-1. – Текст : непосредственный.

3. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / под редакцией В.С. Абрамова. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 444 с. – ISBN 978-5-534-14595-3. – Текст : непосредственный.

4. Матвеева, Е.А. Медиация как конструктивный метод урегулирования межличностных конфликтов: исследование конфликтного взаимодействия / Е.А. Матвеева. – Текст : электронный // Образование: прошлое, настоящее и будущее: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Краснодар, август 2024 г.). – Краснодар : Новация, 2024. – С. 70-74. – URL: https://moluch.ru/conf/ped/archive/205/10933/ (дата обращения: 03.03.2026).

5. Охременко, И.В. Конфликтология: учебник для вузов / И.В. Охременко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – 154 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-05147-6. – Текст : непосредственный.

6. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами : учебник для вузов / А.П. Панфилова [и др.]. – Москва : Юрайт, 2022. – 313 с. – ISBN 989-5-534-26744-9. – Текст : непосредственный.

7. Котова, О.В. О методах разрешения конфликтных ситуаций в организации/ О.В. Котова. – Текст : электронный // АНИ: экономика и управление. – 2024. – № 2(35). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/o-metodah-razresheniya-konfliktnyh-situatsiy-v-organizatsii (дата обращения: 25.02.2026).

8. Овчаренко, Е.А. Межличностные отношения и конфликты на предприятии / Е.А. Овчаренко, М.В. Попкова, Н.К. Семенова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2024. – № 10(114). – С. 1368–1370. – URL: https://moluch.ru/archive/114/29784 (дата обращения: 25.02.2026).

9. Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие: учебник для вузов / К.Г. Кязимов. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 202с. – ISBN 978-5-534-09762-7. – Текст : непосредственный.

10. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 467 с. – ISBN 912-5-534-00627-8. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 338.484

С.Г. Хачатрян[1], К.Р. Айрапетян[2]
[1]Студент
[2]Преподаватель
Колледж экономики и сервиса (КЭС) Института сферы обслуживания
и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ЭКОНОМИКА ГАСТРОТУРИЗМА: ПРИБЫЛЬ ОТ ЛОКАЛЬНЫХ ПРОДУКТОВ В РОССИЙСКОМ ГОСТЕПРИИМСТВЕ

GASTROTOURISM ECONOMICS: PROFITS FROM LOCAL PRODUCTS IN RUSSIAN HOSPITALITY

Аннотация. *Гастрономический туризм становится ключевым источником прибыли российского гостеприимства, где локальные продукты создают устойчивые мультипликативные эффекты. Исследование посвящено Ростовской области – лидеру ЮФО, где аутентичные продукты донской кухни (донские раки, казачья уха, каймак) обеспечивают повышенную рентабельность гастрономических маршрутов и цепочек поставок. Научная новизна заключается в разработке модели мультипликатора прибыли (2,5 против среднероссийских 2,1–2,2), апробированной на выборке из 10 гастромаршрутов с регрессионным анализом (корреляция 0,78).*

Ключевые слова: *гастротуризм, локальные продукты, мультипликатор прибыли, ВРП, гостеприимство.*

Summary. *Gastronomic tourism is becoming a key source of profit for Russian hospitality, where local products create sustainable multiplicative effects. The study focuses on the Rostov region, the leader of the Southern Federal District, where authentic products of*

the Don cuisine (Don crayfish, Cossack fish soup, and kaimak) provide increased profitability for gastronomic routes and supply chains. The scientific novelty lies in the development of a profit multiplier model (2.5 against the average Russian 2.1-2.2), tested on a sample of 10 gastromaps with regression analysis (correlation 0.78).

Keywords: *gastromaps, local products, profit multiplier, GRP, hospitality.*

Современное российское гостеприимство переживает качественную трансформацию: гастрономический туризм становится не просто формой досуга, а системным источником устойчивой прибыли для регионов и важным драйвером внутреннего туризма. По данным отраслевых ассоциаций и Ростуризма, данный сегмент демонстрирует устойчивый ежегодный прирост на уровне около 16 %, формируя через каскад прямых, косвенных и индуцированных эффектов до 5-7 % ВВП, т.е. влияя не только на выручку ресторанов и дегустационных залов, но и на развитие агросектора, логистики и смежных услуг [2].

В таблице 1 представлены агрегированные макроэкономические показатели развития гастрономического туризма в России в 2020–2025 гг., позволяющие зафиксировать динамику турпотока, доли гастротуризма, вклада в ВВП и изменения среднего чека туриста.

Таблица 1

Макроэкономические показатели гастротуризма России (2020–2025 гг.)

Показатель	2020	2023	2025	Рост, %
Общий турпоток, млн чел.	45	80	100	+122 %
Доля гастротуризма, %	12	18	22	+83 %
Вклад в ВВП, %	3,2	5,0	7,0	+119 %
Средний чек туриста, руб.	12 000	15 000	18 000	+50 %

Приведенные данные показывают, что гастротуризм растет быстрее общего турпотока, а вклад сегмента в ВВП и средний чек демонстрируют опережающую динамику, что объективно подтверждает его высокую доходность для российских регионов и делает экономический анализ локальных продуктов особенно актуальным.

Ростовская область занимает особое место среди лидеров направления, поскольку уникальные локальные продукты донской кухни – знаменитые раки, казачья уха, каймак из коровьего молока и автохтонные вина из сорта Красностоп Золушкино – формируют национальный гастрономический бренд, признанный на Всероссийском конкурсе 2022 г. Маршрут «По Дону гуляем» вошел в топ-10 лучших гастротуров страны, что подтверждает конкурентоспособность региона на фоне общероссийских тенденций [3, 4].

Однако, несмотря на очевидный туристический успех и качественные оценки потенциала, существует фундаментальный научный пробел: прибыль от локальных продуктов в цепочках российского гостеприимства до сих пор не получила системной количественной оценки. Отсутствуют

верифицированные экономико-математические модели, которые связывали бы расходы туристов на аутентичную кухню с мультипликативным вкладом в валовый региональный продукт.

Исходя из задач исследования, важным шагом является сравнение Ростовской области с другими региональными лидерами Южного федерального округа, что позволяет выявить относительные преимущества локальных продуктов и специфику мультипликатора прибыли. В таблице 2 представлены ключевые показатели гастротуризма для трех регионов – Ростовской области, Краснодарского и Ставропольского краев в 2025 г.

Таблица 2

Сравнение гастротуризма регионов-лидеров ЮФО (2025 г.)

Регион	Турпоток, тыс. чел.	Доля лок. продуктов, %	Мультипликатор	ВРП, %
Ростовская область	4 300	65	2,5	5-7
Краснодарский край	14 500	55	2,2	4,0
Ставропольский край	3 200	45	1,9	2,8

Данные таблицы 2 показывают, что при меньшем абсолютном турпотоке по сравнению с Краснодарским краем Ростовская область демонстрирует более высокую долю локальных продуктов в туристическом потреблении и больший мультипликатор прибыли, что отражается в повышенном вкладе гастротуризма в ВРП. Это позволяет сформулировать гипотезу о том, что именно глубина локализации продуктовых цепочек является ключевым фактором сверхприбыльности донской гастрономии.

Исходя из выявленной проблемы, целью исследования является создание модели количественной оценки прибыли от локальных продуктов на примере Ростовской области с последующей верификацией гипотезы о превышении региональных показателей над среднероссийскими на 15–20 %. Для достижения цели последовательно решаются задачи анализа роли локальных продуктов в структуре расходов туристов, построения цепочек поставок аутентичных продуктов в гастротуризме, расчета прямой, косвенной и индуцированной прибыли с определением мультипликатора, а также разработки практических рекомендаций по максимизации эффекта в рамках национального проекта.

Объектом исследования выступает гастрономический туризм как сегмент российского гостеприимства, а предметом – экономические механизмы генерации прибыли от локальных продуктовых цепочек, включающих производителей, переработчиков, HoReCa и туристические услуги, что позволяет рассматривать гастротуризм как целостный кластер.

Экономическая теория мультипликаторов Дж.М. Кейнса, адаптированная для туризма Г.В. Смирновым: мультипликатор прибыли – отношение прироста ВРП к приросту инвестиций с учетом предельной склонности к потреблению и импорту. Коэффициент гастротуризма растет на счет локальных цепочек поставок, минимизируя утечку средств в странах региона.

Развивая кейнсианский подход, используется модель кластеров М. Портера в интерпретации отечественных авторов (например, Е.М. Бутырина), которая объясняет повышенную прибыльность гастротуристических образований через эффект синергии; в Ростовской области кластер «Донская гастрономия» объединяет фермерские хозяйства и винодельни с ресторанами, дегустационными площадками и экскурсионными сервисами, что снижает транзакционные издержки и усиливает территориальный бренд. Для анализа межотраслевых связей применяется балансовый метод Ф. Листа в современной версии межотраслевых балансов В. Леонтьева, адаптированной российскими исследовательскими центрами.

Для конкретизации экономического механизма важно описать структуру типичной цепочки поставок локальных продуктов, задействованных в гастротуризме Ростовской области. В таблице 3 представлена поэтапная структура такой цепочки с указанием ключевых участников, типов продукта и доли каждого звена в конечной цене туристского продукта.

Таблица 3

Структура типичной цепочки поставок локальных продуктов в Ростовской области[9]

Этап цепочки	Участники	Продукт	Доля в конечной цене, %
Производство	Фермы, рыбоводство	Раки, каймак	25
Переработка	Местные предприятия	Соленья, полуфабрикаты	20
HoReCa	Рестораны, дегустации	Готовые блюда	35
Туризм	Гиды, транспорт	Маршрут, экскурсия	20

Из таблицы 3 видно, что наибольшая доля добавленной стоимости формируется на уровне HoReCa, однако без локальной сырьевой базы и этапа переработки цепочка не может генерировать устойчивый мультипликативный эффект, что подчеркивает необходимость координированной кластерной политики. Одновременно значимый вклад туристского звена (гиды, транспорт, организация маршрутов) объясняет, почему успешные маршруты с высокой долей локальных продуктов оказывают заметное влияние на общую привлекательность региона.

Российская научная школа устойчивого туризма (А.Г. Агапов, 2023) подтверждает, что гастротуризм обеспечивает мультипликатор 2,1-2,5 при доле локальных продуктов выше 60 %, что создает теоретическую основу для перехода к эмпирическому анализу. Исследование использует комбинированный подход: контент-анализ более 50 источников по ГОСТ Р 7.0.97-2016 (сайты туроператоров visitdon.ru и rodnieprostori.ru, экспертные оценки expertsouth.ru), статистические данные Росстата за 2020-2025 годы и регрессионное моделирование по методике ЦСУ РФ в SPSS/Excel [1].

Ключевая количественная модель – множественная регрессия прибыли:

$$P = f(LP, T, I), \quad (1)$$

где P – прибыль от гастротуризма; LP – доля локальных продуктов в процентах; T – турпоток в миллионах человек; I – инвестиции в миллионах рублей; эмпирическая корреляция составила R = 0,78 при p < 0,01.

Мультипликатор прибыли рассчитывался по методике Минэкономразвития РФ как отношение суммарного эффекта (прямого, косвенного и индуцированного) к первоначальным вложениям:

$$M = m_1 + m_2, \quad (2)$$

где m_1 и m_2 – прямой и косвенный коэффициенты соответственно; выборка включала 10 ключевых гастромаршрутов Ростовской области, среди которых Центральный рынок, маршрут «По Дону гуляем» и специализированные дегустации донских раков [4].

Эмпирический анализ макроэкономических драйверов прибыли подтверждает лидерство региона. Цепочки поставок локальных продуктов выстраиваются классически: ферма или производитель – переработка – HoReCa и гиды – турист, при этом аутентичные продукты составляют 65 процентов меню гастромаршрутов против 40 процентов в массовом туризме. Прямую прибыль HoReCa рассчитали по методике Росстата:

$$П_{прям} = N \times С_{ср} \times Д_{лок}, \quad (3)$$

где N = 4,3 млн туристов, средний чек $С_{ср}$ = 2500 руб., доля локальных продуктов $Д_{лок}$ = 65 %; итог – 5,5 млрд руб. годового оборота.

Для более детального анализа был рассчитан каскадный эффект прибыли, включающий прямой, косвенный и индуцированный компоненты. В таблице 4 представлена структура этих компонентов для Ростовской области в 2025 г. с указанием суммы, коэффициента мультипликации и налоговых поступлений.

Таблица 4

Каскадная структура прибыли от гастротуризма Ростовской области (2025 г.)

Компонент прибыли	Сумма, млрд руб.	Коэффициент мультипликации	Налоговые поступления (13%), млрд руб.
Прямой эффект (HoReCa)	5,5	1,0	0,715
Косвенный эффект (агросектор)	3,3	1,5	0,429
Индуцированный эффект	1,65	0,5	0,215
Итого	10,45	2,5	1,359

Из таблицы 4 видно, что косвенная прибыль агросектора и транспорта составила примерно 3,3 млрд руб., а индуцированный эффект добавил еще около 1,65 млрд, в результате чего итоговый мультипликатор M = 2,5 превысил нормативный диапазон Минэкономразвития РФ (2,0-2,2). Это означает, что каждый рубль, вложенный в развитие локальных гастрономических продуктов и маршрутов, генерирует 2,5 руб. совокупного эффекта для экономики региона, причем рост доли локальных продуктов на 10 процентов повышает прибыль примерно на 15 процентов.

Практическая проверка модели на конкретных кейсах демонстрирует ее надежность. Центральный рынок Ростова-на-Дону как хаб локальных продуктов (соленья, донская рыба, каймак) обеспечил рост посещаемости на 30 процентов в 2024–2025 гг. с вкладом в ВРП 2-3 %. Дегустации донских раков реализуют полную цепочку «рыбоводство – рестораны – туризм» с ROI выше 150 % и тем же мультипликатором 2,5. Маршрут «По Дону гуляем», призер Всероссийского конкурса, интегрирует сыры, казачью уху и раков, повышая турпоток на 30 % и обеспечивая аналогичный вклад в ВРП [3, 4].

Для обобщения результатов по отдельным кейсам в таблице 5 представлены показатели эффективности ключевых гастрономических проектов Ростовской области, включая рост посещаемости, вклад в ВРП и ROI.

Таблица 5

Эффективность ключевых гастрономических кейсов Ростовской области

Кейс	Локальные продукты	Рост посещаемости, %	Вклад в ВРП, %	ROI, %
Центральный рынок	Соленья, рыба, каймак	+30	2–3	>150
Дегустации раков	Донские раки	+30	1–2	>150
«По Дону гуляем»	Казачья уха, сыры	+30	2–3	>150
Суммарный эффект	–	+30	5–7	>150

В таблице 5 приведен суммарный вклад кейсов в ВРП 5-7 % при росте посещаемости +30 % и ROI >150 %, что подтверждает гипотезу сверхприбыльности донских продуктов и приоритетности кластерного спроса. Модель выявляет корреляцию подлинности продуктов с экономическими эффектами.

Сравнение с Краснодарским краем (лидером винного туризма) подчеркивает преимущества Ростова: мультипликатор 2,5 против 2,2, ВРП 5-7 % против 4 %, рост турпотока +30 % против 18–24 %. Гипотеза верифицирована. Барьеры: потери продукции 20 %, дефицит гидов/повара, отсутствие фестиваля [4].

Разработанная экономико-математическая модель количественно доказала эффективность местных продуктов донской кухни в гастротуризме Ростовской области. Основные результаты: мультипликатор прибыли 2,5 (превышает среднероссийский на 15–20 %), вклад в ВРП 5-7 %, ROI ключевых кейсов >150 %, соответствие аутентичности продуктов и прибыли R = 0,78. Гипотеза о преимуществе локальных цепочек поставок полностью подтверждена, что определяет приоритетность кластерного развития гастрономии в рамках нацпроекта «Туризм и гостеприимство».

Список литературы

1. Бердник, Т.О. Феномен гастротуризма как социально-экономический фактор развития территорий / Т.О. Бердник. – Текст : электронный // Научный альманах стран Причерноморья. – 2023. – № 1. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/fenomen-gastroturizma-kak-sotsialno-ekonomicheskiy-faktor-razvitiya-territoriy (дата обращения: 02.03.2026).

2. Мнацаканова, Л.В. Возможность развития гастрономического туризма в Ростовской области / Л.В. Мнацаканова, А.В. Ханина. – Текст : электронный // КиберЛенинка. – 2023. – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/vozmozhnost-razvitiya-gastronomicheskogo-turizma-v-rostovskoy-oblasti (дата обращения: 03.03.2026).

3. Логвинова, В.А. Особенности и перспективы развития гастрономического туризма / В.А. Логвинова, Т.Н. Прокопец. – Текст : электронный // Электронная библиотека. – 2021. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=47276341 (дата обращения: 04.03.2026).

4. Ланкина, М.Ю. Гастрономический бренд как инструмент повышения привлекательности территории на примере Ростовской области / М.Ю. Ланкина, Д.В. Арутюнова. – Текст : электронный // Finance-man.ru. 2024. – URL: https://finance-man.ru/index.php/journal/article/view/1376 (дата обращения: 04.02.2026).

5. Ханина, А.В. Гастрономический туризм на юге России: анализ исторических традиций / А.В. Ханина, Л.В. Мустафаева. – Текст : электронный // Профсобрание.ру. 2025. – URL: https://profsobranie.ru/assets/files/2025/rt-2-2025/53-60.pdf (дата обращения: 05.03.2026).

6. Федеральная служба государственной статистики : [сайт] // Росстат. – URL: https://rosstat.gov.ru (дата обращения: 05.03.2026). – Текст : электронный.

В начало к содержанию

УДК 331
Э.Ю. Черкесова[1], Е.Н. Ерютин[2]
[1]Д-р экон. наук, профессор
[2]Аспирант
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ТРАНСФОРМАЦИОННЫЕ ПРОЦЕССЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ЭКОНОМИКЕ ЗНАНИЙ

TRANSFORMATION PROCESSES OF HUMAN CAPITAL IN THE KNOWLEDGE ECONOMY

Аннотация. *Рассмотрены особенности экономики знаний, влияющие на формирование и использование человеческого капитала. Исследованы ключевые тенденции формирования нового подхода к управлению человеческим капиталом. Отмечены проблемы процесса трансформации человеческого капитала при переходе к экономике знаний. Уточнена сущность трансформационных процессов человеческого капитала в процессе перехода к экономике знаний.*
Ключевые слова: *экономика знаний; человеческий потенциал; человеческий капитал.*

Summary. *The features of the knowledge economy affecting the formation and use of human capital are considered. The key trends in the formation of a new approach to human capital management are investigated. The problems of the process of transformation of human capital during the transition to the knowledge economy are noted. The essence of the transformation processes of human capital in the process of transition to the knowledge economy is clarified.*
Keywords: *knowledge economy; human potential; human capital.*

Экономика знаний является ключевой характеристикой современной экономики, определяющей ее развитие и конкурентоспособность. Центральное место в этой модели занимает человеческий капитал, который представляет собой совокупность знаний, навыков, компетенций и творческих способностей человека, обеспечивающих повышение производительности труда и инновационное развитие предприятий и государств [1]. Стремительное распространение цифровых технологий, автоматизация процессов производства и управления требуют новых подходов к развитию человеческого потенциала, создавая новые вызовы и возможности для трансформации человеческого капитала, повышения конкурентоспособности организаций.

Экономика знаний характеризуется рядом особенностей, влияющих на формирование и использование человеческого капитала, среди которых можно выделить следующие:

– высокая значимость интеллектуального продукта, что связано с повышением требований к производимым товарам и услугам: их ценность определяется уровнем инновационности, креативностью решений и способностью удовлетворять потребности клиентов новыми способами;

– повышение роли образования и профессиональной подготовки, что ставит в первоочередную повестку наращивание инвестиций в образование, которые становятся ключевым фактором повышения конкурентоспособности отдельных организаций, предприятий и экономических систем в целом;

– глобализация рынка знаний, в контексте чего актуализируется доступ к передовым технологиям и знаниям, что возможно благодаря глобальным сетям и цифровым платформам, позволяющим обмениваться информацией практически мгновенно.

Эти особенности приводят к существенным изменениям в структуре занятости, характере трудовых ресурсов и способах организации труда.

Современный этап экономического развития требует принципиально нового подхода к формированию и управлению человеческим капиталом. Рассмотрим ключевые тенденции формирования такого подхода.

Во-первых, углубляется диверсификация профессиональных траекторий – развитие цифровой экономики способствует увеличению числа профессий, основанных на междисциплинарных знаниях и гибких подходах к решению проблем; традиционная линейная карьера сменяется множественными профессиональными путями, для чего необходимы дополнительное обучение и повышение квалификации сотрудников фактически на протяжении всей профессиональной деятельности.

Во-вторых, повышается мобильность рабочей силы – технологические изменения способствуют росту удаленной работы и виртуальных команд, что увеличивает географическую подвижность работников; организации вынуждены адаптироваться к новым условиям найма и мотивации персонала, обеспечивая доступ к лучшим специалистам независимо от места их проживания.

В-третьих, формируется корпоративная культура непрерывного обучения – с учетом ускоренного устаревания существующих знаний и навыков становится необходимым внедрение моделей постоянного профессионального развития через корпоративные университеты, онлайн-курсы и специализированные тренинги.

В-четвертых, возрастает значимость социальных и эмоциональных компетенций – на фоне автоматизации рутинных операций возрастает роль способности эффективно взаимодействовать с коллегами, клиентами и партнерами; эмоциональный интеллект, способность к эффективной коммуникации, конструктивному разрешению конфликтов, лидерские качества приобретают особую ценность в условиях экономики знаний.

Специалистам сферы управления всех уровней необходимо ясно осознавать взаимосвязь и взаимообусловленность тенденций, наблюдающихся в процессе трансформации человеческого капитала в условиях формирующейся экономики знаний [2].

Несмотря на позитивные перспективы, процесс трансформации человеческого капитала сталкивается с серьезными проблемами и препятствиями:

– недостаточная готовность образовательных учреждений к подготовке кадров, соответствующих требованиям экономики знаний;

– сложности адаптации корпоративных культур и управленческих практик к современным реалиям;

– необходимость обеспечения равных возможностей для всех слоев населения в получении качественного образования и доступе к профессиональным ресурсам.

Как известно, знания представляют собой совокупность теоретической и практической информации, которую получают посредством исследования, обучения и опыта. Можно констатировать, что знания включают научные открытия, технологические инновации, культурное наследие, профессиональные компетенции и многие другие аспекты интеллектуальной деятельности людей.

С развитием технологий роль знаний существенно возросла. Рассмотрим несколько ключевых факторов, подтверждающих важность знания как основного ресурса экономического роста в экономике знаний.

Первым фактором такого рода являются, без сомнения, инновационные технологии, в том числе информационные, которые позволяют быстро собирать, обрабатывать и распространять большие объемы данных. Благодаря этому компании могут создавать новые продукты и услуги быстрее и эффективнее.

Вторым, но не менее важным фактором, отметим наличие высококвалифицированных специалистов, конкурентоспособность предприятий и организаций во многом зависит от уровня квалификации работников и качества управления знаниями внутри организации.

Отсюда следует важность третьего фактора: инвестирования в человеческий капитал; образование и профессиональное развитие работников обеспечивают устойчивый экономический рост и на уровне отдельных предприятий, и в экономике страны в целом. Вложение значительных средств в систему образования формирует квалифицированную рабочую силу, способную эффективно решать сложные производственные задачи. Надо сказать, что факторы инновационных преобразований и инвестиций в человека неразрывно взаимосвязаны, потому что автоматизация рутинных операций позволяет сотрудникам концентрироваться на творческих и аналитических задачах, требующих высокой степени ответственности и креативности, а инвестиции в образование и повышение квалификации персонала способствуют росту эффективности работы предприятия.

Четвертым фактором, на который необходимо обратить внимание, является то обстоятельство, что человечество сталкивается с серьезными экологическими проблемами, такими как изменение климата, истощение природных ресурсов и загрязнение окружающей среды, решение которых

невозможно без внедрения новых экологически чистых технологий и рационального использования имеющихся ресурсов, при этом трудно переоценить важность знаний и инженерного творчества.

Пятый фактор – изменение потребностей в сторону повышения требований к качеству товаров и услуг, персонализированного подхода и уникального опыта взаимодействия с брендом, клиенты настроены на регулярное обновление продуктов и повышение профессионализма сотрудников организаций. Предприятия, инвестирующие в исследования и разработки, получают возможность создавать уникальные товары и услуги, отличающиеся высоким уровнем качества и новизны, и тем самым имеют преимущество перед конкурентами.

Шестой фактор связан с так называемой креативной экономикой. Важнейшее значение для обеспечения экономического роста в современных условиях приобретают не столько традиционные отрасли промышленности, сколько индустрия культуры, искусства, науки и образования. Именно эти отрасли создают уникальный контент, который востребован в условиях информационной эпохи.

Инвестиции в знания помогают повысить производительность труда, создать новую экономику знаний и обеспечить устойчивость будущего развития человечества.

Необходимо также уточнить сущность трансформационных процессов человеческого капитала в процессе перехода к экономике знаний не только в контексте его изменений, но и в контексте преобразования человеческого потенциала в человеческий капитал. В условиях, когда знание становится непосредственной производительной силой, должна возрасти интенсивность перехода человеческого потенциала как ресурса именно в человеческий капитал как реализованную часть этого ресурса, обеспечивающую рост производительности труда [3].

Для повышения конкурентоспособности отдельных предприятий, организаций и экономической системы страны в целом на первый план выдвигается требование учитывать при разработке стратегии развития меры, способствующие усилению степени трансформации человеческого потенциала, накопленного трудовыми ресурсами, в человеческий капитал, то есть реализованную в производительном труде часть человеческого потенциала, создающего новую стоимость.

Таким образом, трансформация человеческого капитала в экономике знаний становится важнейшим условием устойчивого социально-экономического развития, успешной адаптации к новым технологическим и социальным реалиям, позволит обеспечить эффективное функционирование экономики, усилить конкурентоспособность, повысить уровень жизни. Важно понимать, что этот процесс должен быть поддержан не только органами власти, но и бизнес-сообществом, гражданами, что будет способствовать созданию благоприятных условий для реализации потенциала каждого человека и достижения стратегических целей национального развития.

Список литературы

1. Черкесова, Э.Ю. Человеческий капитал как фактор конкурентоспособности организации / Э.Ю. Черкесова, В.В. Турбанов. – Текст : непосредственный // Первый экономический журнал. – 2025. – № 1(355). – С. 19–26. – DOI 10.58551/20728115_2025_1_19. – EDN UWNFIH.

2. Черкесова, Э.Ю. Взаимосвязь человеческого капитала и интеллектуального капитала в условиях перехода к экономике знаний / Э.Ю. Черкесова, В.А. Никитина, Е.Н. Ерютин. – Текст : непосредственный // Планирование, проведение и толкование результатов научных исследований: сборник статей Международной научно-практической конференции (25 января 2025 г., г. Волгоград). – Уфа : Аэтерна. – 2025.– С. 94–96.

3. Черкесова, Э.Ю. Методологический подход к оценке трансформации человеческого потенциала в человеческий капитал / Э.Ю. Черкесова. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2(175). – С. 134–140. – DOI 10.34925/EIP.2025.175.2.022. – EDN PGWGJO.

В начало к содержанию

УДК 336.02

Э.Ю. Черкесова[1], В.П. Сердюченко[2]
[1]Д-р экон. наук, профессор
[2]Магистрант
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

СОВРЕМЕННЫЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ НАЛОГОВОЙ НАГРУЗКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

MODERN METHODOLOGICAL APPROACHES TO MANAGING THE TAX BURDEN OF AN ORGANIZATION

Аннотация. *Рассмотрены понятие налоговой нагрузки и значение управления ею для эффективности деятельности предприятия. Исследованы современные методы управления налоговой нагрузкой организации. Изучены инструменты программного обеспечения, предназначенного для автоматизации анализа бухгалтерской (финансовой) отчетности предприятия. Выявлены этапы процесса перехода на автоматизированные системы анализа бухгалтерской (финансовой) отчетности. Отмечена важность автоматизации бухгалтерской (финансовой) отчетности для рационального выстраивания стратегии управления налоговой нагрузкой предприятия.*

Ключевые слова: *налоговая нагрузка; методы управления налоговой нагрузкой; автоматизация анализа бухгалтерской (финансовой) отчетности.*

Summary. *The concept of tax burden and the importance of managing it for enterprise performance are examined. Modern methods for managing an organization's tax burden are explored. Software tools designed to automate the analysis of an enterprise's accounting (financial) statements are examined. The stages of the transition to automated systems for analyzing accounting (financial) statements are identified. The importance of automating accounting (financial) statements for rationally developing a strategy for managing an enterprise's tax burden is highlighted.*

Keywords: *tax burden; tax burden management methods; automation of accounting (financial) reporting analysis.*

Управление налоговой нагрузкой как поиск оптимального сочетания интересов отдельной организации и государства, общества в целом, является важным направлением финансового менеджмента. Оптимизация налоговой нагрузки способствует финансовому благополучию предприятия, его конкурентоспособности и устойчивости развития в быстро меняющейся внешней среде. Налоговая нагрузка оказывает прямое влияние на прибыль предприятия, поскольку определяет ту сумму денежных средств, которая остается у него после внесения налоговых платежей в пользу государства, общества [1]. Это означает, что, с одной стороны, эффективное управление налоговыми обязательствами становится необходимым условием успешного функционирования бизнеса, и, с другой стороны, создает финансовую базу выполнения государством его обязательств перед гражданами.

Как известно, налоговая нагрузка представляет собой отношение суммы уплаченных организацией налогов к общим доходам от реализации продукции или услуг. Этот показатель характеризует степень налогового давления на предприятие [2, 3].

Эффективное управление налоговой нагрузкой подразумевает использование комплекса мер, направленных на оптимизацию налоговых обязательств, но строго в рамках действующего законодательства. Это позволит предприятию снизить затраты, повысить рентабельность и, следовательно, нарастить собственные финансовые источники для инвестиций, в том числе в инновации.

Рассмотрим современные методы управления налоговой нагрузкой организации.

Практически распространен метод оптимизации налогообложения через применение льгот, который по праву можно считать первым. Российское законодательство предусматривает налоговые льготы для отдельных категорий налогоплательщиков, например, субъекты малого предпринимательства имеют право применять упрощенные системы налогообложения, патентную систему или единый сельскохозяйственный налог. Управление налоговыми режимами способствует сокращению налоговой нагрузки.

Вторым методом можно считать использование механизмов амортизации основных фондов. Предприятия вправе ускоренно списывать стоимость имущества путем начисления амортизационных отчислений, что ведет к снижению налогооблагаемой базы по налогу на прибыль, а также уменьшает величину налога на имущество организаций.

Еще один метод управления налоговой нагрузкой – эффективное планирование капитальных вложений. Инвестиции в основные средства позволяют предприятию воспользоваться механизмами инвестиционного вычета или снижением налога на прибыль посредством применения специальных коэффициентов ускорения амортизации.

Действенным методом управления налоговой нагрузкой является анализ структуры затрат и доходов организации. Регулярный мониторинг финансовых показателей способствует выявлению скрытых резервов снижения налоговой нагрузки, например, своевременное отнесение расходов на себестоимость продукции уменьшает размер облагаемой базы по налогу на прибыль.

Возможно и применение косвенных методов контроля налоговой нагрузки, среди которых можно отметить снижение уровня дебиторской задолженности, минимизация убытков прошлых лет, корректировка учета, эти методы также способствуют уменьшению величины уплачиваемых налогов.

Для повышения эффективности управления налоговой нагрузкой необходимо применять комплексный подход, включающий оптимальный для организации выбор режима налогообложения, метода амортизации, аналитический контроль производственных и непроизводственных расходов, анализ финансовой устойчивости. Меры оптимизации налогообложения должны осуществляться в рамках правового поля, чтобы избежать негативных последствий для бизнеса в виде штрафных санкций и ухудшения деловой репутации.

С точки зрения управления налоговой нагрузкой предприятия важнейшим информационным источником служит бухгалтерская (финансовая) отчетность. В свою очередь анализ бухгалтерской (финансовой) отчетности является важным инструментом управления предприятием. От качества проведенного анализа зависит обоснованность принимаемых управленческих решений, в том числе в процессе выбора и реализации стратегии развития организации. Однако традиционные методы анализа часто требуют значительных временных затрат и усилий специалистов, поэтому автоматизация процессов анализа становится актуальной задачей современного бизнеса.

Рассмотрим преимущества автоматизации анализа бухгалтерской (финансовой) отчетности.

Во-первых, автоматизированные системы исключают человеческий фактор, снижая вероятность допущения ошибок при обработке больших объемов данных.

Во-вторых, программы позволяют быстро обрабатывать большие объемы информации, сокращая время на подготовку отчетов.

В-третьих, использование специализированных алгоритмов обеспечивает более точный расчет показателей и коэффициентов.

В-четвертых, сокращение трудозатрат и высвобождение рабочего времени сотрудников для выполнения стратегических задач.

В-пятых, возможность быстрого получения актуальных данных способствует оперативному принятию решений руководством предприятия.

В настоящее время существует широкий спектр программного обеспечения, предназначенного для автоматизации анализа бухгалтерского учета и финансовой отчетности. Наиболее широко востребованными инструментами автоматизации являются:

1. Системы ERP, которые представляют собой комплексную платформу, объединяющую различные аспекты деятельности предприятия: финансы, логистику, производство, управление персоналом и другие. Они обеспечивают интеграцию всех необходимых модулей для анализа отчетности, обеспечивая доступ к единой информационной среде. К числу российских разработок относятся:

– 1С Бухгалтерия – популярная система ведения бухгалтерского учета, включающая функции финансового анализа и составления отчетности;

– Галактика ERP – отечественная ERP-система, поддерживающая разнообразные финансовые расчеты и построение прогнозов.

2. Аналитические платформы BI: бизнес-аналитика и визуализация данных становятся широко востребованными направлениями и удобными инструментами современной аналитики. Платформы Business Intelligence предоставляют пользователям возможности построения интерактивных дашбордов, графического представления данных и автоматического формирования различных видов отчетности. К числу российских разработок в данной группе относятся:

– QlikView – мощная платформа бизнес-анализа с поддержкой многомерной обработки данных;

– Power BI от Microsoft – облачная сервисная платформа, позволяющая строить наглядные отчеты и проводить глубокий финансовый анализ.

3. Специальное программное обеспечение. Существуют специализированные программы, направленные на проведение анализа финансовой отчетности, которые предлагают продвинутые аналитические модели и сценарии оценки рисков, эффективности активов и денежных потоков предприятий. В качестве примера российского программного обеспечения приведем Контур. Фокус – специализированный сервис для анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций через доступные публичные источники.

Процесс перехода на автоматизированные системы анализа бухгалтерской (финансовой) отчетности должен быть планомерным и включать несколько взаимосвязанных этапов:

1. Оценка текущих потребностей: на данном этапе определяются ключевые направления улучшения процесса анализа, оцениваются возможности интеграции существующих информационных систем.

2. Выбор подходящей технологии: этот этап связан с выбором оптимального инструмента исходя из особенностей бизнеса и бюджета проекта автоматизации.

3. Подготовка исходных данных включает проведение аудита имеющихся источников данных, проверку корректности вводимой информации.

4. Разработка моделей анализа подразумевает создание методик расчета основных финансовых индикаторов и прогнозирования будущих результатов хозяйственной деятельности предприятия.

5. Тестирование и внедрение: на данном этапе осуществляется запуск пилотного проекта автоматизации, выявление возможных недостатков и настройка рабочих процессов.

6. Обучение персонала является важнейшим этапом всего проекта автоматизации отчетности и включает обучение пользователей работе с новой системой, предоставление инструкций и методической поддержки.

Таким образом, автоматизация процессов анализа бухгалтерской (финансовой) отчетности представляет собой перспективное направление повышения конкурентоспособности отечественных компаний. Благодаря современным информационным технологиям руководители получают возможность оперативно принимать обоснованные решения, в том числе в сфере оптимизации налоговой нагрузки, повышать общую эффективность управления организацией. При этом реализация проекта внедрения новых технологий должна быть экономически эффективна, обеспечить максимальную финансовую отдачу от инвестиций в автоматизацию. Кроме того, процедура автоматизации бухгалтерской (финансовой) отчетности способствует рациональному выстраиванию стратегии управления налоговой нагрузкой за счет повышения качества обработки и анализа информации, что позволит значительно улучшить финансовые показатели организации, повысив ее конкурентные преимущества и обеспечив устойчивое развитие.

Список литературы

1. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 04.08.2023). – Текст : электронный // Консультант плюс : [сайт]. – URL: https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165 (дата обращения: 22.02.2026).

2. Финансово-экономический анализ : учебник / Т.Н. Агапова, В.И. Абрамов, Н.М. Бобошко [и др.] ; под науч. ред. В.С. Осипова ; под общ. ред. Н.Д. Эриашвили. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-

Дана, 2023. – 336 с. – ISBN 978-5-238-03661-8. – Текст : электронный. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700162 (дата обращения: 27.02.2026). – Режим доступа: по подписке.

3. Маркарьян, С.Э. Финансовый анализ : учебное пособие / С.Э. Маркарьян, Г.П. Герасименко, Э.А. Маркарьян. – Москва : КноРус, 2023. – 191 с. – ISBN 978-5-406-10849-9. – URL: https://book.ru/book/946959 (дата обращения: 02.03.2026). – Текст : электронный.

В начало к содержанию

УДК 331.1

Е.В. Шестакова[1], С.М. Хун[1], Ю.С. Чернышева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. техн. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

УПРАВЛЕНИЕ ТЕКУЧЕСТЬЮ И АДАПТАЦИЕЙ ПЕРСОНАЛА ПРЕДПРИЯТИЯ

MANAGING THE FLUIDITY AND ADAPTATION OF THE COMPANY'S STAFF

Аннотация. *Экономический кризис отрицательно повлиял на трудоустройство в российских компаниях, в том числе по причине высокой текучести кадров в первые месяцы после выхода на работу. Комплексный подход к проблеме адаптации предусматривает исследование специфики данного процесса. Статья посвящена проблеме влияния адаптации на текучесть персонала организации. В работе изучены составляющие трудовой адаптации, факторы, влияющие на трудовую адаптацию. Представлены виды производственной адаптации, дана их характеристика. Сделаны выводы о влиянии эффективности адаптации на уровень текучести персонала.*

Ключевые слова: *персонал, управление персоналом, адаптация персонала, текучесть персонала, предприятие, эффективность, экономика труда.*

Summary. *The economic crisis has had a negative impact on employment in Russian companies, including due to high staff turnover in the first months after joining the company. A comprehensive approach to the problem of adaptation involves studying the specifics of this process. This article focuses on the impact of adaptation on the organization's staff turnover. It explores the components of labor adaptation and the factors that influence it. The article presents different types of work-related adaptation and provides their characteristics. It also draws conclusions about the impact of adaptation effectiveness on staff turnover rates.*

Keywords: *personnel, personnel management, personnel adaptation, staff turnover, enterprise, efficiency, labor economics.*

На сегодняшний день одной из ключевых проблем, характерных для многих отечественных компаний, является создание эффективной системы адаптации вновь принятого персонала. От условий труда и помощи коллег

на начальном этапе во многом зависит успешность адаптации нового сотрудника к новым трудовым реалиям и снижение показателей текучести персонала [1].

В экономической литературе рассмотрены различные подходы к раскрытию сущности понятия «трудовая адаптация». Адаптация индивидуума к условиям труда у нового работодателя предполагает использование стратегий, направленных на сохранение или повышение уровня качества трудовой жизни. Адаптацию можно рассматривать как результат двух составляющих:

– выбор оптимальных способов приспособления к внутренней среде предприятия, выработка и использовании необходимых навыков поведения;

– формирование новых аспектов взаимодействия работника с трудовым коллективом.

Как показывает практика, новый сотрудник в процессе адаптации придерживается тех норм, правил и образцов поведения, которые позволяют ему добиться относительного благополучия в изменившихся условиях труда.

Ряд авторов понимают под трудовой адаптацией (онбординг) процесс освоения работника в новой для него трудовой ситуации. По мере работы в новой компании сотрудник приводит свое трудовое поведение в соответствие с установленными в организации правилами и нормами [2].

Трудовую адаптацию следует рассматривать в нескольких направлениях, как это представлено на рисунке 1.



Рис. 1. Составляющие трудовой адаптации

Безусловно, новые сотрудники, даже имеющие определенный опыт, не могут сразу начать работать в полную силу, что сказывается на общей производительности труда. В этой связи следует отметить, что адаптация – это ключевой процесс, формирующий систему кадрового менеджмента в современной организации. Поэтому механизму управления трудовой адаптацией персонала следует уделять особое внимание.

Те организации, руководство которых осознает значимость трудовой адаптации персонала на современном этапе, разрабатывают и внедряют различные инструменты, упрощающие и сокращающие процесс адаптации новых сотрудников [3].

В свою очередь, работников, которые успешно «влились» в трудовой коллектив, как правило, отличает повышенная гибкость и устойчивость к изменениям производственной среды. Снижение сроков трудовой адаптации означает, что конкретный сотрудник начинает быстрее и эффективнее реагировать на новые рабочие задачи [4].

На эффективность управления механизмом трудовой адаптации персонала оказывает влияние ряд условий (рис. 2).



Рис. 2. Условия, влияющие на трудовую адаптацию персонала

В качестве результатов трудовой адаптации персонала выступают:

– сокращение издержек компании при подборе новых работников;

– снижение текучести новых сотрудников в период испытательного срока;

– повышение производительности труда новых сотрудников и их более быстрая интеграция в организационную структуру компании;

– улучшение взаимоотношений в трудовом коллективе и др. [5].

Проблеме адаптации персонала отводится ключевая роль в кадровой политике современных предприятий. От успешности прохождения адаптации в значительной мере зависит эффективность дальнейшей работы нового сотрудника в трудовом коллективе, его карьерный рост и инициативность в принятии решений [6].

Следует учитывать, что трудоустройство в новую компанию – это не простой в психологическом смысле период в трудовой жизни любого человека. Основные факторы, обуславливающие появление проблем на этапе адаптации, включают в себя:

– неуверенность в своих профессиональных знаниях и навыках, страх совершить ошибку из-за недостаточности знаний и опыта;

– риск потерять работу, не справившись с возложенными обязанностями, не уложившись в указанные сроки и т.д.;

– проблема интегрирования работника в новый трудовой коллектив, необходимость коммуникации и налаживания деловых контактов с руководством и коллегами.

В условиях повышенного психологического стресса для нового сотрудника, работодатель должен стремиться сделать так, чтобы адаптационный процесс проходил более «гладко». Если данный процесс не контролировать, существует определенный риск, что новый сотрудник затратит слишком много времени и усилий на то, чтобы интегрироваться в организацию, или вообще примет решение покинуть нового работодателя. Психологи утверждают, что из всех сотрудников, уволившихся в первые несколько месяцев после трудоустройства, более половины приняли свое решение уйти из компании в первые недели работы, в так называемый адаптационный период [6].

Рассмотрим классификационные признаки, по которым осуществляют типологию видов трудовой адаптации персонала. Так, по отношениям «субъект-объект» выделяют активную и пассивную адаптацию.

При активной адаптации новый сотрудник оценивает свои возможности – оказывать влияние на организационную среду предприятия с целью изменения миссии, норм, ценностей и форм взаимодействия.

При пассивной адаптации новый работник не прилагает усилия, чтобы изменить организационную среду и принимает нормы трудового поведения такими, какие они есть.

По уровню адаптация бывает первичная, когда человек впервые устраивается на работу, и вторичная – когда происходит смена работы [7].

По направлениям выделяют несколько видов адаптации персонала (рис. 3)

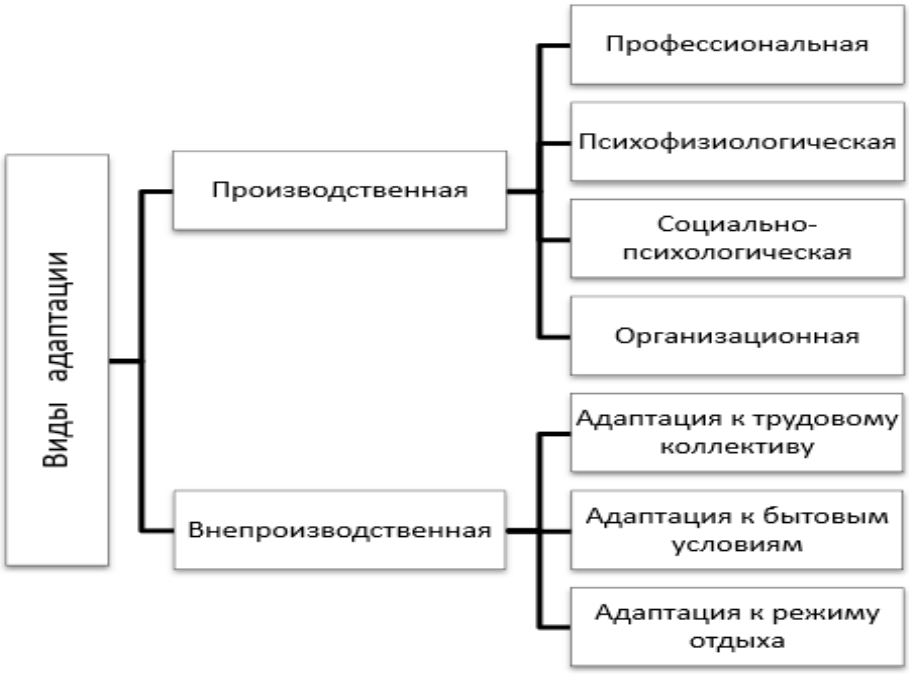

Рис. 3. Классификация видов адаптации персонала

Рассмотрим основные виды производственной адаптации персонала, их характеристика приведена в таблице 1 [8].

Таблица 1

Характеристика видов производственной адаптации персонала

Наименование	Краткое описание
Профессиональная	Заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, специфики, необходимых навыков, приемов, способов принятия решений. Как правило, удовлетворенность трудом наступает при достижении определенных результатов, а последние приходят по мере освоения сотрудником специфики работы на конкретном рабочем месте
Психофизиологическая	Приспособление к новым физическим и психологическим нагрузкам, физиологическим условиям труда, привыкание к ритму, напряженности работы. В процессе адаптации происходит освоение совокупности всех условий, оказывающих различное психофизиологическое воздействие на работника во время труда.
Социально-психологическая	Процесс налаживания конструктивных отношений с ближайшим социальным окружением в коллективе, приспособления к традициям и неписанным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе
Организационная	Работник знакомится с особенностями организационного механизма управления, местом своего подразделения и должности в общей системе целей и в организационной структуре. При данной адаптации у сотрудника должно сформироваться понимание собственной роли в общем производственном процессе

Внепроизводственная адаптация направлена на выстраивание конструктивных взаимоотношений нового сотрудника с коллегами и руководством, вне своего рабочего времени, например, на корпоративных мероприятиях, при совместном обучении и т.д.

Внепроизводственную адаптацию часто называют социальной адаптацией, определяя ее как процесс, в ходе которого новый работник максимально интегрируется в трудовой коллектив и начинает ощущать себя частью большой рабочей команды. Данный вид адаптации предусматривает установление социальных связей и понимание корпоративной культуры. Социальная адаптация помогает новичку почувствовать себя комфортно при вхождении в новый коллектив и начать эффективно взаимодействовать с коллегами [9].

Все методы адаптации персонала имеют свои преимущества и недостатки. Например, работник, выбранный на роль наставника может не обладать необходимыми компетенциями, позволяющими ему быстро обучать новичка, из-за чего процесс адаптации может оказаться неэффективным. Или неопытный интервьюер при проведении адаптационной беседы не сможет выявить проблемы у новичка, что впоследствии приведет к его уходу из компании в течение полугода после трудоустройства.

Вне зависимости от выбранного метода, использование современных технологий адаптации персонала помогает упрочить конкурентное положение организации, снизить текучесть кадров, ускорить процесс «вхождения в трудовой коллектив» и т.д. [9].

Профессиональная адаптация персонала предусматривает интеграцию новых сотрудников в компанию за счет создания условий, обеспечивающих эффективное и комфортное включение новичков в трудовой процесс. Адаптация осуществляется в несколько этапов, на которых происходит постепенное знакомство работника с организацией, овладение системой знаний и навыков, достижение психологического комфорта.

Перечень стадий профессиональной адаптации персонала приведен в таблице 2.

Сроки адаптации могут различаться в зависимости от должности сотрудника и специфики работы компании.

Профессиональная адаптация является ключевой составляющей системы подготовки кадров, обеспечивая связь между системой образования и трудовой деятельностью в рамках конкретного предприятия. В ходе взаимодействия нового сотрудника и компании происходит их взаимное приспособление, основу которого обеспечивает постепенное вхождение ра-

ботника в новые социально-экономические условия труда. Процесс взаимного приспособления сотрудника и организации будет тем эффективнее, чем быстрее он освоит социальные нормы и правила трудового поведения, действующие в компании [10].

Таблица 2

Характеристика основных стадий профессиональной адаптации

Стадия	Содержание
Ознакомление	Новичок знакомится с компанией, её структурой, правилами и командой. На этой стадии происходит: изучение целей и задач организации, её структуры, внутреннего распорядка, знакомство с коллегами, сравнение ожиданий с реальным положением дел в компании, принятие решения, стоит ли оставаться работать на постоянной основе. Данная стадия длится от одного дня до нескольких недель
Приспособление	Сотрудник осваивает нюансы корпоративной культуры, выстраивает отношения с коллегами и руководством. Некоторые особенности: все действия специалиста контролирует наставник - разбирает с ним ошибки, даёт оценку работы. Новичок налаживает взаимоотношения с другими членами команды и руководством. Данная стадия длится от месяца до одного года
Ассимиляция	Специалист осознаёт свою роль и увереннее выполняет обязанности. Некоторые особенности: новичок чётко знает свои обязанности, уже несёт ответственность за рабочие задачи. Он не нуждается в помощи руководителя или наставника. Может начинать развиваться и продвигаться к следующей карьерной ступени, например, к должности старшего специалиста в отделе. Конкретных сроков ассимиляции нет, но обычно к этому моменту новичок подходит через шесть, максимум через двенадцать месяцев

Следует учитывать, что одной из основных целей трудовой адаптации является снижение текучести кадров. Поэтому процессы оценки, организации и регулирования адаптации новых сотрудников должны стать отправной точкой для реализации стратегической цели управления текучестью персонала. Рассмотрим основные ошибки, которых стоит избегать при адаптации, а также их возможные последствия (рис.4).

Как показывает практика, новые сотрудники уходят из организации не только потому, что их плохо адаптировали к условиям труда. Причин, по которым это происходит, множество. Поэтому топ-менеджер, оценивая эффективность механизма адаптации, выстроенного в компании, должен четко понимать, какие ключевые показатели влияют на качество данного процесса [10].

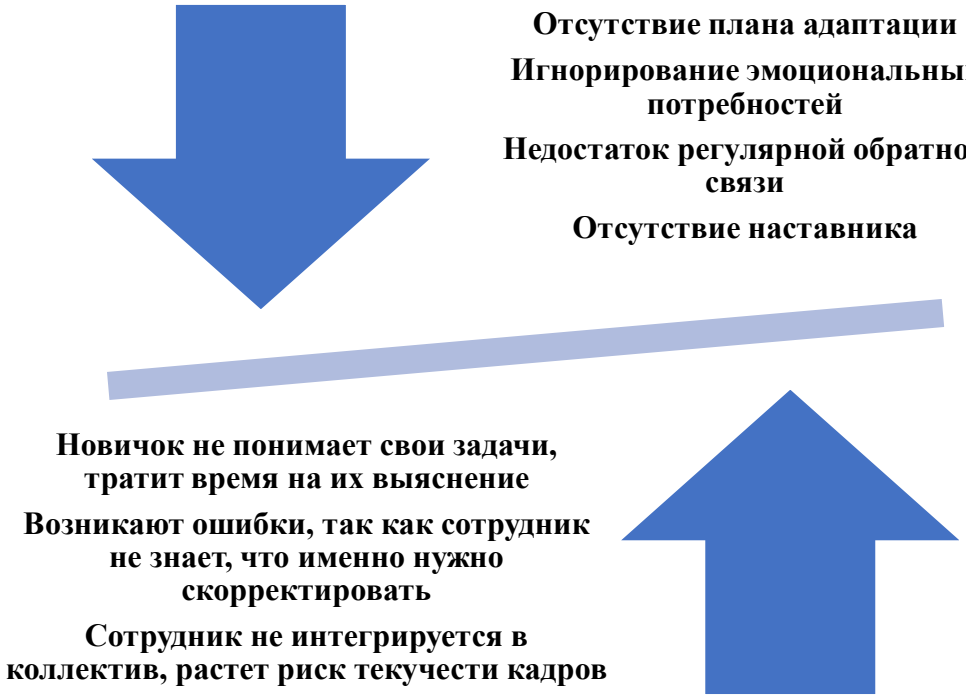

Рис. 4. Ошибки, которых следует избегать при адаптации

Эффективность адаптации во многом определяет уровень текучести персонала, особенно в первые полгода работы в компании. В этой связи возрастает необходимость в реализации взвешенного и обоснованного подхода к управлению данным процессом со стороны руководства хозяйствующего субъекта.

Список литературы

1. Арискин, М.В. Адаптация выпускников вузов при выходе на рынок труда. Основные проблемы / М.В. Арискин, Л.М. Медведева, Е.Ю. Немова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2024. – № 10(90). – С. 1053–1054. – URL: https://moluch.ru/archive/90/18805/ (дата обращения: 05.03.2026).

2. Макайкина, Н.В. Адаптация персонала на предприятии / Н.В. Макайкина. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2024. – № 43(281). – С. 181–183. – URL: https://moluch.ru/archive/281/63288/ (дата обращения: 14.02.2026).

3. Горленко, О.А. Управление персоналом : учебник для вузов / О.А. Горленко, Д.В. Ерохин, Т.П. Можаева. – Москва: Изд-во Юрайт, 2022. – 249 с. – ISBN 918-5-51-051794-5. – Текст : непосредственный.

4. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности: учебник и практикум для вузов / С.Ю. Трапицын [и др.] ; под общей редакцией С.Ю. Трапицына. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 362 с. – ISBN 978-5-534-17962-0. – Текст : непосредственный.

5. Кязимов, К.Г. Управление человеческими ресурсами: профессиональное обучение и развитие : учебник для вузов / К.Г. Кязимов. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 202с. – ISBN 978-5-534-09762-7. – Текст : непосредственный.

6. Одегов, Ю.Г. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / Ю.Г. Одегов, Г.Г. Руденко. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 467 с. – ISBN 912-5-534-00627-8. – Текст : непосредственный.

7. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов / А.А. Литвинюк [и др.] ; под редакцией А.А. Литвинюка. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 498 с. – ISBN 908-5-534-05144-5. – Текст : непосредственный.

8. Экономика и социология труда: теория и практика : учебник и практикум для вузов / И.В. Кохова [и др.] ; под редакцией В.М. Масловой, М.В. Полевой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 493 с. – ISBN 978-5-534-13232-8. – Текст : непосредственный.

9. Рынок труда : учебник и практикум для вузов / Е.Б. Яковлева [и др.]; под редакцией Е.Б. Яковлевой. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 253 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-09043-7. – Текст : непосредственный.

10. Круглов, Д.В. Стратегическое управление персоналом : учебное пособие для вузов / Д.В. Круглов, О.С. Резникова, И.В. Цыганкова. – Москва: Изд-во Юрайт, 2022. – 168 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14713-1. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 331.1

В.В. Шестопал[1], А.И. Яцук[1], Ю.С. Чернышева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. техн. наук, доцент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

УПРАВЛЕНИЕ МАРКЕТИНГОВЫМИ СТРАТЕГИЯМИ ХОЗЯЙСТВУЮЩИХ СУБЪЕКТОВ

MANAGEMENT OF MARKETING STRATEGIES OF BUSINESS ENTITIES

Аннотация. *Укрупнение и усложнение задач в предпринимательской среде обусловило необходимость принятия объективных и последовательных управленческих решений по вопросам формирования и реализации маркетинговой стратегии предприятия. Выбор стратегии маркетинга базируется на производственно-финансовых возможностях компании и осуществляется с учетом занимаемой ниши на рынке товаров*

и услуг. Инструменты, с помощью которых компания сегодня может посмотреть свое финансовое состояние и придумать эффективные стратегии для развития, сейчас серьезно трансформируются. В статье изучены основные виды маркетинговых стратегий, дана их характеристика. В работе были рассмотрены основные шаги по созданию маркетинговых стратегий. А также подведены итоги о том, насколько важны такие стратегии для построения деятельности компании.

Ключевые слова: *предприятие, эффективность, маркетинг, стратегия, разработка маркетинговой стратегии, рынок.*

Summary. *The increasing complexity and scope of tasks in the business environment necessitates objective and consistent management decisions regarding the formation and implementation of a company's marketing strategy. The choice of marketing strategy is based on the company's production and financial capabilities and is determined by its market niche for goods and services. The tools that companies use today to assess their financial position and develop effective strategies for development are currently undergoing significant transformation. This article examines the main types of marketing strategies and provides their characteristics. The paper examines the key steps in developing marketing strategies and summarizes the importance of such strategies for building a company's operations.*

Keywords: *enterprise, efficiency, marketing, strategy, development of a marketing strategy, market.*

Если говорить о том, насколько важен стратегический подход к маркетингу сегодня, то здесь все просто: без грамотно продуманной маркетинговой стратегии бизнес не сможет быстро подстраиваться под изменения вокруг и вряд ли выдержит конкуренцию. А вот когда такая стратегия есть, и она соответствует реальности – это дает компании и гибкость, и шанс на успех в борьбе за покупателя.

В научной литературе описаны различные подходы к классификации и типологии маркетинговых стратегий хозяйствующих субъектов. Есть пять основных типов маркетинговых стратегий, и у каждого из них – свои задачи, которые он помогает бизнесу решить. Их обобщенная характеристика приведена в таблице 1 [1].

Ряд ведущих маркетологов предлагают классифицировать маркетинговые стратегии организаций по функциональному признаку, в качестве которого выступает определенное направление деятельности.

При таком подходе к систематизации прослеживается связь между маркетинговыми стратегиями и общими бизнес-стратегиями предприятия. Посмотрим на реальный опыт: маркетинговая стратегия – это не что-то отдельное, а часть общего плана развития фирмы. Благодаря ей компания может не только создавать продукты, но и грамотно их выводить на рынок, продавать, работать с клиентами и обучать персонал.

Таблица 1

Характеристика основных видов маркетинговых стратегий

Наименование	Краткое описание
Базовые стратегии	Когда применяется: для завоевания нового рынка и укрепления позиций. Включают в себя: дифференциация продукта, снижение издержек, агрессивное продвижение. Пример: компания Xiaomi при выходе на европейский рынок сделала ставку на соотношение цены и качества, активно продвигая смартфоны через онлайн-продажи
Конкурентные стратегии	Когда применяется: когда необходимо выделить ключевые преимущества продукта перед конкурентами. Включают в себя: упор на уникальные характеристики товара, усиление бренда (упаковка, реклама), фокус на целевую аудиторию
Глобальные стратегии	Когда применяется: при выходе на международные рынки. Включают в себя: адаптация продукта под локальные стандарты, партнёрство с местными компаниями, создание глобальных маркетинговых кампаний
Стратегии роста	Когда применяется: для завоевания лидерства в нише с новым или улучшенным продуктом. Включают в себя: усиление лояльности (программы, сервис), расширение географии продаж, создание инновационного продукта
Адаптивные стратегии	Когда применяется: когда нужно учесть уникальные особенности компании - её ресурсы, рынок, технологии и внутренние процессы. Включают в себя: гибкое планирование (подстройка под изменения), оптимизация финансовых потоков, внедрение инноваций в производство и маркетинг, индивидуальные HR-решения (подбор и обучение персонала)

Связь здесь прямая: маркетинговая стратегия выступает своего рода мотором, который разгоняет решение текущих задач бизнеса. А конечная цель всего этого движения одна – получить прибыль [2].

На наш взгляд необходимо сделать акцент на маркетинговых стратегиях, которые дифференцируются по характеру изменений. Их краткое описание приведено в таблице 2.

Сейчас, когда цифровой маркетинг набирает обороты, принято разделять маркетинговые стратегии на два типа: офлайн и онлайн.

Первый тип – офлайн-стратегии. Здесь продвижение продукта идет по старым, классическим каналам. Например, реклама по радио, выступления на фестивалях или участие в выставках – все, что не требует интернета.

Второй тип – онлайн-стратегии. Они, наоборот, завязаны на интернет-каналах: сайты, социальные сети, мессенджеры – через них товары и услуги доносят до покупателя.

Таблица 2

Виды маркетинговых стратегий по характеру изменений [3]

Наименование	Краткое описание
Стратегия ограниченного роста	Как правило, используется в компаниях, которые уже устоялись на рынке, имеют необходимые для работы ресурсы, технологии, менеджмент. При формировании стратегических целей применяется принцип «от достигнутого», резких изменений в деятельности не происходит.
Стратегии роста	Предполагает достижение повышенных объёмов производства продукции или оказания услуг, изменение специализации, переход на новые рынки (или расширение имеющихся), использование новых технологий, переоснащение предприятия.
Стратегия сокращения	Применяется для снижения объёмов производства или оказываемых услуг, сворачивания того или иного направления деятельности или ликвидации предприятия
Стратегия сочетания	Предусматривает объединение стратегий ограниченного роста, роста и сокращения

Что касается самой разработки маркетинговой стратегии – это целый комплекс решений и действий, которые принимает руководство компании. Все они направлены на то, чтобы в итоге добиться целей бизнеса именно в области продвижения товаров и услуг.

Процесс разработки стратегии маркетинга представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством компании и направленных на реализацию мер, позволяющих достичь целей предприятия в области продвижения товаров и услуг. Маркетинговая стратегия призвана обеспечить адаптацию хозяйствующего субъекта к изменениям внешней среды, тем самым предопределить дальнейшее существование и развитие предприятия в постоянно трансформирующихся условиях рынка.

Если маркетинговая стратегия действительно работает, она дает бизнесу сразу две важные вещи. Во-первых, помогает вырваться вперед и занять место лидера на рынке. Во-вторых, создает такие конкурентные преимущества, которые остаются надолго и приносят успех в перспективе. При этом сама разработка стратегии не может быть хаотичной – она обязательно должна опираться на ряд принципов (рис. 1) [4].

Разработка маркетинговой стратегии предприятия предусматривает реализацию следующих функций: прогнозирование, разработка и внедрение стратегии, бюджетирование.

Прогнозирование осуществляют раньше, чем приступят к составлению стратегических проектов и планов, основываясь на результатах анализа факторов среды [5].



Рис. 1. Принципы разработки маркетинговой стратегии

Разработка маркетинговой стратегии предприятия предусматривает реализацию следующих функций: прогнозирование, разработка и внедрение стратегии, бюджетирование.

Прогнозирование осуществляют раньше, чем приступят к составлению стратегических проектов и планов, основываясь на результатах анализа факторов среды [5].

Составление прогнозов на регулярной основе позволяет руководству компании выработать системный подход к формированию и улучшению стратегии предприятия. С учетом результатов анализа формулирует стратегию маркетинга и инструменты ее реализации.

Когда речь заходит о бюджетировании в маркетинге, речь идет о двух вещах: во-первых, нужно посчитать, во сколько обойдется вся программа действий, а во-вторых – распределить ресурсы так, чтобы хватило на разработку маркетинговой стратегии. А когда стратегические планы начинают воплощаться в жизнь, нельзя забывать про регулярную оценку бизнес-потенциала. И если такая оценка покажет, что что-то идет не так, вполне может потребоваться скорректировать стратегию [6].

Разработка маркетинговой стратегии компании – это важный процесс, который помогает предприятию определить свои основные цели и способы их достижения. Разработка маркетинговой стратегии осуществляется в несколько этапов, как это представлено на рисунке 2 [7].



Рис. 2. Этапы разработки маркетинговой стратегии

Если стратегия маркетинга продумана и четко прописана, это сразу сказывается на двух вещах: бизнес становится сильнее в конкурентной борьбе и увереннее чувствует себя с деньгами (финансовая устойчивость).

Чтобы понять, насколько эффективно работает эта стратегия, нужно провести ее анализ. Суть такого анализа простая: берут ключевые показатели и смотрят, соответствуют ли они тем целям, которые компания изначально перед собой ставила. Обычно смотрят на такие цифры:

- какая доля рынка захвачена;
- выросла ли прибыль и какова ее рентабельность;
- во сколько обходится привлечение одного клиента;
- что показывает возврат инвестиций (ROI);
- какой процент посетителей становится покупателями (конверсия).

Маркетинговая стратегия включает в себя множество различных уровней и аспектов, которые помогают предпринимательским структурам достигать своих целей.

Для поддержания стратегии маркетинга «в рабочем состоянии» необходимо регулярно проводить анализ деятельности компании, который позволяет убедиться в правильности избранного направления развития или скорректировать данное направление в случае необходимости.

Разработка и последующее управление маркетинговой стратегией предприятия сопровождаются рядом организационных и экономических проблем, снижающих эффективность деятельности хозяйствующего субъекта. К таким проблемам относят, например, слишком широкий ассорти-

мент продукции, применение стандартных шаблонов и готовых решений без учета особенностей компании и рынка, пренебрежение маркетинговыми стратегиями конкурентов и т.д. [8].

Чтобы разработать маркетинговую стратегию, позволяющую решить задачи, связные с продвижением продукта на рынок, необходимо, чтобы все бизнес-процессы предприятия были связаны между собой [9].

Бывает так, что в процессе работы компании приходится менять свою маркетинговую стратегию. Чаще всего это случается по нескольким причинам:

- на рынке появляются новые веяния, и покупатели начинают хотеть совсем другого;
- конкуренты не дремлют – выпустили «свежий» продукт, и среда вокруг изменилась;
- продажи неожиданно падают, а видимых причин для этого нет;
- товар просто «устарел»: то, что раньше пользовалось спросом, теперь целевую аудиторию уже не удовлетворяет.

Что касается управления маркетинговой стратегией – это не разовая акция, а процесс, который идет постоянно. Насколько он эффективен, судят по тому, удается ли достигать маркетинговых целей, в том числе смотреть на финансовые показатели компании [10].

Список литературы

1. Мусаева, Х.А. Особенности разработки стратегии развития современных предприятий / Х.А. Мусаева, М.В. Ивахненко. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2023. – № 26(473). – С. 86–88. – URL: https://moluch.ru/archive/473/104464/ (дата обращения: 08.02.2026).

2. Короткова, Т.Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для вузов / Т.Л. Короткова. – 2-е изд., испр. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 225 с. – ISBN 978-5-534-17986-6. – Текст : непосредственный.

3. Маркетинг инноваций в 2 ч. Ч. 2 : учебник и практикум для вузов / Н.Н. Молчанов [и др.]. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 275 с. – ISBN 978-5-534-02365-7. – Текст : непосредственный.

4. Решетько, Н.И. Маркетинговые стратегии / Н.И. Решетько, М.А. Соколов, Н.К. Бунин. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2024. – № 15.1(74.1). – С. 110–112. – URL: https://moluch.ru /archive/74/12693/ (дата обращения: 09.03.2026).

5. Инновационный маркетинг : учебник для вузов / С.В. Карпова [и др.]. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 474 с. – ISBN 978-5-534-13282-3. – Текст : непосредственный.

6. Пашкус, Н.А. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н.А. Пашкус. – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – 244 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-21427-7. – Текст : непосредственный.

7. Божук, С.Г. Маркетинговые исследования : учебник для вузов / С.Г. Божук. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 304 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-08764-2. – Текст : непосредственный.

8. Шустов, А.А. Маркетинговые инновации как одно из важнейших направлений инновационной политики / А.А. Шустов. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2023. – № 9(56). – С. 258–263. – URL: https://moluch.ru/archive/56/7685/ (дата обращения: 20.02.2026).

9. Реброва, Н.П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для вузов / Н. П. Реброва. – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – 186 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5-9916-9092-8. – Текст : непосредственный.

10. Гончарова, А.С. Маркетинговая стратегия и ее роль в развитии организации / А.С. Гончарова. – Текст : электронный // Молодой ученый. – 2022. – № 21(416). – С. 380–382. – URL: https://moluch.ru/archive/416/92250/ (дата обращения: 21.02.2026).

В начало к содержанию

УДК 338.1

А.Н. Шестопалова[1], И.В. Рейханова[2]
[1]Студент
[2]Преподаватель колледжа
Колледж Экономики и сервиса (КЭС) Института сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО: РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РИСКОВ И ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОЕКТОВ

PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: RISK ALLOCATION AND ECONOMIC EFFICIENCY OF PROJECTS

Аннотация. *Государственно-частное партнерство (ГЧП) представляет собой один из ключевых механизмов привлечения частных инвестиций в развитие публичной инфраструктуры. Эффективность проектов ГЧП напрямую зависит от корректного распределения рисков между государством и бизнесом. В статье анализируются современные подходы к классификации рисков в проектах ГЧП, исследуются механизмы их распределения и оценивается влияние риск-менеджмента на экономическую эффективность партнерских соглашений. Особое внимание уделяется российской практике реализации инфраструктурных проектов в условиях санкционного давления и ограниченности бюджетных ресурсов. Актуальность работы обусловлена необходимостью совершенствования инструментария оценки рисков ГЧП для повышения инвестиционной привлекательности проектов и достижения баланса интересов государства и частного сектора.*

Ключевые слова: *государственно-частное партнерство, риски ГЧП, распределение рисков, экономическая эффективность, инфраструктурные проекты, концессионные соглашения, инвестиции.*

Summary. *Public-private partnership (PPP) represents one of the key mechanisms for attracting private investment in the development of public infrastructure. The effectiveness of PPP projects directly depends on the correct allocation of risks between the state and business. The article analyzes modern approaches to risk classification in PPP projects, explores mechanisms of their distribution and assesses the impact of risk management on the economic efficiency of partnership agreements. Special attention is paid to Russian practice of implementing infrastructure projects under sanctions pressure and limited budget resources. The relevance of the work is due to the need to improve the toolkit for assessing PPP risks to increase the investment attractiveness of projects and achieve a balance of interests between the state and the private sector.*

Keywords: *public-private partnership, PPP risks, risk allocation, economic efficiency, infrastructure projects, concession agreements, investments.*

Государственно-частное партнерство в современной экономике выступает не просто формой привлечения инвестиций, а комплексным институциональным механизмом, позволяющим решать стратегические задачи развития инфраструктуры при ограниченности бюджетных ресурсов. По данным Министерства экономического развития РФ, по состоянию на конец 2024 г. в России реализуется более 3800 проектов ГЧП общей стоимостью свыше 4,5 трлн руб. [1]. Однако ключевым фактором, определяющим успешность этих проектов, является не столько объем привлеченных средств, сколько качество распределения рисков между публичным и частным партнерами.

Риск в контексте ГЧП представляет собой вероятность наступления событий, способных негативно повлиять на достижение целей проекта. Классическая теория распределения рисков, восходящая к работам институциональной экономики, базируется на принципе оптимального распределения: каждый риск должен быть возложен на того участника, который способен наиболее эффективно управлять им с минимальными издержками [2]. Этот принцип лег в основу большинства современных концессионных соглашений и контрактов жизненного цикла.

В российской практике выделяют несколько основных категорий рисков проектов ГЧП:

– коммерческие риски (спроса, доходности, рыночной конъюнктуры);

– технические и технологические риски (строительства, эксплуатации, износа);

– финансовые риски (процентных ставок, валютные, ликвидности);

– правовые и регуляторные риски (изменения законодательства, лицензирования);

– политические риски (макроэкономической нестабильности, санкций);

– экологические и социальные риски.

Согласно исследованию Высшей школы экономики, проведенному в 2023 г. на выборке из 487 концессионных соглашений, наибольшую долю в структуре рисков составляют коммерческие (34 %) и технические риски (28 %), что объясняется спецификой долгосрочных инфраструктурных проектов [3]. При этом в условиях санкционного давления значительно возросла роль политических рисков, доля которых увеличилась с 12 % в 2021 г. до 23 % в 2024 г.

Фундаментальной проблемой распределения рисков в российской практике остается асимметрия информации между сторонами. Государство, выступая инициатором проектов, зачастую обладает более полной информацией о долгосрочных планах развития территорий, изменениях в регулировании и бюджетных возможностях. Частный партнер, в свою очередь, лучше понимает технологические особенности, рыночную конъюнктуру и операционные риски. Нивелирование этой асимметрии становится критически важной задачей на этапе структурирования проекта [4].

Современные методологические подходы к оценке рисков ГЧП включают количественные и качественные методы. Количественный анализ предполагает использование вероятностных моделей, сценарного анализа и метода Монте-Карло для определения ожидаемых потерь. Качественный анализ основывается на экспертных оценках, SWOT-анализе и картировании рисков. Интегрированный подход, сочетающий оба метода, позволяет наиболее точно идентифицировать и квалифицировать риски на всех стадиях жизненного цикла проекта.

Эффективность проектов ГЧП напрямую зависит от механизмов распределения и минимизации рисков, заложенных в соглашение. Мировая практика выработала несколько базовых моделей распределения рисков, которые адаптируются к специфике конкретных проектов.

Традиционная модель предполагает, что государство принимает на себя политические, регуляторные и макроэкономические риски, в то время как частный партнер несет коммерческие, технологические и операционные риски. Однако такое жесткое разграничение часто оказывается неэффективным, поскольку многие риски имеют комплексную природу. Например, риск изменения спроса может быть обусловлен как рыночными факторами (зона ответственности бизнеса), так и решениями государства в сфере тарифного регулирования или градостроительной политики [5].

В российской практике получили распространение следующие инструменты управления рисками:

– механизмы государственных гарантий минимального дохода (для проектов с высоким риском спроса);

– платежи за доступность (для контрактов жизненного цикла социальных объектов);

– разделение доходов при превышении базового уровня рентабельности;

– механизмы компенсации при досрочном расторжении соглашения;

– страхование специфических рисков через специализированные институты.

Согласно анализу Центра развития государственно-частного партнерства, наиболее эффективными с точки зрения баланса интересов сторон являются проекты, в которых использованы комбинированные механизмы распределения рисков [6]. В таких проектах экономическая эффективность на 18–25 % выше, чем в соглашениях с традиционным распределением рисков.

Особую роль в обеспечении экономической эффективности играет механизм распределения рисков строительства. По данным Счетной палаты РФ, около 43 % проектов ГЧП в России сталкиваются с превышением сроков строительства, а 37 % – с превышением бюджета [7]. Передача этих рисков частному партнеру стимулирует его к применению эффективных технологий управления проектами, однако требует от государства создания стабильной регуляторной среды и минимизации административных барьеров.

Риск спроса традиционно считается одним из наиболее сложных для распределения. В проектах платных автодорог, коммунальной инфраструктуры и социальных объектов точный прогноз спроса на горизонте 15–25 лет практически невозможен. Российский опыт демонстрирует эффективность механизма «теневых платежей», когда государство компенсирует частному партнеру разницу между фактическими и прогнозируемыми доходами в определенных пределах. Это позволяет снизить стоимость привлечения финансирования для проекта без полного перекладывания риска на бюджет.

Финансовые риски в условиях волатильности российской экономики 2022–2024 гг. приобрели особую остроту. Резкие колебания ключевой ставки Центрального банка (с 9,5 % в начале 2022 г. до 21 % в конце 2024 г.) существенно повлияли на финансовую модель действующих проектов. Для новых соглашений все чаще применяются механизмы индексации платежей, привязанные к объективным макроэкономическим показателям, что позволяет частично хеджировать процентный риск [1].

Экономическая эффективность проектов ГЧП определяется соотношением достигнутых результатов и понесенных затрат для каждой из сторон партнерства, а также для общества в целом. Ключевым показателем служит сравнение проекта ГЧП с альтернативным вариантом его реализации – традиционным государственным заказом.

Методология оценки сравнительного преимущества (Value for Money) предполагает расчет чистой приведенной стоимости проекта при различных сценариях распределения рисков. Исследования российских

проектов показывают, что оптимальное распределение рисков позволяет достичь экономии бюджетных средств на уровне 15–30 % по сравнению с традиционными формами реализации инфраструктурных проектов [2].

Рассмотрим влияние различных моделей распределения рисков на ключевые показатели эффективности:

– полная передача рисков бизнесу: IRR – 18–22 %, бюджетная эффективность – низкая, срок окупаемости – 12–15 лет. Подходит для проектов с устойчивым спросом (платные дороги, энергетика);

– гарантии минимального дохода: IRR – 14–16 %, бюджетная эффективность – средняя, срок окупаемости – 10–12 лет. Применяется в инфраструктурных проектах с нестабильным спросом (аэропорты, соцобъекты).

– разделение рисков спроса: IRR – 12–15 %, бюджетная эффективность – высокая, срок окупаемости – 8–11 лет. Оптимальна для транспорта и коммунальных услуг;

– платежи за доступность: IRR – 11–13 %, бюджетная эффективность – очень высокая, срок окупаемости – 7–10 лет. Используется для соцобъектов и инфраструктуры (школы, больницы, мосты).

Важнейшим критерием эффективности выступает достижение социально-экономических целей проекта. Инфраструктурные объекты, созданные в рамках ГЧП, должны обеспечивать доступность и качество услуг для населения. Чрезмерное перекладывание рисков на частного партнера может привести к завышению тарифов, что снижает социальный эффект проекта [3].

Практика реализации проектов ГЧП в российских регионах демонстрирует, что наиболее успешными оказываются соглашения, в которых:

– проведена тщательная предпроектная подготовка с участием независимых экспертов;

– применяется дифференцированный подход к распределению различных категорий рисков;

– предусмотрены механизмы периодического пересмотра условий при изменении внешней среды;

– обеспечена прозрачность финансовой модели для обеих сторон;

– созданы институциональные механизмы разрешения споров.

Анализ 127 концессионных соглашений, заключенных в 2022–2024 гг., показал, что проекты с гибкими механизмами распределения рисков демонстрируют на 34 % меньше отклонений от плановых показателей по срокам и бюджету [6]. Это подтверждает гипотезу о том, что адаптивность механизмов управления рисками критически важна в условиях высокой неопределенности внешней среды.

Особого внимания заслуживает опыт применения механизмов поддержки проектов ГЧП со стороны институтов развития. Участие Фонда развития территорий, ВЭБ. РФ и региональных фондов в структуре финан-

сирования позволяет снизить стоимость капитала и принять на себя часть рисков ранних стадий проекта. Согласно оценкам Минэкономразвития, такая поддержка повышает финансовую устойчивость проектов на 20–25 % и увеличивает вероятность их успешной реализации [1].

Цифровизация процессов управления проектами ГЧП открывает новые возможности для мониторинга и минимизации рисков. Использование систем BIM-моделирования на стадии проектирования и строительства снижает технические риски, а внедрение цифровых платформ для мониторинга эксплуатации позволяет оперативно выявлять отклонения от установленных стандартов качества [4]. В 2024 г. около 28 % новых проектов ГЧП в России предусматривают обязательное использование цифровых технологий на всех этапах жизненного цикла объекта.

Влияние санкционного давления на риск-профиль проектов потребовало пересмотра многих устоявшихся подходов. Ограничения доступа к западным технологиям и источникам финансирования актуализировали необходимость импортозамещения в инфраструктурном строительстве. Проекты, в которых заложены механизмы адаптации к технологическим и финансовым ограничениям, оказались более устойчивыми к внешним шокам [7].

Развитие института ГЧП в России требует дальнейшего совершенствования методологии и практики распределения рисков. Анализ текущей ситуации позволяет выделить несколько ключевых направлений развития.

Во-первых, необходима стандартизация подходов к идентификации и оценке рисков. Создание единой методологии risk assessment для различных типов проектов ГЧП позволит повысить сопоставимость проектов, снизить транзакционные издержки на этапе подготовки и обеспечить более объективную оценку предложений потенциальных частных партнеров. Минэкономразвития России в 2024 г. приступило к разработке типовых матриц рисков для проектов в сферах транспортной, коммунальной и социальной инфраструктуры [4].

Во-вторых, критически важным становится развитие инструментов страхования специфических рисков ГЧП. Традиционные страховые продукты не всегда адекватно покрывают долгосрочные инфраструктурные риски. Создание специализированных страховых механизмов для рисков спроса, регуляторных изменений и форс-мажорных обстоятельств могло бы существенно повысить инвестиционную привлекательность проектов [2].

В-третьих, требуется развитие институциональной среды для разрешения споров между участниками ГЧП. Создание специализированных арбитражных механизмов, обладающих экспертизой в сфере инфраструктурных проектов, позволит оперативно разрешать конфликтные ситуации без приостановки реализации проектов. Опыт создания таких институтов в Великобритании и Австралии демонстрирует их высокую эффективность.

Особое значение приобретает совершенствование механизмов финансирования проектов ГЧП. Развитие инструментов проектного финансирования, выпуск инфраструктурных облигаций, создание специализированных инвестиционных фондов – все эти инструменты способны диверсифицировать источники капитала и снизить финансовые риски проектов [1]. В 2023–2024 гг. на российском рынке наблюдается рост интереса институциональных инвесторов к инфраструктурным активам, что создает благоприятные условия для развития таких механизмов.

Перспективным направлением является интеграция принципов устойчивого развития (ESG) в практику ГЧП. Учет экологических и социальных рисков на этапе структурирования проекта не только соответствует глобальным трендам, но и снижает долгосрочные риски репутационных потерь и регуляторных изменений. Проекты ГЧП с интегрированными ESG-критериями демонстрируют более высокую устойчивость к внешним шокам и пользуются большей поддержкой со стороны общественности [3].

Цифровая трансформация процессов управления рисками открывает возможности для применения технологий больших данных и искусственного интеллекта. Предиктивная аналитика на основе исторических данных о реализации инфраструктурных проектов может существенно повысить точность прогнозирования рисков и оценки их последствий. Пилотные проекты по внедрению таких систем уже реализуются в ряде регионов России [4].

Развитие региональной практики ГЧП требует создания центров компетенций, способных оказывать методологическую и консультационную поддержку органам власти на этапе структурирования проектов. Неравномерность распределения экспертизы между регионами приводит к значительной вариативности качества подготовки проектов. Создание сети региональных центров компетенций могло бы способствовать распространению лучших практик и повышению общего уровня качества проектов ГЧП [6].

Государственно-частное партнерство представляет собой сложный институциональный механизм, эффективность которого критически зависит от качества распределения рисков между публичным и частным партнерами. Проведенный анализ российской практики показывает, что оптимальное распределение рисков основывается на принципе передачи каждого риска той стороне, которая способна наиболее эффективно им управлять с минимальными издержками.

Ключевыми выводами исследования являются следующие положения. Во-первых, жесткие модели распределения рисков, не учитывающие специфику конкретных проектов и динамику внешней среды, демонстрируют низкую эффективность. Гибкие механизмы, предусматривающие возможность пересмотра условий при изменении обстоятельств, обеспечивают более высокую устойчивость проектов.

Во-вторых, экономическая эффективность проектов ГЧП напрямую коррелирует с качеством предпроектной подготовки и глубиной проработки механизмов распределения рисков. Проекты с детально структурированными механизмами управления рисками демонстрируют на 25–35 % меньше отклонений от плановых показателей.

В-третьих, в условиях высокой внешней неопределенности, характерной для российской экономики 2022–2024 гг., особую значимость приобретают механизмы страхования специфических рисков и государственной поддержки проектов на ранних стадиях. Участие институтов развития в структуре финансирования повышает устойчивость проектов и снижает стоимость привлечения капитала.

Практическая значимость результатов исследования состоит в обосновании необходимости дифференцированного подхода к распределению рисков в зависимости от типа инфраструктурного объекта, региональной специфики и целей проекта. Предложенные направления совершенствования механизмов управления рисками могут быть использованы органами власти при подготовке проектов ГЧП, а также частными компаниями при оценке инвестиционной привлекательности участия в партнерских соглашениях.

Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку количественных моделей оценки влияния различных механизмов распределения рисков на финансовые показатели проектов, а также на анализ долгосрочных эффектов цифровизации процессов управления рисками в практике ГЧП. Особый интерес представляет изучение международного опыта адаптации механизмов ГЧП к условиям высокой геополитической неопределенности и возможностей его применения в российском контексте.

Список литературы

1. Аналитический центр при Правительстве Российской Федерации. Развитие государственно-частного партнерства в России: тенденции и перспективы. – Москва : Аналитический центр, 2023. – 156 с. – URL: https://economy.gov.ru/material/file/download/19117b193f4e1b6b6aaa4301c23ef926/daydzhest_aiik_03_2024.pdf (дата обращения: 10.02.2026). – Текст : электронный.

2. Кабашкин, В.А. Управление рисками в проектах государственно-частного партнерства: институциональный подход / В.А. Кабашкин. – Текст : электронный // Финансы и кредит. 2023. – Т. 29. – № 4. – С. 789–812. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=53298764 (дата обращения: 10.02.2026).

3. Максимов, В.В. Оценка эффективности механизмов распределения рисков в концессионных соглашениях / В.В. Максимов, М.А. Печенская. – Текст : электронный // Экономика региона. – 2024. – Т. 20. – № 2. – С. 445–461. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=67891234 (дата обращения: 10.02.2026).

4. Приказ Министерства экономического развития РФ от 30 ноября 2015 г. № 894 «Об утверждении Методики оценки эффективности проекта государственно-частного партнерства, проекта муниципально-частного партнерства и определения их сравнительного преимущества» : (с изм. и доп. от 21 августа 2025 г.). – Текст : электронный // Справочноправовая система «Гарант». – URL: https://base.garant.ru/71282690/ (дата обращения: 10.02.2026).

5. Министерство финансов Российской Федерации. Методические рекомендации по оценке эффективности проектов государственно-частного партнерства и определению их сравнительного преимущества. – Москва : Минфин России, 2023. 87 с. URL: https://www.economy.gov.ru/material/file/f3040f6b964f22e1a761bbcb2fcf9b0d/metodic_2023.pdf (дата обращения: 10.02.2026). – Текст : электронный.

6. Центр развития государственно-частного партнерства. Рейтинг регионов России по уровню развития государственно-частного партнерства 2023–2024. – Москва : Центр развития ГЧП, 2024. – 124 с. – URL: https://pppcenter.ru/analitika/ (дата обращения: 10.02.2026). – Текст : электронный.

7. Шаповалова, А.И. Трансформация моделей финансирования инфраструктурных проектов в условиях санкционного давления / А.И. Шаповалова, И.Н. Ткаченко. – Текст : электронный // Вестник Финансового университета. – 2024. – Т. 24. – № 3. – С. 112–129. – URL: https://elibrary.ru/item.asp?id=67891234 (дата обращения: 10.02.2026).

В начало к содержанию

УДК 796.5

Н.В. Щербакова[1], Т.О. Габараев[2]
[1]Канд. техн. наук, доцент
[2]Студент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ПРОЕКТ ГОСТИНИЧНОГО ПРОДУКТА ДЛЯ СПОРТИВНО-ОЗДОРОВИТЕЛЬНОГО ТУРИЗМА

PROJECT OF A HOTEL PRODUCT FOR SPORTS AND HEALTH TOURISM

Аннотация. *Разработан проектный гостиничный продукт для спортивно-оздоровительного туризма. Рассмотрены определения спортивно-оздоровительного туризма. Составлен портрет потребителя проектного гостиничного продукта, определена целевая аудитория. Определена концепция проектного спортивно-оздорови-*

тельного гостиничного продукта «Энергия здоровья». Выполнен расчет стоимости и затраты на продвижение проектного гостиничного продукта. Составлен график продвижения проектного гостиничного продукта.

Ключевые слов: *гостиничный продукт, проект, спортивно-оздоровительный туризм, сегмент, потребитель, услуга.*

Summary. *A project-based hotel product for sports and health tourism has been developed. Definitions and types of sports and health tourism are examined. A consumer profile for the project-based hotel product has been developed, and the target audience has been identified. The concept of the project-based sports and health hotel product, "Health Energy," has been defined. The cost and expenses for promoting the proposed hotel product have been calculated. A promotion schedule for the proposed hotel product has been developed.*

Keywords: *notel product, project, sports and health tourism, segment, consumer, service.*

Спортивно-оздоровительный туризм имеет систему разрядов и званий, разрядные требования. Он является самостоятельным видом спорта, включенным в Единую всероссийскую спортивную классификацию (ЕВСК) [1].

Спортивно-оздоровительный туризм – это широкое общественное движение, которое включает в себя как индивидуальные, так и групповые походы, а также спортивные мероприятия на свежем воздухе. В основе спортивно-оздоровительного туризма лежат принципы спортивного туризма и клубной деятельности. Спортивно-оздоровительный туризм связан со спортивным туризмом через технологии пребывания в природной среде, преодоления локальных и протяженных препятствий, применяемого оборудования и снаряжения, но имеет существенные различия по нормативной базе, целевым установками, формам организации деятельности. Стоит отметить, что до сих пор нет единого мнения в определении данного вида туризма, и в результате проведенного анализа были выявлены следующие определения, представленные в таблице 1.

Таблица 1

Определения спортивно-оздоровительного туризма

Автор	Определение
С.В. Соболев	«Спортивно-оздоровительный туризм по своим целям может иметь спортивную, познавательную, учебную, исследовательскую, экологическую направленность и их сочетание. Основными направлениями СОТ являются организация и проведение путешествий, спортивных маршрутов (походов), соревнований, слетов, экспедиций, экстремальных спортивных туров, спортивно-туристских школ по подготовке инструкторов туризма и инструкторов проводников» [2]
Е.М. Белый	«Целью путешествия туриста или группы туристов является участие в соревнованиях, спортивных состязаниях чемпионатах, олимпиадах и конкурсах (активная форма спортивного туризма) либо наблюдение за ходом данных мероприятий (пассивная форма; обычно туристами такого рода являются зрители, юолельщики и фанаты)» [3]

М.Я. Виленский	«Спортивно-оздоровительный туризм определяется как вид физической активности, сочетающий элементы спортивного совершенствования и оздоровительного воздействия на организм» [4]

Таким образом, спортивно-оздоровительный туризм приобретает особую значимость как направление, сочетающее физическую активность, заботу о здоровье и путешествия. Рост интереса населения к активному образу жизни и внутреннему туризму создает благоприятные условия для развития данного вида туризма в России.

Актуальность спортивно-оздоровительного туризма в современном мире обусловлена растущим интересом людей к здоровому образу жизни и активному отдыху. В условиях повышенной нагрузки и стресса, связанных с повседневной жизнью, многие ищут способы укрепления здоровья и получения новых впечатлений. Спортивно-оздоровительный туризм предлагает эффективный и увлекательный способ достижения этих целей.

Проект гостиничного продукта для спортивно-оздоровительного туризма разработан для гостиницы ООО «Актив-сервис» г. Шахты Ростовской области. Для определения потребительских предпочтений среди гостей ООО «Актив-сервис» было проведено анкетирование. Гостям предлагалось ответить на 13 вопросов. Результаты анкетирования позволяют сделать следующие выводы. Большее число гостей ООО «Актив-сервис» – это гости, приехавшие на отдых и туристы. Для данных сегментов потребителей будет интересно предложение по размещению от 1 до 2 ночей, стоимостью от 6 до 7 тыс. руб. В стоимость должны входить проживание и питание, а также пользование дополнительными услугами. Из дополнительных услуг для гостей важно наличие возможности посещения SPA, а также прогулка по эко маршруту.

Гостиница ООО «Актив-сервис» имеет достаточную инфраструктуру, чтобы на ее примере описать концепцию гостиничного продукта спортивно-оздоровительного туризма. В ходе анкетирования потенциальных потребителей среди гостей ООО «Актив-сервис», было выявлено, что целевой аудиторией проектного гостиничного продукта должны стать люди, которые на отдыхе хотят поддерживать физическую форму и получать удовольствие от спорта.

Концепция проектного спортивно-оздоровительного гостиничного продукта «Энергия здоровья» основана на идее комплексного подхода к восстановлению физического и психологического благополучия человека. Программа данного продукта представляет собой сочетание различных оздоровительных методик, которые гармонично дополняют друг друга и усиливают общий эффект от пребывания в рамках комплекса.

Гостиничный продукт «Энергия здоровья» – это трехдневная программа, которая включает в себя три дня проживания в гостинице и предлагает разнообразные активности для поддержания здоровья и хорошего

самочувствия. Программа включает в себя утренние зарядки, занятия йогой на свежем воздухе, фитнес-разминки, массаж, посещение бани или сауны, экологическую экскурсию по маршрутам, медитации и чаепития с использованием целебных трав. Программа разработана с постепенным увеличением интенсивности нагрузки, что обеспечивает плавный переход между активным и пассивным режимами. Такой подход способствует достижению максимального оздоровительного эффекта и повышает комфорт участников.

Реализовывать проектный гостиничный продукт планируется с начала апреля и реализация будет длиться до конца июля.

В первый день гости приезжают и размещаются в номерах. После небольшого отдыха в 15:00 их ждет консультация по правильному питанию в ресторане отеля. Затем гости могут пообедать. После обеда у гостей есть возможность размяться – инструктор проводит онлайн-зарядку в номере. Затем гости могут посетить SPA «Гармония» и сделать массаж. Вечером в ресторане ООО «Актив-сервис» гостей ждет ужин, на котором будут предложены диетические блюда.

На второй день утро начинается с утренней зарядки на летней террасе (в теплое время года). Затем гости могут позавтракать. После завтрака – йога-сеанс на свежем воздухе. Далее можно посетить баню или сауну. После обеда, который проходит в ресторане ООО «Актив-сервис», гости отправляются в Горненский заказник на прогулку по маршруту «Горненская степь». Вечером гости могут медитировать, а затем поужинать.

Третий день начинается с утренней зарядки на летней террасе (в теплое время года), затем – завтрак. После завтрака гости участвуют в фиточайной церемонии. После этого запланирован выезд.

Расчет стоимости проектного гостиничного продукта «Энергия здоровья» представлен в таблице 2.

Таблица 2

Расчет стоимости проектного гостиничного продукта «Энергия здоровья»

Наименование услуги	Стоимость на 1 чел., руб.	Стоимость на компанию из 8 чел., руб.
1. Проживание 3 суток	7800	62400
2. SPA	1600	12800
3. Йога-сеанс	1000	8000
4. Фитнес тренер	1000	8000
5. Посещение бани	1000	8000
6. Консультация нутрициолога	1000	8000
Итого:	14400	107200

Таким образом, стоимость проектного гостиничного продукта «Энергия здоровья» составит 14 400 руб. При реализации проектного гостиничного продукта 8-ми гостям выручка ООО «Актив-сервис» составит 107 200 руб. Итоговая стоимость проектного гостиничного продукта «Энергия здоровья» превышает стоимость, которая была выявлена в ходе анкетирования потенциальных потребителей. Это можно объяснить тем, что проектный продукт включает в себя разнообразные услуги, которые будут реализованы не на территории гостиницы ООО «Актив-сервис».

Составлен график продвижения проектного гостиничного продукта «Энергия здоровья» (табл. 3).

Таблица 3

График продвижения проектного гостиничного продукта

Месяц	Мероприятия
Январь	Выставить первый пост в соц. сетях и сайте
Февраль	Выставляем второй пост, прикрепить к нему опрос, чтобы понять какое количество людей заинтересовалось
Март	Третий пост
Середина февраля – конец марта	Принимаем заявки на бронирование
Начало апреля	Запускаем первый гостиничный продукт
После каждого заезда	Пост с отзывами гостей и фото с их времяпровождения
Конец июля	Окончание

Произведен расчет затрат на offline-инструменты и online-инструменты и определена общая стоимость продвижения проектного гостиничного продукта «Энергия здоровья» (табл. 4).

Таблица 4

Бюджет программы продвижения гостиничного продукта

Наименование offline- и online-инструментов	Цена, руб.	Стоимость, всего
Социальные сети и сайт отеля	0	0
Email-маркетинг	3000	9000
Таргетированная реклама	5 000	10 000
Печатная продукция	3 000	6 000
Итого	25 000	

Рассчитывая итоговую стоимость рекламной кампании для проектного гостиничного продукта «Энергия здоровья» нужно было учесть, что бюджет программы продвижения не должен превышать 10–15 % от дохода от продаж данного гостиничного продукта в течение года, и стоимость рекламной компании на шесть месяцев составила 25 000 руб.

Таким образом, проектный гостиничный продукт «Энергия здоровья» является эффективным и уникальным, так как совмещает в себе элементы отдыха, расслабления и спорта, включает услуги, соответствующие спортивно-оздоровительному туризму, что является интересным предложением. Проектный гостиничный продукт «Энергия здоровья» может быть интересен для гостиниц аналогичных ООО «Актив-сервис».

Список литературы

1. Аницоева, Л.К. Основы спортивно-оздоровительного туризма : учебное пособие / Л.К. Аницоева. – Москва : КноРус, 2025. – 159 с.

2. Спортивно-оздоровительный туризм : учебное пособие / С.В. Соболев, В.М. Пашкевич, Н.В. Соболева [и др.]. ; Сибирский федеральный университет, Институт физической культуры, спорта и туризма. – Красноярск : СФУ, 2021. – 180 с. – ISBN 978-5-7638-4501-3. – Текст : непосредственный.

3. Внутренний туризм : учебник / Е.А. Аникудимова, Е.М. Белый, Н.А. Восколович [и др.] ; под ред. Е.М. Белого. – Москва : КноРус, 2023. – 240 с. – ISBN 978-5-406-11586-2. – URL: https://book.ru/book/949495 (дата обращения: 03.03.2026). – Текст : электронный.

4. Виленский, М.Я. Физическая культура : учебник / М.Я. Виленский, А.Г. Горшков. – Москва : КноРус, 2022. – 214 с. – ISBN 978-5-406-09867-7. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 379.85

Н.В. Щербакова[1], Я.А. Лысый[2]
[1]Канд. техн. наук, доцент
[2]Студент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

ПРОЕКТ ГОСТИНИЧНОГО ПРОДУКТА «ПРИКЛЮЧЕНИЕ НА ПЕШИХ ТРОПАХ»

HIKING ADVENTURE HOTEL PRODUCT PROJECT

Аннотация. *Разработан проектный гостиничный продукт для пешего туризма. Для этого определены потребительские предпочтения, составлен портрет потребителя проектного гостиничного продукта, определена целевая аудитория. Рассмотрена концепция проектного гостиничного продукта. Выполнен расчет стоимости проектного гостиничного продукта, расчет затрат на offline-инструменты и online-инструменты и определена общая стоимость продвижения проектного гостиничного продукта.*

Ключевые слова: *гостиничный продукт, проект, пеший туризм, сегмент, потребитель, услуга*

Summary. *A project-based hotel product for hiking tourism was developed. Consumer preferences were identified, a consumer profile for the project-based hotel product was created, and the target audience was defined. The concept of the project-based hotel product was reviewed. The cost of the project-based hotel product, the costs of offline and online tools, and the total cost of promoting the project-based hotel product were calculated.*

Keywords: *hotel product, project, hiking tourism, segment, consumer, service.*

Объем туристического оборота (въездного и выездного туризма) России в прошлом 2025 г. вырос на 22 % относительно 2024 г. – до $57 млрд. Таким образом, страна заняла 16-е место среди 55 крупнейших экономик мира с ВВП по паритету покупательной способности объемом от $500 млрд [1].

В современных условиях активного отдыха особую популярность приобретает пеший туризм, который не только отвечает растущему интересу к путешествиям по природе, но и способствует физическому и эмоциональному оздоровлению. Этот вид туризма позволяет туристам не только насладиться живописными ландшафтами, но и узнать больше о культуре и традициях регионов, через которые проходят маршруты. Пеший туризм – самый доступный формат путешествий, который не требует сложного снаряжения и специальной подготовки.

Потребителями пеших туров являются такие сегменты:

– любители активного отдыха. Этот сегмент включает людей, которые ценят физическую активность и стремятся к приключениям на свежем воздухе. Они ищут возможность сочетать отдых с физическими нагрузками, предпочитая путешествия по живописным маршрутам и тропам. Обычно это молодые люди или активные взрослые, заинтересованные в здоровом образе жизни;

– культурные и познавательные туристы. В этот сегмент входят путешественники, ориентирующиеся на изучение культуры, истории и традиций регионов. Они выбирают пешие туры, чтобы познакомиться с местными достопримечательностями, участвовать в экскурсиях и взаимодействовать с местными жителями. Эти туристы ищут глубокий культурный опыт и возможность узнать больше о местах, которые посещают;

– семейные туристы. Этот сегмент включает семьи с детьми, которые ищут безопасные и удобные маршруты для совместных прогулок. Семейные туристы обычно выбирают пешие туры с легкими маршрутами и увлекательными мероприятиями для детей, что позволяет им наслаждаться временем вместе и проводить активный отдых в кругу семьи.

Для определения потребительских предпочтений среди гостей ООО «Актив-сервис» (РГК «Замок») г. Шахты Ростовской области было проведено анкетирование. Гостям предлагалось ответить на 13 вопросов. Ре-

зультаты анкетирования позволяют сделать следующие выводы. Портрет потребителя проектного гостиничного продукта «Приключение по пешим тропам» выглядит следующим образом: в основном женщины, возрастом от 18 до 25 лет. Направляются с целью отдыха и туризма. Большинство людей имеют опыт в пешем туризме и хотели бы путешествовать летом или весной. Многие заинтересованы в гостиничном продукте для пешего туризма – это пары, либо семьи. В стоимость услуг должны входить питание (завтрак/завтрак и ужин), а также пользование дополнительными услугами, такими как всевозможные мастер-классы, трансфер и обед в дорогу. Для данных сегментов потребителей будет интересно предложение стоимостью от 6 до 8 тысячи рублей. Все данные, полученные в ходе исследования, были использованы при разработке проектного гостиничного продукта для пешего туризма «Приключение по пешим тропам» для ООО «Актив-сервис» (РГК «Замок»).

ООО «Актив-сервис» (РГК «Замок») имеет достаточную инфраструктуру, чтобы на его примере описать концепцию гостиничного продукта для пешего туризма «Приключение по пешим тропам».

В ходе анкетирования потенциальных потребителей среди гостей ООО «Актив-сервис» (РГК «Замок»), было выявлено, что целевой аудиторией проектного гостиничного продукта «Приключение по пешим тропам» могут стать семьи и путешествующие парами, индивидуальные туристы. Каждая из групп имеет свои особенности, которые перечислены ниже:

1. Семьи. Особенности: ищут развлечения и обучение; им важны безопасность и удобство.

2. Пары (романтические и дружеские). Особенности: любят интересные локации, нравятся дополнительные услуги.

3. Индивидуальные туристы (одиночные путешественники 25–50 лет). Особенности: предпочитают необычные тропы, любят гибкость, чаще ищут сложные и захватывающие маршруты.

Рассмотрим концепцию проектного гостиничного продукта «Приключение по пешим тропам» для пешего туризма. Предложение будет включать в себя размещение в гостинице на 2 ночи в номерах категории «Комфорт твин», «Семейный комфорт», и «Стандарт одноместный», питание (завтрак).

В проекте путешествие «Приключение по пешим тропам» начинается с заезда в 14:00 в бутик-отель «Замок». После размещения, гостей ждет время для отдыха, а затем ужин, где они могут пообщаться и настроиться на предстоящие дни. После ужина свободное время и подготовка к активному следующему дню.

Утро второго дня начнется с завтрака в гостинице. Подкрепившись, гости отправляются на мастер-класс по первой помощи и ориентированию на местности. Этот опыт будет не только полезным, но и интересным, так как туристы освоят навыки, которые могут пригодиться в экстренных си-

туациях. Далее все направляются в Щепкинский лес в г. Ростов-на-Дону. По прибытии в Щепкинский лес, будет проведен 2-часовой эко-маршрут, во время которого гости будут наслаждаться природой и исследовать уникальные места. Обед будет организован в пути, чтобы гости могли набраться сил и продолжить приключение. Сложность маршрута оценена в 5 из 10 баллов, что делает его доступным для большинства участников. После окончания маршрута гости отправляются в обратный путь в гостиницу «Замок». Сразу после прибытия гостей ждет ужин, где они смогут обменяться впечатлениями о прошедшем дне и обсудить планы на следующий.

Третий день начнется с завтрака. После чего гости отправляются в Государственный природный заказник «Горненский». Маршрут в заказнике займет около 2 ч 30 мин., во время маршрута гости будут исследовать природу и наблюдать за местной флорой и фауной. Обед будет в пути. Сложность маршрута составляет 7 из 10 баллов, поэтому стоит быть готовыми к небольшим физическим нагрузкам. Затем гости отправятся в обратный путь в гостиницу и прибудут в 14:30. После этого для участников маршрута свободное время для отдыха или самостоятельного изучения окрестностей. Затем гостей ждет награждение за пройденную программу. Каждый участник получит сертификат, а также рюкзак с эмблемой «Замка». Далее гости собираются на ужин, где подведут итоги путешествия, поделятся впечатлениями и обсудят самые запоминающиеся моменты, после чего закончат свое путешествие.

На четвертый день, после завтрака гости собираются и в 12:00 выезжают из гостиницы.

Расчет стоимости проектного гостиничного продукта «Приключение по пешим тропам» для пешего туризма представлен в таблице 1.

Таблица 1

Расчет стоимости гостиничного продукта для пешего туризма

Наименование услуги	Стоимость на 1 человека	Стоимость на 4 человек
Мастер-класс по оказанию первой помощи	500 руб.	2000 руб.
Мастер-класс по ориентированию на местности	500 руб.	2000 руб.
Экскурсия по Государственному природному заказнику «Горненский»	2500 руб.	2500 руб.
Экскурсия по Щепкинскому лесу	2500 руб.	2500 руб.
Трансфер	1500 руб.	1500 руб.
Аренда экипировки	200 руб.	800 руб.
Номер категории «Семейный комфорт» за 3 ночи	14700 руб.	14700руб.
Итоговая стоимость	22400 руб.	26000 руб.

В таблице 2 представлен расчет стоимости дополнительных услуг гостиничного продукта для пешего туризма.

Таблица 2

Расчет стоимости дополнительных услуг гостиничного продукта для пешего туризма

Наименование услуги	Стоимость на 1 чел., руб.	Стоимость на 4 чел., руб.	Стоимость на 12 чел., руб. (3 автомобиля)
Трансфер	1500	1500	1500×3
Обед в дорогу	600	2400	7200
Аренда экипировки	200	800	2400

В проектный гостиничный продукт «Приключение по пешим тропам» для пешего туризма входят подобранные маршруты и услуги, которые учитывают интересы и желания людей:

1. Удобный сервис: аренда снаряжения, трансфер до места пребывания.

2. Индивидуальный подход: каждый путешественник уникален. Наша команда предлагает персонализированные решения, которые учитывают ваши предпочтения и потребности.

3. Профессиональная поддержка: наши гиды и сотрудники прошли специальное обучение и готовы помочь вам на каждом этапе путешествия. Мы гарантируем комфорт и безопасность на протяжении всего маршрута.

4. Насыщенная программа: мастер-классы, различные экскурсии и увлекательные поездки по разным местам.

Для продвижения проектного гостиничного продукта «Приключение по пешим тропам» нужна реклама. Для этого применена стандартная методика [2].

Произведен расчет затрат на offline-инструменты и online-инструменты и определена общая стоимость продвижения проектного гостиничного продукта «Приключение по пешим тропам» (табл. 3).

Таблица 3

Бюджет программы продвижения гостиничного продукта

Наименование online-инструментов и offline-инструментов	Количество и цена ед.	Общая стоимость, руб.
Печатная	150 шт. × 20 = 3000 рублей	3000
Наружная	1 шт. 4880 рублей (1м × 4м)	4880

Реклама на сайтах бронирования	5000 показов	6000
SMS-рассылка	2000 сообщений по 1,50 руб. за сообщение	3000
	Итого:	16880

Проектная общая стоимость offline-инструментов для продвижения гостиничного продукта «Приключение по пешим тропам» составит 7880 рублей. Проектная общая стоимость online-инструментов для продвижения гостиничного продукта «Приключение по пешим тропам» составит 9000 рублей. Таким образом, проектная общая стоимость за offline-инструменты и online-инструменты составит 16 880 руб.

Таким образом, проектная стоимость гостиничного продукта «Приключение по пешим тропам» с основными услугами на одного человека с номером категории «Комфорт твин» составляет 23 000 руб., с номером категории «Семейный комфорт» – 23 000 руб. С номером категории «Стандарт одноместный» стоимость – 16 100 руб. Также, могут добавляться дополнительные услуги по желанию гостей, исходя из этого, цена на гостиничный продукт будет меняться.

Количество гостей и сроки реализации проектного гостиничного продукта «Приключение по пешим тропам» могут регулироваться руководством ресторанно-гостиничного комплекса «Замок». Проектный гостиничный продукт «Приключение по пешим тропам» для пешего туризма является универсальным и может быть адаптирован для средств размещения, имеющих аналогичную структуру с ресторанно-гостиничным комплексом «Замок».

Таким образом, можно сделать вывод, что проектный гостиничный продукт «Приключение по пешим тропам» является выгодным и индивидуальным. Проектный гостиничный продукт «Приключение по пешим тропам» включает в себя большое количество услуг, что способствует высокой конкурентоспособности и продолжительному жизненному циклу гостиничного продукта.

Список литературы

1. Туристический оборот России в 2025 году вырос до 57 млрд долларов. – URL: AdIndex: https://adindex.ru/news/tendencies/2026/01/27/341993.phtml (дата обращения 16.02.2026). – Текст : электронный.

2. Поляков, В.А. Разработка и технологии производства рекламного продукта : учебник и практикум для вузов / В.А. Поляков, А.А. Романов. – Москва : Изд-во Юрайт, 2025. – 502 с. – Текст : непосредственный.

В начало к содержанию

УДК 332.81
Н.В. Щербакова[1], О.Ю. Пахомова [2]
[1]Канд. техн. наук, доцент
[2]Студент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

СОВРЕМЕННЫЙ ИНСТРУМЕНТ КОММУНИКАЦИИ И ОБЕСПЕЧЕНИЯ БЕЗОПАСНОСТИ ПРОЖИВАНИЯ В МНОГОКВАРТИРНОМ ДОМЕ

A MODERN TOOL FOR COMMUNICATION AND SECURITY IN AN APARTMENT BUILDING

Аннотация. *Рассмотрен сервис «Умный» консьерж, созданный для многоквартирных домов, как система мониторинга и управления многоквартирным домом, с возможностью оперативного автоматического реагирования. Возможности «Умного» консьержа ограничены только пожеланиями и запросами жителей. Управляющая домом компания может тестировать интеллектуальную систему «Умный» консьерж бесплатно один месяц, выполнить расчет стоимости «Умного» консьержа. Онлайн-опрос жителей многоквартирных домов показал, что сервис «Умный» консьерж интересен и оценен респондентами положительно. Для применения сервиса «Умный» консьерж в МКД города рекомендовано разместить информацию на сайте МКУ «Департамент ГХ» для управляющих МКД компаний города.*
Ключевые слова: *многоквартирный дом, город, сервис «Умный» консьерж коммуникация, безопасность.*

Summary. *The Smart Concierge service, designed for apartment buildings, is considered as a monitoring and management system for apartment buildings, with the ability to quickly and automatically respond. The Smart Concierge's capabilities are limited only by the wishes and requests of residents. Building management companies can test the Smart Concierge system free of charge for one month and calculate the cost of the Smart Concierge. An online survey of apartment building residents showed that the Smart Concierge service is interesting and rated positively by respondents. For the implementation of the Smart Concierge service in the city's apartment buildings, it is recommended to post information on the website of the Municipal Institution "Department of Housing and Utilities" for the city's apartment building management companies.*
Keywords: *apartment building, city, smart concierge service, communications, security.*

В настоящее время создан цифровой или «Умный» консьерж для многоквартирных домов (МКД) – интеллектуальная система, с помощью которой можно коммуницировать с жителями и гостями МКД. Цифровой консьерж МКД – круглосуточная система мониторинга и управления МКД, с возможностью оперативного автоматического реагирования. «Умный» консьерж в режиме онлайн фиксирует все события на панели администратора МКД или управляющей МКД компании. Если выявлено нарушение порядка или внештатная ситуация в МКД, то происходит автоматическая передача данных на пульт администратора и службы охраны дома,

при необходимости вызов полиции, скорой или пожарной службы. «Умный» консьерж контролирует МКД целиком, от задымлений на этажах до состояния мусорного контейнера на придомовой территории. «Умный» консьерж доступен круглосуточно и без выходных. «Умный» консьерж можно настроить на контроль и мониторинг как отдельно взятого подъезда или помещения, так и всего дома целиком, включая весь периметр придомовой территории и парковку. Возможности «Умного» консьержа ограничены только пожеланиями и запросами жителей МКД [1].

Функции «Умного» консьержа проиллюстрированы на рисунке 1.



Рис. 1. Функции «умного» консьержа

Управляющая МКД компания может тестировать интеллектуальную систему «Умный» консьерж бесплатно один месяц. Далее нужно выбрать тариф один из трех: «Стандарт», «Комфорт», «Премиум». По тарифу «Стандарт» доступны только 3 функции: заявки и диспетчерская служба; чаты жителей МКД; новости и опросы. По тарифу «Комфорт» доступны 15 функций, по тарифу «Премиум» – 21. Функции по тариф «Комфорт» проиллюстрированы на рисунке 2.

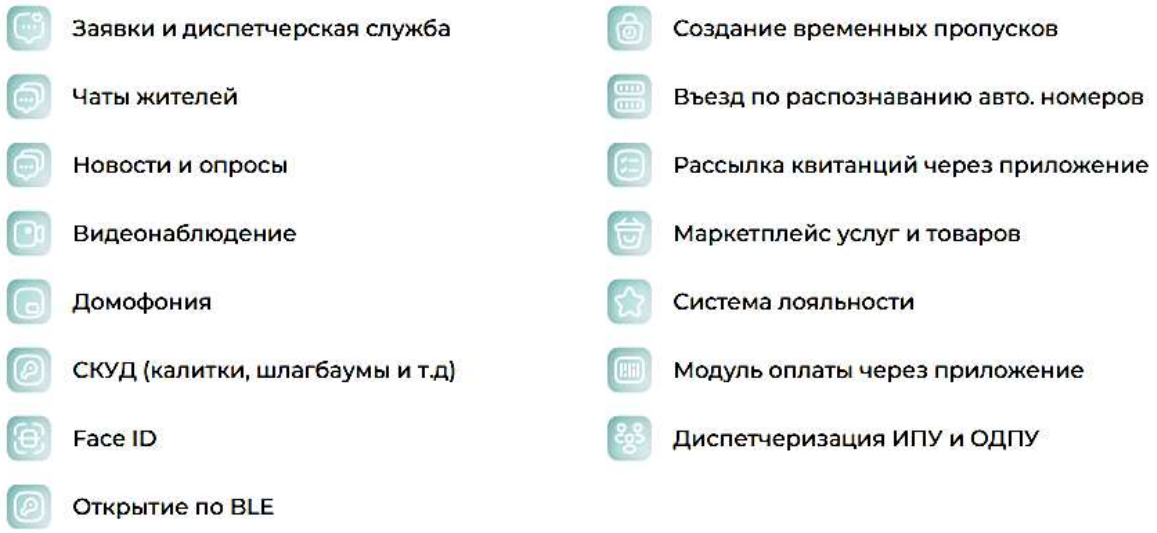

Рис. 2. Функции по тариф «Комфорт»

На сайте https://majord.ru/service#comfort управляющая МКД компания может выполнить расчет стоимости «Умного» консьержа для МКД. Пример выполнения расчетов проиллюстрирован на рисунке 3 для каждого тарифа.

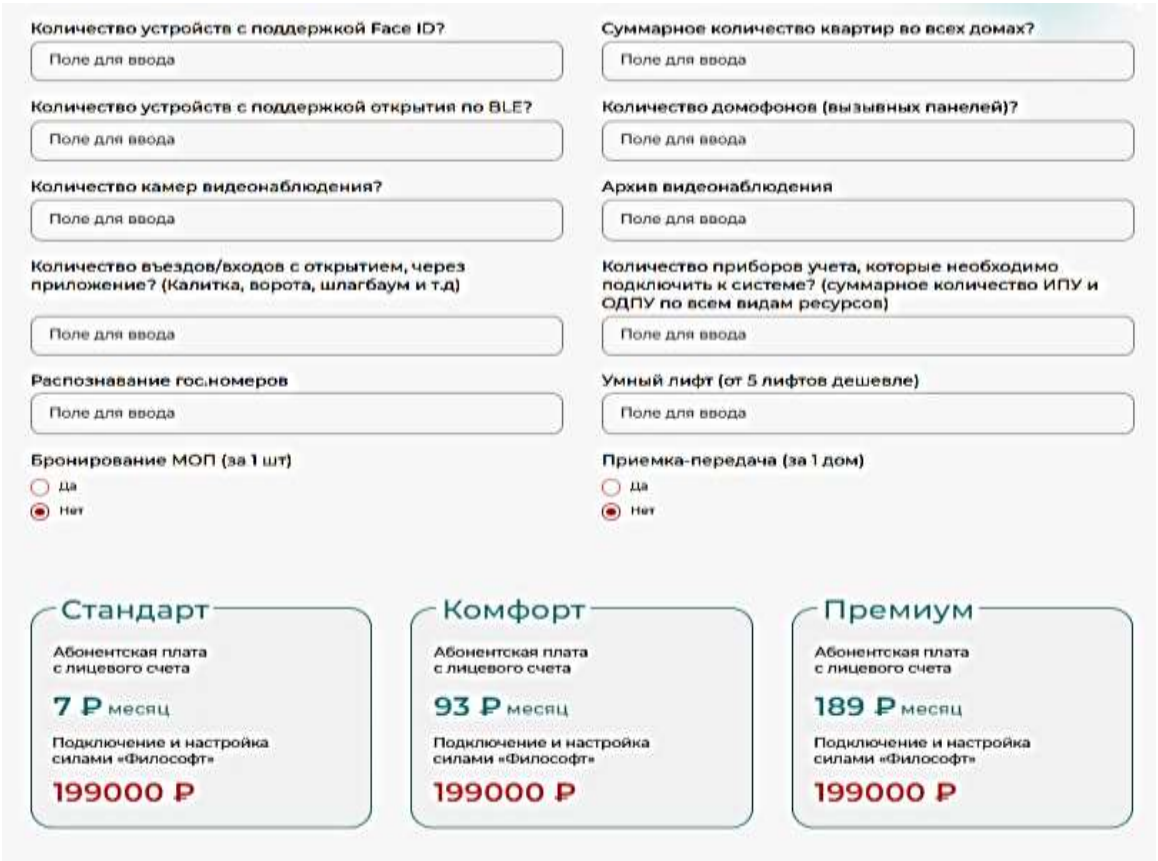

Рис. 3. Пример выполнения расчетов стоимости «Умного» консьержа для многоквартирного дома

Преимущества «Умного» консьержа в МКД:

1) Повышение лояльности жителей МКД.

Жителям МКД будут предоставлены удобные инструменты для решения вопросов и проблем.

2) Персонализация.

Каждый житель МКД может получить индивидуальный набор услуг, настроить функции под свои предпочтения.

1) Экономия средств.

Цифровой консьерж не сможет полностью заменить человека, но существенно может сократить и облегчить ручной функционал. Система работает 24/7.

2) Энергоффективность.

Можно добиться существенной экономии при расходовании электроэнергии, затрат на отопление и кондиционирование в МКД.

3) Координация служб.

Цифровой консьерж обеспечивает полную прозрачность взаимодействия всех служб МКД и его жителей.

4) Дополнительный доход.

Виртуальный консьерж обладает ситуационной осведомленностью, пониманием предпочтений пользователей, система может рекомендовать дополнительные услуги по обслуживанию МКД. Выгоды от использования «Умного» консьержа для управляющей МКД компании и для жителей МКД приведены в таблице.

Таблица

Выгоды от использования

Для управляющей организации	Для жителей
Повышение класса комфортности дома	Полное сервисное обслуживание оборудования
Более высокий уровень безопасности на контролируемой территории	Возможность организации консьерж-службы
Удобный мониторинг обстановки в здании и на придомовой территории	Профилактика вандализма благодаря круглосуточному видеонаблюдению
Более плотная и эффективная коммуникация с жителями	Гибкие тарифы позволяют идеально настроить систему под любой профиль дома и учесть все нюансы

Онлайн опрос жителей многоквартирных домов показал, что сервис «Умный» консьерж интересен и оценен респондентами положительно. Большинство из опрошенных (58,2 %) хотели бы иметь в своем МКД «Ум-

ного» консьержа. Многие из респондентов (48,5 %) уже пользуются элементами технологии «Умного дома» в квартирах (в основном видеонаблюдение за детьми и животными, а также умные шторы, умные жалюзи). По результатам анкетирования технологиями умного освещения хотели бы пользоваться 77,8 % опрошенных, датчиками утечки воды и газа так же 77,8 % опрошенных, а видеонаблюдением в местах общего пользования заинтересованы лишь 34,3 %. Большинство респондентов (43,2 %), считают, что система «Умный дом» обеспечивает безопасность. Так же в анкетировании был вопрос о том, что помогает ли «умный дом» экономить расход ресурсов: 43,2 % опрашиваемых ответили отрицательно; 37,8% ответили положительно; 18,9 % не задумывались об этом. Многие из числа опрошенных (56,8 %) посоветовали бы систему «Умный» консьерж друзьям и знакомым. Касательно тарифов «Умного» консьержа большинство респондентов (80,1 %) выбрали бы тариф «Комфорт». Технологии «Умный» консьерж интересны и привлекают жителей МКД всех возрастов.

Для применения сервиса «Умный» консьерж в МКД города необходимо разместить информацию на сайте МКУ «Департамент ГХ» для управляющих МКД компаний города. Например, крупные управляющие МКД компании города могут протестировать «Умный» консьерж на сайте https://majord.ru/service#comfort – ООО УК «АНИТА» (обслуживает 107 МКД), ООО «УК «Город Будущего» (обслуживает 82 МКД), ООО «УК «СпутниК» (обслуживает 67 МКД), ООО УК «СЕНЕСТРА» (обслуживает 63 МКД). Для жителей МКД необходимо подготовить информацию об «Умном» консьерже, о его преимуществах, о выгоде его применения для жителей МКД, и передать ее совету дома, чтобы жители обсудили и приняли решение.

Система «Умный» консьерж объединяет интеллектуальные сервисы, видеодомофонию и мобильные приложения в единую платформу, улучшая управление МКД и повышая безопасность.

Список литературы

1. Умный дом: автоматизация управляющих компаний : [сайт]. – Москва. – URL: https://majord.ru/service (дата обращения: 09.01.2025) – Текст : электронный.

В начало к содержанию

УДК 338.48
Н.В. Щербакова[1], Л.Б. Раенко[2]
[1]Канд. техн. наук, доцент
[2]Студент
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

РАЗРАБОТКА ТУРПРОДУКТА ДЛЯ РЕКРЕАЦИОННОГО ТУРИЗМА

DEVELOPMENT OF A TOURISM PRODUCT FOR RECREATIONAL TOURISM

Аннотация. *Рассмотрен процесс разработки тупродукта для рекреационного туризма, базирующегося на уникальном маршруте «Шахты–Саркел». Исследование направлено на анализ потенциала развития внутреннего туризма в Ростовской области через создание комплексного туристского продукта, объединяющего промышленный и историко-археологический туризм.*
Ключевые слова: *туризм, турпродукт, рекреационный туризм, турист, путешествие.*

Summary. *This article examines the development of a recreational tourism product based on the unique Shakhty-Sarkel route. The study aims to analyze the potential for domestic tourism development in the Rostov Region through the creation of a comprehensive tourism product combining industrial and historical-archaeological tourism.*
Keywords: *tourism, tourism product, recreational tourism, tourist, travel.*

Рекреационный туризм – передвижение людей в свободное время в целях отдыха, необходимого для восстановления физических и душевных сил человека. Для многих стран мира этот вид туризма является наиболее распространенным и массовым. Для развития этого вида туризма необходимы рекреационные ресурсы. Рекреационные ресурсы составляют важнейшую часть природного потенциала региона. Кроме этого, их роль в формировании и развитии современного туризма в регионе постоянно повышается, особенно с эколого-географической точки зрения [1].

Таким образом, рекреационный туризм следует рассматривать как передвижение туристов в свободное время в целях отдыха, необходимого для восстановления их физических и душевных сил. В большинстве стран рекреационный туризм является самым массовым видом туризма.

В ходе исследования было проведено анкетирование для выявления потребительских предпочтений. В результате получили портрет среднестатистического потребителя турпродукта для рекреационного туризма: возраст респондентов составляет от 18 до 21 года. Среди основных предпочтений к туристской услуге респонденты выделяют: 1-2-дневный отдых с друзьями, в отеле без звезд. В качестве основного мероприятия были выбраны квесты и экскурсии по городу. За тур, респонденты готовы заплатить от 10 до 15 тыс. руб., при условии, что услуга включает трехразовое питание.

На основе анализа результаты опроса респондентов, была выявлена потребительская потребность и разработана концептуальная модель рекреационного тура (табл. 1), соответствующая запросам потенциальных потребителей.

Таблица 1

Концептуальная модель туристского маршрута

Показатели маршрута	Характеристика
Описание маршрута, с указанием начала и окончания маршрута.	Шахты – Саркел – Старозолотовский – Шахты
График движения по маршруту (по дням, часам)	1 день: 8:30 – сбор в г. Шахты; 9:00 – выезд в с. Саркел 11:30 – приезд; 12:00 – заселение в усадьбу с. Саркел; 13:00 – обед; 14:00 – посещение крепости с. Саркел; 15:30 – проведение квеста; 17:00 – ужин; 18:00 – дегустация вин с сомелье 2 день: 09:00 – завтрак; 10:00 – посещение музея «Тихий Дон»; 11:30 – выселение с усадьбы; 12:00 – выезд в х. Старозолотовский; 13:30 – приезд в х. Старозолотовский; 14:00 – обед; 14:30 – посещение музея; 15:30 – посещение и фотосессия лавандового поля; 17:00 – ужин; 18:00 – свободное время 3 день: 9:00 – завтрак; 10:30 – проведение творческого тимбилдинга; 12:00 – обед; 13:00 – выезд в г. Шахты; 15:30 – приезд в г. Шахты
Обозначение остановок, мест ночлега (если таковые имеются)	Усадьба «Саркел»
Предполагаемое количество туристов в одной группе	10 туристов
Целевая категория туристов	Молодежь
Условия приема и обслуживания туристов (описание объектов размещения, питания, экскурсионное, транспортное обслуживание)	Усадьба «Саркел» находится в городе Саркел. ТК «RostovBus»
Кадровое обеспечение организации маршрута	Сопровождающий, водитель автобуса, персонал усадьбы
Перечень предприятий-исполнителей услуги по организации маршрута	Усадьба «Саркел», экскурсовод, руководитель группы, транспортная компания

При проектировании тура «Донской вояж: путешествие сквозь века» для построения трассы маршрута был использован такой сервис, как «Яндекс карты». На рисунке представлен маршрут «Шахты – Саркел».

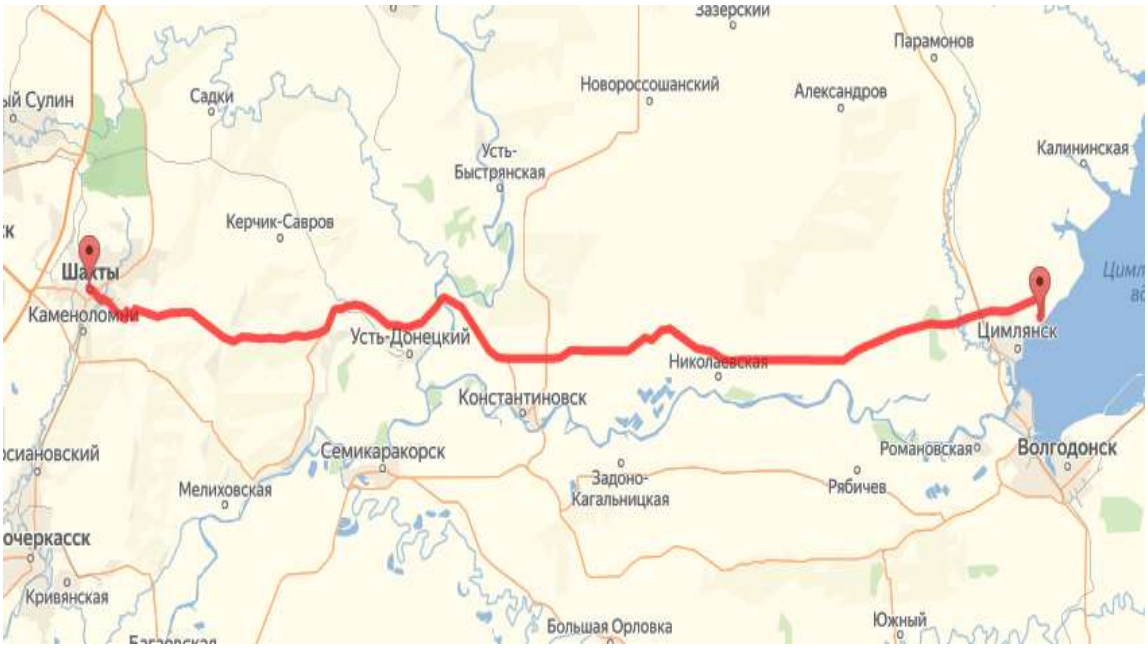

Рис. Путь следования туристского маршрута «Шахты–Саркел»

Основные экономические показатели проектного тура «Донской вояж: путешествие сквозь века» на группу из 10 человек представлены в таблице 2.

Таблица 2

Основные экономические показатели тура

Показатель	Единица измерения	Величина показателя
Стоимость проживания	руб.	1 500
Стоимость арендной платы туристского автобуса	руб.	51 000
Стоимость экскурсионного обслуживания	руб.	10 000
Расходы на руководителя группы	руб.	1 300
Себестоимость тура	руб.	8 630
Цена туристской путевки	руб.	10 356
Годовой маржинальный доход	руб.	8 630
Годовая валовая прибыль	руб.	12 082
Годовая чистая прибыль	руб.	9 665,6
Доход тура	руб.	103 560
Сумма продаж туров за год	руб.	1 035 600
Показатель рентабельности тура	%	20
Показатель прибыльности тура	%	70

По результатам проведенных расчетов можно сделать вывод о том, что проектный турпродукт «Донской вояж: путешествие сквозь века» целесообразен, внедрение его принесет туристскому предприятию прибыль.

Турпродукт «Донской вояж: путешествие сквозь века» представляет собой рекреационный тур, главной целью которого является укрепление отношений между путешественниками, ознакомление их с рекреационными местами на Дону. Тур «Донской вояж: путешествие сквозь века» – это уникальный турпродукт по Донской земле, во время которого туристы смогут поработать в команде, сплотиться и отдохнуть. Уникальность заключается в том, что туристы смогут как увидеть местные достопримечательности, посетить музеи, так и принять участие в тимбилдинге. Реализация проектной модели турпродукта «Донской вояж: путешествие сквозь века» позволит не только повысить туристическую привлекательность региона, но и способствовать развитию местного бизнеса, созданию новых рабочих мест и сохранению историко-культурного наследия. Дальнейшие исследования могут быть направлены на мониторинг эффективности проектного турпродукта «Донской вояж: путешествие сквозь века» и корректировку программы с учетом обратной связи от туристов.

Список литературы

1. Полевая, С.С. Роль социального туризма в реабилитации людей с ограниченными возможностями / С.С. Полевая. – Текст : электронный // Вестник магистратуры. – 2013. – № 12-1(27). – URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-sotsialnogo-turizma-v-reabilitatsii-lyudey-s-ogranichennymi-vozmozhnostyami (дата обращения: 04.03.2026).

2. Карасев, И.Е. Основы и виды туризма : учебное пособие / И.Е. Карасев, Ю.Р. Солодовникова ; Омский государственный технический университет. – Омск : Омский государственный технический университет (ОмГТУ), 2019. – 90 с. – ISBN 978-5-8149-2922-8. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=682970 (дата обращения: 04.03.2026).– Текст : электронный.

В начало к содержанию

УДК 658.155

А.И. Яцук[1], И.Ю. Герасименко[1], Ж.В. Горностаева[2]
[1]Магистрант
[2]Канд. экон. наук, профессор
Институт сферы обслуживания и предпринимательства (филиал) ДГТУ в г. Шахты

МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

MARKETING STRATEGIES IN THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

Аннотация. *В современной парадигме управления хозяйствующий субъект выступает как открытая система, результаты деятельности которой определяются позицией на рынке, производительностью труда, а также качеством продукции. Особая роль при этом отводится использованию маркетингового подхода к решению проблем управления современным предприятием. Статья рассматривает процессы стратегического маркетинга в деятельности современного предприятия, которые влияют на достижение ключевых показателей. В работе изучены виды маркетинговых стратегий, алгоритм формирования обоснованной маркетинговой стратегии. Также сделаны выводы о проблемах и перспективах развития стратегического маркетинга в отечественных бизнес-структурах.*

Ключевые слова: *предприятие, маркетинг, стратегии маркетинга, виды маркетинга, эффективность, рынок.*

Summary. *In the modern management paradigm, an economic entity acts as an open system, the results of which are determined by its position in the market, labor productivity, and product quality. In this context, the use of a marketing approach to solving the problems of managing a modern enterprise plays a crucial role. This article explores the strategic marketing processes in the activities of a modern enterprise, which influence the achievement of key performance indicators. The article examines the types of marketing strategies and the algorithm for developing a well-founded marketing strategy. It also draws conclusions about the challenges and prospects for the development of strategic marketing in domestic business structures.*

Keywords: *enterprise, marketing, marketing strategies, types of marketing, efficiency, market.*

Способность хозяйствующих субъектов успешно функционировать и развиваться в условиях жесткой конкуренции в значительной мере зависит от их адаптации к влиянию факторов внешней и внутренней среды.

Чтобы стратегическая деятельность предприятия была признана эффективной она должна основываться на концептуальных принципах маркетинга. При этом подходы к организации стратегической маркетинговой деятельности предприятия являются дискуссионной темой в научной литературе. Дискуссии происходят вокруг многих сфер и категорий стратегического маркетинга, поэтому определение сущности, обоснование принципов стратегического маркетинга является важным, как с теоретической, так и с практической точек зрения.

В современных экономических условиях маркетинговая стратегия определяет наилучший способ соперничества предприятий на рынке. Обоснованная маркетинговая стратегия предусматривает следующий алгоритм действий со стороны хозяйствующего субъекта (рис. 1) [1].

Стратегический маркетинг представляет собой процесс, который осуществляет коммерческая компания для достижения ключевых показателей, превышающих среднерыночные, путем реализации товарной политики, направленной на разработку и продажу товаров, обеспечивающих потребителя более ценным продуктом, чем у конкурентов.



Рис. 1. Алгоритм формирования обоснованной маркетинговой стратегии

Концепция стратегического маркетинга предусматривает регулярный и тщательный анализ потребностей рынка, по результатам которого разрабатывают продукт для определенной целевой аудитории. Данный продукт должен обладать потребительскими характеристиками, выгодно отличающими его от продуктов конкурентов [1].

Выбор конкретной маркетинговой стратегии современного предприятия осуществляют с учетом следующих факторов:

– жизненного цикла, на котором находится компания;

– положения предприятия на рынке относительно потенциальных конкурентов;

– эффективности деятельности организации в отчетном и базисном периодах [2].

Основные стратегии, которые предложил М. Портер, основаны на позиционировании компании, их описание приведено в таблице 1 [3].

Таблица 1

Описание базовых маркетинговых стратегий по М. Портеру

Наименование	Краткое описание
«Лидерство по издержкам»	Компания оптимизирует процессы и сокращает расходы. Это позволяет снизить цену продукта и, таким образом, привлечь большую аудиторию. Стратегии придерживается, например, X5 Retail Group - компания, которая управляет продуктовыми сетями «Пятёрочка», «Перекрёсток» и т. д.
«Фокусирование»	При данной стратегии компания смещает фокус с продукта на конкретный сегмент рынка. Например, магазины виниловых пластинок или товаров для дошкольников.
«Дифференциация»	Компания предлагает товары или услуги, которые отличаются от аналогичных у конкурентов, и делает акцент на этом отличии. Это может быть дифференциация по продукту, сопутствующему сервису или имиджу. Пример стратегии - «Т-Банк», который первым предложил клиентам полностью дистанционное обслуживание

Некоторые компании совмещают несколько маркетинговых стратегий, например, IKEA следует стратегиям дифференциации и лидерства по издержкам.

Конкурентные маркетинговые стратегии обусловлены положением компании на рынке. Ф. Котлер выделил несколько конкурентных маркетинговых стратегий, их описание приведено в таблице 2 [3].

Таблица 2

Описание конкурентных маркетинговых стратегий по Ф. Котлеру

Наименование	Характеристика
«Расширение»	Доля компании на рынке увеличивается за счёт инвестиций. При такой стратегии снижаются текущие доходы из-за того, что компания масштабирует производство: строит новые заводы, нанимает персонал, закупает оборудование
«Удержание»	Компания удерживает текущие позиции на рынке за счёт того, что фокусируется на продвижении товаров или услуг, которые приносят основной доход, несмотря на низкие темпы роста
«Сбор урожая»	Стратегия получения максимальной прибыли здесь и сейчас подходит для товаров и услуг с неопределённым будущим. Компания делает ставку на быстрый доход от их реализации и, соответственно, быстрое снижение расходов до того, как сократится объём продаж.
«Деинвестирование»	Закрытие одного направления бизнеса и перераспределение ресурсов в новую отрасль или на развитие нового продукта. Этой маркетинговой стратегии можно следовать при ликвидации бизнеса или, например, если затраты на производство определённого продукта снижают прибыль компании

Стратегии роста бывают двух типов: интенсивного или диверсифицированного роста. Цель интенсивного роста заключается в достижении лидерской позиции в конкретном сегменте рынка или создании уникального продукта. Диверсифицированный рост предусматривает расширение продуктовой линейки или направлений сбыта. Необходимо отметить, что интенсивный рост идет по вертикали, а диверсифицированный – по горизонтали [4].

Любая маркетинговая стратегия содержит четыре основных элемента, совокупность которых формирует, так называемый «marketing mix» (от анг. комплексный маркетинг). К этим элементам относятся:

- продукт (англ. product);
- цена (англ. price);
- продвижение (англ. promotion);
- дистрибуция (англ. place).

Впервые комплексный подход к маркетингу предложил в 1953 г. профессор Гарвардской школы бизнеса Н. Борден. В 1964 г. он изложил свой научный подход в статье «Концепция маркетинг-микса». С того времени как теория 4P стала общепринятой, кардинально изменились рынки товаров и услуг, появились новые технологии и т.д. За это время традиционный маркетинг-микс был расширен, что привело к появлению множество других моделей маркетинга, например, «5P» и др.

Формирование маркетинговой стратегии хозяйствующего субъекта необходимо осуществлять на трех уровнях (рис. 2) [4].



Рис. 2. Уровни формирования маркетинговой стратегии

На первом уровне формируются корпоративные маркетинговые стратегии, на втором уровне – функциональные, а на третьем уровне – инструментальные. Данные стратегии отличаются между собой по масштабу, целям и задачам, распределению ресурсов, источникам конкурентного преимущества, а также по источникам синергизма. Например, по распределению ресурсов маркетинговые стратегии дифференцируются следующим образом:

– корпоративные стратегии устанавливают распределение между видами деятельности в портфеле компании;

– функциональные стратегии устанавливают распределение между охватываемыми сегментами рынка;

– инструментальные стратегии устанавливают распределение между инструментами комплекса маркетинга.

На разных этапах жизненного цикла компании каждая из стратегий маркетинга будет иметь разный приоритет [4].

Ряд ведущих маркетологов предлагают дифференцировать стратегии маркетинга, исходя из привлекательности отрасли для бизнеса и конкурентоспособности бизнеса. В данном случае речь идет о модели Shell/DPM, представляющую собой инструмент стратегического анализа и планирования, разработанный британско-голландской компанией Shell в 1975 году. Матрица Shell/DPM приведена на рисунке 3 [4].

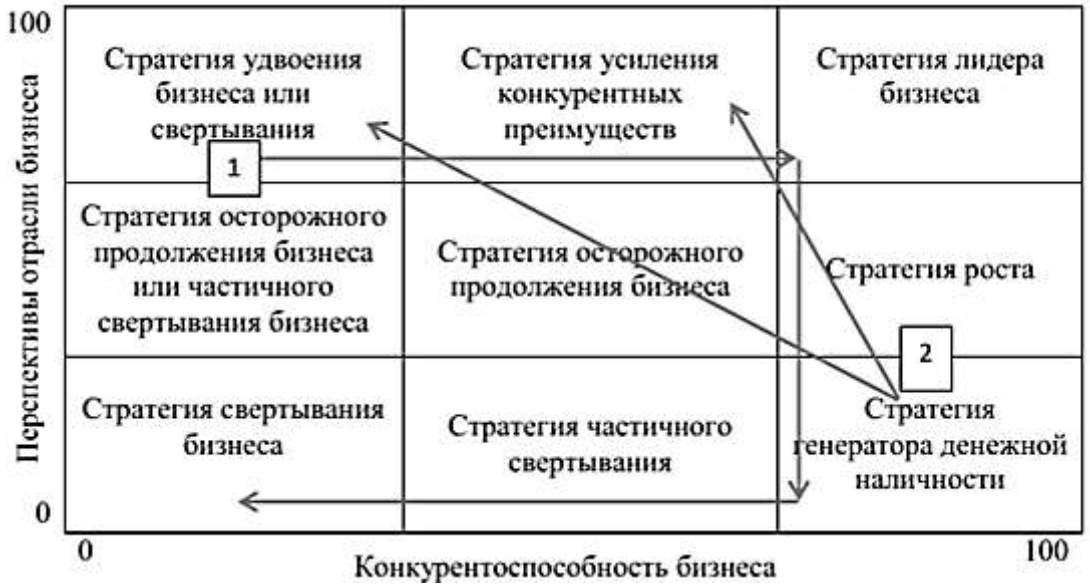

Рис. 3. Матрица Shell/DPM

Каждый квадрат матрицы Shell/DPM соответствует определенной маркетинговой стратегии. Выбор подходящей маркетинговой стратегии предприятия осуществляется с учетом параметров, характеризующих конкурентоспособность бизнеса и перспективы отрасли.

Например, стратегию свертывания бизнеса выбирают тогда, когда у хозяйствующего субъекта слабые позиции на рынке, а отрасль, в которой он осуществляет свою деятельность является непривлекательной. Стратегия «Продолжать бизнес с осторожностью» оптимальна при условии, что у хозяйствующего субъекта отсутствуют возможности для дополнительного развития, при этом рынок растет очень медленно и также медленно снижается среднеотраслевая норма прибыли [1].

Сложные экономические условия, характерные для национальной экономки РФ, обуславливают трансформацию бизнес-структур, стремящихся удержать конкурентное положение и выйти на новые рынки сбыта. Как показывает практика, эффективность деятельности коммерческой организации зависит от выбранной стратегии маркетинга, позволяющей не только удержать уже имеющихся клиентов, но и нарастить сбыт на новых направлениях [2].

Маркетинговое преимущество компании на рынке основано на следующих критериях:

– уникальность продукта/товара или предоставление услуги более высокого качества;

– репутация торговой марки или бренда;

– технологическое лидерство, позволяющее оперативно менять ассортимент выпускаемой продукции;

– широкий ассортимент товаров;

– повышение эффективности рекламных компаний и каналов сбыта.

Маркетинг лежит в основе деятельности любого предприятия независимо от организационно-правовой формы, масштабов бизнеса, особенностей взаимодействия с целевой аудиторией. Организация маркетинга на уровне компании предусматривает построение эффективных взаимодействий между структурными подразделениями. При этом, организация маркетинговой деятельности может осуществляться сразу в нескольких направлениях:

– планирование маркетинговых мероприятий с учетом стратегической направленности;

– организация службы маркетинга на предприятии;

– контроль реализации маркетинговых мероприятий, контроль чистого дохода и контроль выполнения этапов стратегических установок и т.д. [2].

Организация системы маркетинга в современных компаниях может осуществляться, как за счет собственных сил предприятия, так и с помощью маркетинговых агентств, или с привлечением внешних экспертов в области продвижения товаров.

Организация маркетинговой деятельности с помощью посредника, который обладает необходимым функционалом, характерна для небольших компаний, у которых отсутствует возможность сформировать службу

маркетинга в рамках своей организационной структуры. Предоставлением услуг по организации маркетинговой деятельности занимаются аутсорсинговые компании, в штате которых находится данный специалист.

Реализация маркетинговых планов с помощью маркетинговых агентств подходит для больших предприятий, сфера деятельности которых направлена на производство и продажу товаров широкого потребления.

Успешное развитие бизнеса зависит не только от качества товаров, широты торгового ассортимента и наличия необходимых запасов на складе, а также от грамотного планирования маркетинговых мероприятий и усилий руководства по улучшению конкурентного положения предприятия. С помощью инструментов стратегического маркетинга хозяйствующий субъект может динамично развиваться, занимая новые ниши на рынке, удовлетворяя индивидуальные потребности целевой аудитории за счет высокого качества и широкого ассортимента товаров.

Чтобы обозначить тенденции, характерные для стратегического маркетинга в отечественных бизнес-структурах, необходимо сделать акцент на поведении российских потребителей. Ряд исследований свидетельствует о том, что в России доминирует индивидуализация потребностей, для которой характерен рост числа и разнообразия дополнительных полезностей товара, способных удовлетворить разнообразные потребности покупателя. Эту гипотезу подтверждает поведение отечественных потребителей, которые даже в условиях кризиса не хотят отказываться от индивидуальных свойств товара в пользу цены.

Список литературы

1. Короткова, Т.Л. Маркетинг инноваций : учебник и практикум для вузов / Т.Л. Короткова. – 2-е изд., испр. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 225 с. – ISBN 978-5-534-17986-6. – Текст : непосредственный.

2. Маркетинг инноваций в 2 ч. Ч. 2 : учебник и практикум для вузов / Н.Н. Молчанов [и др.]. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 275 с. – ISBN 978-5-534-02365-7. – Текст : непосредственный.

3. Инновационный маркетинг : учебник для вузов / С.В. Карпова [и др.]. – Москва : Изд-во Юрайт, 2023. – 474 с. – ISBN 978-5-534-13282-3. – Текст : непосредственный.

4. Карпова, С.В. Маркетинг: теория и практика : учебное пособие для бакалавров / С.В. Карпова. – Москва : Изд-во Юрайт, 2022. – 408 с. – ISBN 978-5-9916-2661-3. – Текст : непосредственный.

5. Адамова, Л.Т. Маркетинговая деятельность в системе коммуникаций / Л.Т. Адамова. – Текст : непосредственный // Молодой ученый. – 2022. – № 22(156). – С. 227–229.

В начало к содержанию