

ISSN 1993-0453

# ВЕСТНИК

## САМАРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

№ 6 (248) / 2025

ЭКОНОМИКА



12+

VESTNIK OF SAMARA STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS

**ISSN 1993-0453**

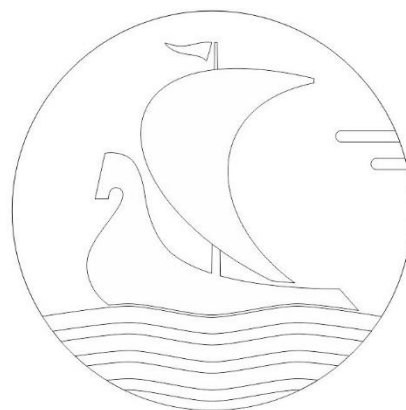
# **ВЕСТНИК**

## **САМАРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА**

НАУЧНО-ПРАКТИЧЕСКИЙ ЖУРНАЛ

**№ 6 (248) / 2025**

**ЭКОНОМИКА**



**VESTNIK OF SAMARA STATE UNIVERSITY OF ECONOMICS**



**Учредитель**  
федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«Самарский государственный экономический университет»**

Издается с 1999 г. Выходит 12 раз в год.  
Подписной индекс **15423**

Свидетельство о регистрации средства массовой информации  
ПИ № ФС77-51968, выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи,  
информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор)

**Журнал включен:**

- ◆ в Перечень ВАК Минобрнауки России ведущих рецензируемых научных журналов и изданий, в которых должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук
- ◆ Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)

Адрес редакции: 443090, Самарская обл., г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141.  
Телефон: (846) 933-88-77.  
E-mail: vestnik\_sgeu@mail.ru

© ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», 2025

**Founder**

Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education  
«**Samara State University of Economics**»

Published since 1999, monthly edition  
Index of subscription **15423**

The certificate of mass media registration PI № FS77-51968  
issued by Federal Service of Supervision of communication, information technology,  
and mass media (Roskomnadzor)

***The journal is included:***

- ◆ *in the list of the Higher Accreditation Committee of the Ministry of Education and Science of Russia of the leading scientific journals and publications issued in the Russian Federation, where the main scientific results of the scientific theses for the degrees of Doctor and Candidate of Science can be found*
- ◆ *Russian Science Citation Index (PSCI)*

Editorial office: 443090, Samara region, Samara, ulitza Sovetskoi Armii, 141.  
Telephone: (846) 933-88-77.  
E-mail: vestnik\_sgeu@mail.ru

© Samara State University of Economics, 2025

**Редакционная коллегия:**

**Кандрашина Елена Александровна** – главный редактор, и.о. ректора СГЭУ, доктор экономических наук, профессор

**Гусева Мария Сергеевна** – заместитель главного редактора, проректор по научной работе и инновационному развитию СГЭУ, кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой региональной экономики и управления СГЭУ

**Андропова Ирина Владимировна** – доктор политических наук, кандидат исторических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева

**Афанасьев Владимир Николаевич** – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой статистики и эконометрики Оренбургского государственного университета

**Булавко Ольга Александровна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономики, организации и стратегии развития предприятия СГЭУ

**Васин Сергей Михайлович** – доктор экономических наук, профессор, Пензенский государственный университет, кафедра «Экономическая теория и международные отношения»

**Гамидулаева Лейла Айваровна** – доктор экономических наук, доцент, Пензенский государственный университет, факультет экономики и управления

**Ермолаев Константин Николаевич** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономической теории СГЭУ

**Жабин Александр Петрович** – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой менеджмента СГЭУ

**Илюхина Лариса Алексеевна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, логистики и рекламы СГЭУ

**Климук Владимир Владимирович** – кандидат экономических наук, доцент, первый проректор Барановичского государственного университета (Беларусь)

**Князева Елена Геннадьевна** – доктор экономических наук, профессор, Уральский государственный экономический университет, институт экономики и финансов, кафедра финансов, денежного обращения и кредита

**Ковалева Татьяна Михайловна** – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой финансов СГЭУ

**Коновалова Мария Евгеньевна** – доктор экономических наук, профессор, директор института национальной и мировой экономики, зав. кафедрой экономической теории СГЭУ

**Корнеева Татьяна Анатольевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры учета, анализа и экономической безопасности СГЭУ

**Королева Елена Николаевна** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры региональной экономики и управления СГЭУ

**Макаров Сергей Иванович** – доктор педагогических наук, профессор, профессор кафедры статистики и эконометрики СГЭУ

**Маняева Вера Александровна** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры учета, анализа и экономической безопасности СГЭУ

**Мартышкин Сергей Алексеевич** – доктор экономических наук, кандидат исторических наук, профессор, зав. кафедрой государственного и муниципального управления Самарского национального исследовательского университета имени академика С.П. Королева

**Милюкина Ирина Владимировна** – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственного и муниципального управления Государственного университета управления

**Мирзоев Нати́г Сархад оглы** – PhD в области экономических наук, доцент, декан факультета «Бизнес и управление» Западно-Каспийского университета (Азербайджан)

**Миролюбова Татьяна Васильевна** – доктор экономических наук, профессор, Пермский государственный национальный исследовательский университет, экономический факультет

**Носков Владимир Анатольевич** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории СГЭУ

**Перепёлкин Вячеслав Александрович** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры экономической теории СГЭУ

**Степанова Татьяна Евгеньевна** – доктор экономических наук, профессор, Калининградский государственный технический университет, институт отраслевой экономики и управления

**Сураева Мария Олеговна** – проректор по образовательной деятельности СГЭУ, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры менеджмента СГЭУ

**Толмачев Михаил Николаевич** – доктор экономических наук, доцент, Финансовый университет при Правительстве РФ, факультет налогов, аудита и бизнес-анализа

**Троянская Мария Александровна** – доктор экономических наук, доцент, зав. кафедрой государственного и муниципального управления Оренбургского государственного университета

**Тяглов Сергей Гаврилович** – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика региона, отраслей и предприятий» Ростовского государственного экономического университета

**Хмелева Галина Анатольевна** – доктор экономических наук, профессор, директор центра изучения стран Африки, Азии и Латинской Америки СГЭУ

**Цыбатов Владимир Андреевич** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры региональной экономики и управления СГЭУ

**Яковлев Геннадий Иванович** – доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики, организации и стратегии развития предприятия СГЭУ

**Editorial Staff:**

**Elena A. Kandrashina** – Chief Editor, Acting Rector of SSUE, Dr. of Economics, Prof.

**Maria S. Guseva** – Deputy Chief Editor, Vice-Rector of Scientific Work and Innovation Development of SSUE, Ph.D of Economics, Associate Prof., Head of Regional Economics and Management Department, SSUE

**Irina V. Andronova** – Dr. of Politics Sciences, Ph.D in History, Prof. of Department of State and Municipal Administration, Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev

**Vladimir N. Afanasiev** – Dr. of Economics, Prof., Head of Statistics and Econometrics Department, Orenburg State University

**Olga A. Bulavko** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Economy, Organization and Enterprise Development Strategy Department, SSUE

**Sergey M. Vasin** – Dr. of Economics, Prof., Penza State University, Department of Economic Theory and International Relations

**Leyla A. Gamidullaeva** – Dr. of Economics, Associate Prof., Penza State University, Faculty of Economics and Management

**Konstantin N. Ermolaev** – Dr. of Economics, Associate Prof., Prof. of Economic Theory Department, SSUE

**Aleksander P. Zhabin** – Dr. of Economics, Prof., Head of Management Department, SSUE

**Larisa A. Ilyukhina** – Ph.D of Economics, Associate Prof., Associate Prof. of Marketing, Logistics and Advertising Department, SSUE

**Vladimir V. Klimuk** – Ph.D of Economics, Associate Prof., First Vice-Rector, Baranovich State University (Belarus)

**Elena G. Knyazeva** – Dr. of Economics, Prof., Ural State University of Economics, Institute of Economics and Finance, Department of Finance, Money Circulation and Credit

**Tatyana M. Kovaleva** – Dr. of Economics, Prof., Head of Finance Department, SSUE

**Maria E. Konovalova** – Dr. of Economics, Prof., Director of the National and World Economics Institute, Head of Economic Theory Department, SSUE

**Tatyana A. Korneeva** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Accounting, Analysis and Economic Security Department, SSUE

**Elena N. Koroleva** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Regional Economics and Management Department, SSUE

**Sergey I. Makarov** – Dr. of Pedagogical Sciences, Prof., Prof. of Statistics and Econometrics Department, SSUE

**Vera A. Manyeva** – Dr. of Economics, Associate Prof., Prof. of Accounting, Analysis and Economic Security Department, SSUE

**Sergey A. Martyshkin** – Dr. of Economics, Ph.D in History, Prof., Head of Department of State and Municipal Administration, Samara National Research University named after Academician S.P. Korolev

**Irina V. Milkina** – Ph.D of Economics, Associate Prof., Associate Prof. of Department of State and Municipal Administration, State University of Management

**Natig S. oghly Mirzayev** – PhD in Economic Sciences, Associate Prof., Dean of the Faculty of Business and Local Governance, Western Caspian University (Azerbaijan)

**Tatyana V. Mirolyubova** – Dr. of Economics, Prof., Perm State National Research University, Faculty of Economics

**Vladimir A. Noskov** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Economic Theory Department, SSUE

**Vyacheslav A. Perepelkin** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Economic Theory Department, SSUE

**Tatyana E. Stepanova** – Dr. of Economics, Prof., Kaliningrad State Technical University, Institute of Branch Economics and Management

**Maria O. Suraeva** – Vice-Rector of Educational Activities of SSUE, Dr. of Economics, Prof., Prof. of Management Department, SSUE

**Mikhail N. Tolmachev** – Dr. of Economics, Associate Prof., Financial University under the Government of the Russian Federation, Faculty of Taxes, Audit and Business Analysis

**Maria A. Troyanskaya** – Dr. of Economics, Associate Prof., Head of Department of State and Municipal Administration, Orenburg State University

**Sergey G. Tyaglov** – Dr. of Economics, Prof., Prof. of Economics of the Region, Industries and Enterprises Department, Rostov State University of Economics

**Galina A. Khmeleva** – Dr. of Economics, Prof., Director of the Center for the Study of Africa, Asia and Latin America, SSUE

**Vladimir A. Tsybatov** – Dr. of Economics, Associate Prof., Prof. of Regional Economics and Management Department, SSUE

**Gennady I. Yakovlev** – Dr. of Economics, Associate Prof., Prof. of Economy, Organization and Enterprise Development Strategy Department, SSUE

## СОДЕРЖАНИЕ

### МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

**Иванова Н.И., Мелихова М.Д.**

Проблемы участия России в системе международного разделения труда на современном этапе .....	9
--	---

### РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

**Алаи Еэрлань, Бедрина Е.Б.**

Внутренняя мобильность населения и урбанизация Китая в свете проблемы устойчивого развития территорий .....	17
---	----

**Васькова Ю.И.**

Формирование стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий на основе антикризисного управления .....	29
--	----

**Гварлиани Т.Е., Алтунян А.О.**

Экономические аспекты внедрения CRM-систем в деятельность санаторно-курортных организаций .....	41
---	----

**Колесников А.М., Хургина В.Н.**

Применение межотраслевого баланса в условиях цифровизации и глобальных вызовов: мировой и российский опыт .....	55
---	----

**Кучерявенко С.А.**

Цифровая трансформация модели маркетингового продвижения образовательных продуктов высшей школы .....	66
---	----

**Ляченков М.И.**

Структурные основы локализации инновационных процессов в отечественной индустрии автокомпонентов .....	75
--	----

**Холмовский С.Г.**

Электронные ценники в розничной торговле: преимущества и ограничения .....	84
--	----

**Шор И.М.**

Строительство автомобильных дорог магистрального типа с применением концессионных соглашений .....	93
--	----

**Huseynli T.H.**

The role of Azerbaijan's energy sector in the implementation of economic reforms in modern conditions .....	106
---	-----

**Nuriyev J.I.**

Directions on governmental role increasing in the development of small and medium tourism entrepreneurship in Azerbaijan .....	116
--	-----

### МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

**Барковская В.Е., Алексахина В.Г., Чуева И.И.**

Менеджмент креативных индустрий: тенденции и проблемы развития .....	124
--	-----



## CONTENTS

### WORLD ECONOMY

**Ivanova N.I., Melihova M.D.**

Problems of Russia's participation in the system of international division of labor at the present stage .....	9
---	---

### REGIONAL AND SECTORAL ECONOMY

**Alai Eerlan, Bedrina E.B.**

Internal mobility of the population and urbanization of China in the light of the problem of sustainable development of territories.....	17
---	----

**Vaskova Yu.I.**

Formation of economic security strategy for meat processing enterprises based on anti-crisis management.....	29
---	----

**Gvarliani T.E., Altunyan A.O.**

Economic aspects of the introduction of CRM systems in the activities of sanatorium-resort organizations.....	41
--	----

**Kolesnikov A.M., Khurgina V.N.**

Application of inter-industry balance in the context of digitalization and global challenges: global and Russian experience .....	55
--	----

**Kucheryavenko S.A.**

Digital transformation of the marketing promotion model of educational products of higher education .....	66
--	----

**Lyachenkov M.I.**

Structural foundations of localization of innovative processes in the domestic industry of auto components .....	75
---	----

**Kholmovsky S.G.**

Electronic price tags in retail: advantages and limitations.....	84
--	----

**Shor I.M.**

Construction of main-type highways using concession agreements .....	93
--	----

**Huseynli T.H.**

The role of Azerbaijan's energy sector in the implementation of economic reforms in modern conditions .....	106
--	-----

**Nuriyev J.I.**

Directions on governmental role increasing in the development of small and medium tourism entrepreneurship in Azerbaijan .....	116
---	-----

### MANAGEMENT AND BUSINESS MANAGEMENT

**Barkovskaya V.E., Aleksakhina V.G., Chueva I.I.**

Management of creative industries: trends and development issues.....	124
---	-----

## МИРОВАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья  
УДК 339.91

### Проблемы участия России в системе международного разделения труда на современном этапе

Наталья Игоревна Иванова<sup>1</sup>, Мария Дмитриевна Мелихова<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия

<sup>1</sup> cleotasha@rambler.ru

<sup>2</sup> maria12melihova@gmail.com

**Аннотация.** В статье исследовано участие России в современной системе международного разделения труда, выявлены вызовы, возникающие вследствие геополитических изменений, а также связанные с ними новые возможности. Проанализированы товарная и страновая структура экспорта и импорта России за 2022 г., определены основные торговые партнеры и торгуемые товары. Отмечено, что крупнейшим внешнеторговым партнером России ожидаемо стал Китай. При этом российско-китайское торгово-экономическое сотрудничество складывается не в пользу России, которая экспортирует в Китай преимущественно сырьевые, т.е. подвергшиеся минимальной переработке, а потому содержащие наименьшую созданную добавленную стоимость товары в обмен на промышленную – наукоемкую продукцию. Подобная товарная структура торгово-экономического сотрудничества отчасти обусловлена западными рестрикциями и соответствующим геополитическим контекстом. Закрепление этой товарной структуры на более или менее длительный период будет тормозить достижение Россией технологического суверенитета, угрожать национальным интересам и безопасности страны, а потому необходимы изменения. Рассмотрены проблемы международного разделения труда, с которыми столкнулась наша страна в связи с санкционным давлением коллективного Запада. Выявлены новые возможности для улучшения экономического положения России, сделаны основные выводы о перспективах и предложены механизмы участия в международном разделении труда на паритетных условиях с учетом национальных интересов. В частности, рекомендована мобилизация внутреннего кредитования, особенно в технологически сложных, наукоемких отраслях – авиа- и судостроении.

**Ключевые слова:** международное разделение труда, глобальные цепочки поставок, международная торговля, товарная структура, страновая структура, экспорт, импорт, торговые партнеры, экономическое развитие

#### **Основные положения:**

♦ с целью определения места России в системе международного разделения труда изучена ее внешнеторговая модель в части товарной и страновой структуры. Основным торговым партнером России является Китай, который занимает первое место и как импортер российских товаров, и как поставщик товаров в Россию;

♦ Россия импортирует наукоемкие товары с высокой добавленной стоимостью, т.е. товары конечного потребления. Такая позиция в системе международного разделения труда создает условия зависимости, ставит под угрозу безопасность страны, так как от импорта зависит обеспечение работы ключевых, жизненно важных для экономики отраслей;

♦ главным для России выводом из санкционных ограничений должно стать осознание важности развития технологий и инноваций внутри страны для переработки имеющихся ресурсов и самостоятельного

обеспечения большинства потребностей ключевых отраслей экономики. Это необходимое условие национальной безопасности страны;

♦ привлечение иностранных инвестиций может обернуться неблагоприятными для страны последствиями. Иностранные инвесторы, особенно китайские, создают рабочие места в первую очередь для своих работников и строят инфраструктуру, которая остается либо в их собственности, либо под их контролем и влиянием. Эта схема так называемой «мягкой силы» реализуется сейчас Китаем в африканских странах, а также на постсоветском пространстве Средней Азии. Внутреннее кредитование при условии снижения Центральным банком ключевой ставки представляется более надежным инструментом.

**Для цитирования:** Иванова Н.И., Мелихова М.Д. Проблемы участия России в системе международного разделения труда на современном этапе // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 9–16.

## WORLD ECONOMY

Original article

### Problems of Russia's participation in the system of international division of labor at the present stage

Natalia I. Ivanova<sup>1</sup>, Maria D. Melihova<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Samara State University of Economics, Samara, Russia

<sup>1</sup> cleotasha@rambler.ru

<sup>2</sup> maria12melihova@gmail.com

**Abstract.** The article investigates Russia's participation in the modern system of the international division of labor (IDL), identifies challenges arising from geopolitical changes, as well as new opportunities associated with them. The commodity and country structure of Russia's exports and imports for 2022 is analyzed, the main trading partners and traded goods are identified. It is noted that China is expected to become Russia's largest foreign trade partner. At the same time, the Russian-Chinese trade and economic cooperation is not in favor of Russia. The latter supplies China mainly with raw materials – the minimally processed goods that contain the lowest added value – in exchange for industrial science-intensive products. Such a commodity structure of trade is partly determined by Western restrictions and the corresponding geopolitical context. The consolidation of this commodity structure for a longer or shorter period will slow down Russia's achievement of technological sovereignty, threaten the national interests and security of the country, and therefore changes are needed. The problems of the international division of labor faced by our country related to the sanctions pressure of the collective West are considered. New opportunities for improving Russia's economic situation have been identified, the main conclusions about the prospects have been drawn, and mechanisms for participation in the international division of labor on equal terms, taking into account national interests, have been proposed. In particular, the mobilization of domestic lending is recommended, especially in technologically dependent, knowledge-intensive industries – aircraft and shipbuilding.

**Keywords:** international division of labor, global supply chains, international trade, commodity structure, country structure, export, import, trading partners, economic development

#### **Highlights:**

♦ in order to determine Russia's place in the system of the international division of labor, its foreign trade model in terms of commodity and country structure has been studied; Russia's main trading partner is China, which ranks first both as an importer of Russian goods and as a supplier of goods to Russia;

♦ Russia imports high-tech goods with high added value, i.e. final consumer goods; such a position in IDL induces dependence and threatens the country's sovereignty, since the operation of core industries that are vital to the economy relies on imports;

♦ the main deduction from the restrictions is as follows: technologies and innovations for processing resources and independently meeting the needs of the core industries are to be developed within the country; this is a necessary condition for national security;

♦ drawing foreign investments may have unfavorable consequences for the country; foreign investors, especially these from China, create jobs primarily for their own employees and build infrastructure that remains either in their ownership or under their control and influence; this scheme of the so-called "soft power" is currently being implemented by China in African countries, as well as across the post-Soviet territories in Central Asia; domestic lending, provided that the Central Bank reduces the key rate, seems a more reliable instrument.

**For citation:** Ivanova N.I., Melihova M.D. Problems of Russia's participation in the system of international division of labor at the present stage // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 9–16. (In Russ.).

### Введение

Актуальность вопроса участия России в международном разделении труда (далее – МРТ) объясняется тем, что вследствие глобализации и углубления международной специализации произошло формирование и укрепление торговых связей и создание сетей поставок, а на современном этапе развития мировой экономики имеют место кардинальные и непредсказуемые изменения сложившейся системы. В первую очередь это связано с введением санкций против России, что привело к ограничению ее доступа на мировые рынки. Именно поэтому важно изучить место нашей страны в современной системе МРТ для грамотного реагирования и улучшения положения.

Проблемы участия России в МРТ сейчас активно исследуются: в контексте COVID-19 и становления нового МРТ [1], перспектив расширения экспорта в страны БРИКС [2], реиндустриализации и новой промышленной политики [3]. При этом место России в МРТ в контексте достижения технологического суверенитета нуждается в детальном изучении, а условия торгово-экономического сотрудничества – в пересмотре.

Цель статьи состоит в изучении места России в МРТ, выявлении возможностей дальнейшего участия России в МРТ на условиях соблюдения своих национальных интересов.

### Методы

Исследование выполнено в парадигме интерпретивизма, т.е. дано авторское видение, основанное на авторской оценке фактов, последствий, прогнозов. Методологию интерпре-

тивизма – исследования качественного, как правило, противопоставляют методологии позитивизма – исследования количественного. Методологическую базу составили анализ, синтез, обобщение, сравнение, дескриптивная статистика.

### Результаты

Глобальные цепочки поставок (далее – ГЦП) являются следствием глобализационных и интеграционных процессов и представляют собой сети, которые позволяют связать между собой производителей, поставщиков и потребителей по всему миру. ГЦП считаются основой международной торговли и имеют прямое отношение к международному разделению труда.

ГЦП, с одной стороны, являются выгодными для всех участников, так как обладают рядом преимуществ. Среди них можно выделить возможность снижения издержек на производство и логистику ввиду выбора наиболее выгодных поставщиков или производственных площадок. Доступ к новым рынкам и технологиям также является преимуществом. Однако, с другой стороны, у участников ГЦП может возникнуть ряд проблем. Нестабильность мирового рынка, связанная с политическими, экономическими и социальными изменениями на фоне кризисов и природных катастроф, а также развитие технологий, инновации и цифровизация мировых рынков – все это требует от участников ГЦП гибкости, адаптивности и быстрого реагирования. Очевидно, что далеко не все компании становятся участниками ГЦП.

Одну из ключевых проблем ГЦП связывают с их политизацией, т.е. зависимостью от

политических систем государств-участников. В разных странах процесс международной торговли определяется разными факторами: где-то его в большей степени определяет свободный рынок (например, в США), где-то, напротив, государство и его политика (например, в Китае) [4; 5].

Разные страны борются за влияние на мировом рынке, а также стремятся реализовывать свои интересы путем участия в МРТ, в частности в ЦП, и при помощи других инструментов – протекционизма, запрета доступа к рынкам и пр. Для определения места России в системе МРТ необходимо проанализировать ее внешнеторговую модель в части товарной и страновой структуры.

В 2022 г. Россия экспортировала товаров на общую сумму 486 млрд долл. США, заняв 12-е место в мире по объему экспорта. За последние 5 лет объем экспорта России увеличился на 126 млрд долл. США – с 360 млрд долл. США в 2017 г. до 486 млрд долл. США в 2022 г.

По данным табл. 1, лидирующие позиции в экспорте занимают сырая нефть с долей 27,3% (132,7 млрд долл. США), природный газ – 14,72% (71,5 млрд долл. США), нефтепродукты – 13,87% (67,4 млрд долл. США), угольные брикеты – 7,51% (36,5 млрд долл. США) и золото – 3,00% (14,6 млрд долл. США).

В 2022 г. Россия была крупнейшим в мире экспортером полуфабрикатов из железа (8,38 млрд долл. США), смешанных минераль-

ных или химических удобрений (7,45 млрд долл. США), азотных удобрений (6,27 млрд долл. США), замороженной рыбы без филе (3,76 млрд долл. США) и железосодержащих сплавов (1,26 млрд долл. США).

Очевидно, что место России в системе МРТ – это экспорт, в первую очередь, сырья и промежуточных товаров и услуг, т.е. продукции с низкой добавленной стоимостью, которая приобретает более высокую стоимость за счет переработки или доработки в других странах. Такая продукция становится товаром конечного спроса.

Из данных табл. 2 следует, что направлениями экспорта из России являются Азия и Европа.

Лидирующие позиции среди всех импортеров российских товаров занимают Китай, куда Россия экспортировала товаров на 101 млрд долл. США, или 20,74% от всего экспорта, Индия (40,4 млрд долл. США, или 8,31%), Германия (27,7 млрд долл. США, или 5,70%), Турция (25,3 млрд долл. США, или 5,21%) и Италия (25,1 млрд долл. США, или 5,16%).

В 2022 г. Россия импортировала товаров на 195 млрд долл. США, что сделало ее 30-м торговым направлением в мире. За последние 5 отчетных лет импорт России уменьшился на 30,5 млрд долл. США – с 226 млрд долл. США в 2017 г. до 195 млрд долл. США в 2022 г.

Последние годы в импорте России лидируют упакованные лекарственные средства,

Таблица 1

Топ-10 товаров, экспортированных Россией в 2022 г.\*

Товар	Объем экспорта, млрд долл. США	Доля товара в стоимостном объеме экспорта, %
Сырая нефть	132,696	27,30
Природный газ	71,545	14,72
Нефтепродукты	67,383	13,87
Угольные брикеты	36,476	7,51
Золото	14,593	3,00
Железные полуфабрикаты	8,378	1,72
Необработанный алюминий	8,160	1,68
Смешанные минеральные или химические удобрения	7,453	1,53
Платина	7,149	1,47
Рафинированная медь	6,576	1,35

\* Составлено по: Russian's trade statistics / OEC.World. URL: <https://oec.world/en/profile/country/rus?latestTrendsFlowSelectorNonSubnatLatestTrends=flow1&yearlyTradeFlowSelector=flow1> (дата обращения: 04.10.2024).

Таблица 2

## Топ-10 стран – импортеров российской продукции в 2022 г.\*

Макрорегион	Страна	Объем экспорта, млрд долл. США	Доля страны в стоимостном объеме экспорта, %
Азия	Китай	100,774	20,74
Азия	Индия	40,382	8,31
Европа	Германия	27,698	5,70
Азия	Турция	25,327	5,21
Европа	Италия	25,078	5,16
Европа	Нидерланды	17,435	3,59
Азия	Казахстан	16,536	3,40
Европа	Франция	15,860	3,26
Северная Америка	США	14,994	3,09
Азия	Япония	13,086	2,69

\* Составлено по: Russian's trade statistics / OEC.World. URL: <https://oec.world/en/profile/country/rus?latestTrendsFlowSelectorNonSubnatLatestTrends=flow1&yearlyTradeFlowSelector=flow1> (дата обращения: 04.10.2024).

Таблица 3

## Топ-10 товаров, импортированных Россией в 2022 г.\*

Товар	Объем импорта, млрд долл. США	Доля товара в стоимостном объеме импорта, %
Упакованные лекарственные средства	9,110	4,67
Радиовещательное оборудование	7,152	3,67
Автомобили	6,377	3,27
Компьютеры	3,940	2,02
Автомобильные запчасти и принадлежности	3,636	1,86
Вакцины, токсины	3,064	1,57
Крупногабаритная строительная техника	2,639	1,35
Медицинские инструменты	2,347	1,20
Запчасти для офисного оборудования	2,051	1,05
Грузовые автомобили для доставки	1,929	0,99

\* Составлено по: Russian's trade statistics / OEC.World. URL: <https://oec.world/en/profile/country/rus?latestTrendsFlowSelectorNonSubnatLatestTrends=flow1&yearlyTradeFlowSelector=flow1> (дата обращения: 04.10.2024).

на которые приходится 4,67% импорта (9,11 млрд долл. США), радиовещательное оборудование – 3,67% (7,15 млрд долл. США), автомобили – 3,27% (6,38 млрд долл. США), компьютеры – 2,02% (3,94 млрд долл. США) и автомобильные запчасти и принадлежности – 1,86% (3,64 млрд долл. США) (табл. 3).

Статданные подтверждают факт – Россия импортирует наукоемкие товары с высокой добавленной стоимостью, т.е. товары конечного потребления.

Такая позиция в системе международного разделения труда создает условия зависимости, ставит под угрозу безопасность страны, так как импорт затрагивает обеспечение работы ключевых отраслей экономики, для кото-

рых нужны компьютеры, автомобили и различные запчасти и т.д.

В основном Россия импортирует товары из Азии и Европы (табл. 4).

Главным партнером России по импорту является Китай (75,4 млрд долл. США), доля которого составила 38,63% импорта в 2022 г. Другими партнерами являются Германия с долей 7,93% (15,5 млрд долл. США), Турция – 4,74% (9,24 млрд долл. США), Казахстан – 4,50% (8,78 млрд долл. США) и Южная Корея – 3,24% (6,33 млрд долл. США).

Основным торговым партнером России на 2022 г. стал Китай, который занял первое место и как импортер российских товаров, и как поставщик товаров в Россию.

Таблица 4

## Топ-10 стран – экспортеров товаров в Россию в 2022 г.\*

Макрорегион	Страна	Объем экспорта в Россию, млрд долл. США	Доля страны в российском импорте, %
Азия	Китай	75,356	38,63
Европа	Германия	15,471	7,93
Азия	Турция	9,240	4,74
Азия	Казахстан	8,780	4,50
Азия	Южная Корея	6,328	3,24
Европа	Италия	6,114	3,13
Европа	Польша	4,818	2,47
Азия	Япония	4,332	2,22
Европа	Нидерланды	3,821	1,96
Европа	Франция	3,222	1,65

\* Составлено по: Russian's trade statistics / OEC.World. URL: <https://oec.world/en/profile/country/rus?latestTrendsFlowSelectorNonSubnatLatestTrends=flow1&yearlyTradeFlowSelector=flow1> (дата обращения: 04.10.2024).

### Обсуждение

Место России в МРТ за последние 2 года подверглось изменениям в связи с санкционным давлением коллективного Запада. Всемирный банк проанализировал влияние военного конфликта на Украине на ГЦП с участием России. Главные последствия для всех цепочек – ограничение и удорожание поставок. Для России к этому добавляется риск подрыва производственных возможностей [6].

Вследствие ограничений произошло резкое снижение спроса на товары из России. В пример можно привести «Газпром», который стал, по версии Forbes, самой убыточной российской компанией по результатам 2023 г. Убытки по МСФО составили 583,1 млрд руб. [7].

В результате главным для России выводом из санкционных ограничений должно стать осознание важности развития технологий и инноваций внутри страны для переработки имеющихся ресурсов и беспрепятственного обеспечения большинства потребностей ключевых отраслей экономики. Это необходимое условие национальной безопасности страны и возможности диктовать свои условия на мировой арене.

В этих целях под влиянием текущих геополитических условий привлечение иностранных инвестиций может неблагоприятно сказаться на состоянии экономики страны. Иностранные инвесторы (особенно китайские) создают рабочие места в первую очередь для своих работников и строят инфраструктуру, которая остается либо в их собственности, либо под их влиянием.

Внутреннее кредитование представляется более надежным инструментом. Однако постоянные повышения ключевой ставки и последующий рост процентов по вкладам приводят к тому, что финансовые ресурсы не направляются в промышленность. Так, по состоянию на 01.09.2024, по данным ЦБ, вклады (депозиты) и другие привлеченные средства физических лиц составили 47,2 трлн руб. [8]. В сравнение можно поставить средства, которые требуются для поддержания и развития судостроительной отрасли в России. По заявлению главы ВТБ А. Костина, инвестиции, необходимые Объединенной судостроительной корпорации, оцениваются в 2 трлн руб. [9]. Министерство финансов проанализировало финансовое состояние корпорации и выявило дефицит бюджета в 1,029 трлн руб. в перспективе 5 лет. Следовательно, важна адекватная денежно-кредитная политика, обеспечивающая приток финансовых ресурсов в промышленность. Это запустит процессы технологического развития, импортозамещения, словом, производства товаров конечного потребления с высокой добавленной стоимостью на территории России. В перспективе такой подход позволит увеличить конкурентоспособность российских товаров на мировых рынках.

### Заключение

Участие России в МРТ определяется товарной и страновой структурой ее экспорта и импорта. На сегодняшний день Россия экспортирует сырье и товары промежуточного потреб-

ления, импортирует сложные наукоемкие товары. Это неблагоприятно сказывается на технологическом развитии страны и ставит ее в экономическую зависимость. Геополитическая турбулентность приводит к кардинальным изменениям в устоявшихся десятилетиями ГЦП. Ввиду санкционных ограничений Россия ищет новых поставщиков и новые рынки сбыта. При этом обстоятельства вынуждают Россию к развитию национального производ-

ства, разработке инноваций и созданию товаров с высокой добавленной стоимостью собственными силами. Наиболее надежным к тому средством является внутреннее инвестирование при условии благоприятной денежно-кредитной политики ЦБ. Привлечение иностранных инвестиций в текущих геополитических условиях представляется слишком рискованным, противоречащим национальным интересам и безопасности России.

#### Список источников

1. Лукичев П.М. Позиция России в новом международном разделении труда // Вестник Удмуртского университета. Серия «Экономика и право». 2022. Т. 32, № 5. С. 817–828.
2. Вавилина А.В., Комарова Т.В. Роль России в международной системе разделения труда – перспективы наращивания экспорта в страны БРИКС // Вестник МИРБИС. 2023. № 4 (36). С. 6–15. doi:10.25634/MIRBIS.2023.4.1.
3. Васильев А.Н. Антагонизм и комплементаризм реиндустриализации и глобальных цепочек добавленной стоимости в новой промышленной политике // Парадигмы управления, экономики и права. 2022. № 2 (6). С. 251–261.
4. Тимралиев И.В. Международные цепи поставок: понятие, сущность, современное состояние и особенности управления // Вестник Ростовского государственного экономического университета (РИНХ). 2021. № 1 (73). С. 21–27.
5. Хитахунов А. Будущее глобальных цепочек поставок // Eurasian Research Journal. 2020. URL: <https://www.eurasian-research.org/publication/future-of-the-global-supply-chains/?lang=ru> (дата обращения: 24.09.2024).
6. Демьяненко В. Россия и глобальные цепочки поставок. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/rossiya-i-globalnye-tsepochniki-postavok/> (дата обращения: 24.09.2024).
7. Зыкина Т. «Газпром» возглавил рейтинг самых убыточных компаний по версии Forbes. URL: <https://www.rbc.ru/business/03/10/2024/66fdb0d9a7947bc204c7948> (дата обращения: 12.10.2024).
8. Сведения о размещенных и привлеченных средствах / Банк России. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/sors/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/) (дата обращения: 04.10.2024).
9. Костин А. Для поддержания и развития ОСК потребуется более 2 трлн рублей. URL: <https://paluba.media/news/85043> (дата обращения: 12.10.2024).

#### References

1. Lukichev P.M. Russia's position in the new international division of labor // Bulletin of the Udmurt University. The series "Economics and Law". 2022. Vol. 32, No. 5. Pp. 817–828.
2. Vavilina A.V., Komarova T.V. Russia's role in the international division of labor system – prospects for increasing exports to the BRICS countries // MIRBIS Research Journal. 2023. No. 4 (36). Pp. 6–15. doi:10.25634/MIRBIS.2023.4.1.
3. Vasiliev A.N. Antagonism and complementarism of reindustrialization and global value chains in the new industrial policy // Paradigms of management, economics and law. 2022. No. 2 (6). Pp. 251–261.
4. Timraliev I.V. International supply chains: concept, essence, current state and management features // Bulletin of the Rostov State University of Economics. 2021. No. 1 (73). Pp. 21–27.
5. Khitakhunov A. The future of global supply chains // Eurasian Research Journal. 2020. URL: <https://www.eurasian-research.org/publication/future-of-the-global-supply-chains/?lang=ru> (date of access: 24.09.2024).
6. Demyanenko V. Russia and global supply chains. URL: <https://econs.online/articles/ekonomika/rossiya-i-globalnye-tsepochniki-postavok/> (date of access: 24.09.2024).
7. Zykina T. Gazprom topped the ranking of the most unprofitable companies according to Forbes. URL: <https://www.rbc.ru/business/03/10/2024/66fdb0d9a7947bc204c7948> (date of access: 12.10.2024).



8. Information about the placed and attracted funds / Bank of Russia. URL: [https://www.cbr.ru/statistics/bank\\_sector/sors/](https://www.cbr.ru/statistics/bank_sector/sors/) (дата обращения: 04.10.2024).

9. Kostin A. More than 2 trillion rubles will be required to maintain and develop the United Shipbuilding Corporation. URL: <https://paluba.media/news/85043> (date of access: 12.10.2024).

#### **Информация об авторах**

*Н.И. Иванова* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры экономической теории Самарского государственного экономического университета;

*М.Д. Мелихова* – студент Самарского государственного экономического университета.

#### **Information about the authors**

*N.I. Ivanova* – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economic Theory of the Samara State University of Economics;

*M.D. Melihova* – student of the Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 08.01.2025; одобрена после рецензирования 21.01.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 08.01.2025; approved after reviewing 21.01.2025; accepted for publication 05.06.2025.

## РЕГИОНАЛЬНАЯ И ОТРАСЛЕВАЯ ЭКОНОМИКА

Научная статья

УДК 332.1:314.72+331.55

### Внутренняя мобильность населения и урбанизация Китая в свете проблемы устойчивого развития территорий

Алаи Еэрлань<sup>1</sup>, Елена Борисовна Бедрина<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б.Н. Ельцина,  
Екатеринбург, Россия

<sup>1</sup> aray.yerlan@inbox.ru

<sup>2</sup> Bedrina1967@mail.ru

**Аннотация.** Система регистрации населения по месту его постоянного проживания, принятая в Китае, долгое время сдерживала миграцию сельского населения в города, являющиеся драйверами устойчивого экономического роста. В результате возникла ярко выраженная несбалансированность уровня экономического развития китайских регионов и феномен «плавающего» населения. В настоящее время идет постепенный процесс реформирования данной системы в направлении снятия ограничений на мобильность населения. В связи с этим исследовательской проблемой является поиск взаимосвязи между внутренней мобильностью населения Китая и урбанизацией для выявления потенциала устойчивого развития территорий. На основе данных седьмой национальной переписи населения Китая проведена сравнительная оценка мобильности населения китайских регионов, выявлены факторы миграции населения и ее социально-экономические последствия. Анализ проведен по 31 административной единице провинциального уровня (без Гонконга, Тайваня и Макао). Сделаны выводы о росте мобильности населения, наличии значительного потенциала для роста городов и устойчивого развития территорий, важности снятия ограничений на мобильность населения и создания условий для роста экономической активности в регионах исхода трудовых мигрантов.

**Ключевые слова:** мобильное население, внутренняя миграция, система «Хукоу», «плавающее» население, урбанизация, устойчивое развитие, региональное неравенство, социально-экономические проблемы, регионы Китая, административные единицы Китая провинциального уровня

#### **Основные положения:**

♦ в Китае создана и на протяжении длительного времени функционирует система регистрации населения, которая служит важным инструментом контроля и регулирования внутренней миграции населения, а также сдерживает его мобильность и тем самым замедляет процессы урбанизации;

♦ урбанизация усиливается с повышением мобильности населения и является важным условием устойчивого развития территорий;

♦ современная система регистрации населения, действующая в Китае, ведет к росту неравенства территорий и неэффективному распределению ресурсов. В связи с этим делается вывод о возможности и необходимости упразднения действующей системы регистрации населения и одновременного создания условий для развития территорий – доноров трудовых ресурсов.

**Для цитирования:** Алаи Еэрлань, Бедрина Е.Б. Внутренняя мобильность населения и урбанизация Китая в свете проблемы устойчивого развития территорий // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 17–28.

© Алаи Еэрлань, Бедрина Е.Б., 2025

Original article

### Internal mobility of the population and urbanization of China in the light of the problem of sustainable development of territories

Alai Eerlan<sup>1</sup>, Elena B. Bedrina<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin, Yekaterinburg, Russia

<sup>1</sup> aray.yerlan@inbox.ru

<sup>2</sup> Bedrina1967@mail.ru

**Abstract.** The system of population registration at the place of permanent residence adopted in China has for a long time restrained the migration of rural population to cities, which are the drivers of sustainable economic growth. As a result, a pronounced imbalance in the level of economic development of Chinese regions and the phenomenon of "floating population" emerged. At present, there is a gradual process of reforming this system in the direction of removing restrictions on population mobility. Therefore, the research problem is to find a relationship between China's internal population mobility and urbanization to identify the potential of sustainable development of territories. Based on the data of the seventh national census of China, a comparative assessment of population mobility in Chinese regions was carried out, and the factors of population migration and its socio-economic consequences were identified. The analysis was carried out for 31 provincial-level administrative units (without Hong Kong, Taiwan and Macao). The conclusions are drawn about the growth of population mobility, the presence of significant potential for urban growth and sustainable development of territories, and the importance of removing restrictions on population mobility and creating conditions for the growth of economic activity in the regions of outflow of labor migrants.

**Keywords:** mobile population, internal migration, Hukou system, "floating population", urbanization, sustainable development, regional inequality, socio-economic problems, China's regions, China's provincial-level administrative units

#### Highlights:

- ♦ China has established and has been operating a population registration system for a long time, which serves as an important tool for monitoring and regulating internal migration of the population, as well as restraining its mobility and thereby slowing down the processes of urbanization;
- ♦ urbanization increases with increasing mobility of the population and is an important condition for the sustainable development of territories;
- ♦ the modern population registration system in China leads to increased territorial inequality and inefficient allocation of resources; in this regard, it is concluded that it is possible and necessary to abolish the current system of population registration and at the same time create conditions for the development of territories that are donors of labor resources.

**For citation:** Alai Eerlan, Bedrina E.B. Internal mobility of the population and urbanization of China in the light of the problem of sustainable development of territories // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 17–28. (In Russ.).

#### Введение

В последние годы в Китае молодые люди, говоря о себе, близких родственниках или знакомых, часто произносят такую фразу: «Поехал в Пей Шан Гуан». Пей Шан Гуан – это сокращение названий китайских городов, расположен-

ных в восточной части Китая: Пекин, Шанхай и Гуанчжоу (провинция Гуандун). Эти города являются символами быстрого экономического роста Китая и аккумулируют значительные миграционные потоки, большую долю которых занимает внутренняя миграция населения.

В своем исследовании Линь Маа и Ян Тан показали, что все города вне зависимости от их размера выигрывают от миграции населения. При этом крупные города сталкиваются с перегрузкой транспортной сети и т.п., в то время как менее крупные города в меньшей степени подвержены негативным эффектам от миграции [1]. Ду Сяоминь и Чэнь Цзяньбао оценили влияние внутренней миграции населения на отдающие и принимающие территории Китая и пришли к выводу, что отрицательный эффект оттока населения незначителен, в то время как приток населения создает значительный положительный эффект для экономики страны [2]. Ван Чжунюань, проанализировав китайскую миграцию, сделал вывод, что увеличение численности мигрантов в Китае на 1% ведет к повышению регионального ВВП на 0,54% [3].

Государство в Китае активно вмешивается в миграционные процессы. Важную роль в системе регулирования и контроля внутренней миграции населения играет система регистрации по месту жительства, которая называется «Хукоу». Эта система была введена в 1958 г. на основании постановления Положений о регистрации домохозяйств Китайской Народной Республики. Она подразумевает наличие городской прописки для жителей городов и сельской – для жителей деревень, а также предусматривает строгие правила и требования к изменению статуса проживания, наделяя жителей деревень и городов различными социально-экономическими правами и возможностями, включая доступ к здравоохранению, социальным пособиям, пенсионному обеспечению, образованию, городскому жилью и сельскохозяйственным угодьям [4]. При этом сельские жители имеют меньший доступ к социальным благам, а значит, оказываются в худшем положении, чем горожане.

Система «Хукоу» долгое время использовалась для ограничения мобильности населения, его переезда из села в город и из малых городов в крупные, сдерживая процессы урбанизации. Благодаря рыночным реформам и политике «открытых дверей», которые Китай начал реализовывать с 1978 г., система «Хукоу» претерпела значительные изменения и произошло снижение барьеров на пути мобильности

населения Китая. В середине 80-х гг. XX в. государство даже стимулировало отток населения из бедных центральных и западных территорий в восточные города. Так, в 1984 г. фермерам разрешили прописываться в торговых городах. В 2003 г. сняли ограничение на получение вида на жительство в городах высококвалифицированным работникам [5, с. 415–416]. Позже муниципалитеты наделили правами, которые позволили им самостоятельно решать вопрос о перерегистрации граждан либо отказывать им в этом. Некоторые муниципалитеты ввели политику привлечения талантов через систему регистрации, предоставление субсидий на жилье, поддержку предпринимательства и т.п.

В результате изменения в системе «Хукоу» вылились в массовое перемещение населения из сел и сельскохозяйственного производства в городской несельскохозяйственный сектор [6], что способствовало бурному росту китайских городов. Исследователи называют современную китайскую внутреннюю миграцию самой масштабной за всю историю современной цивилизации в мирное время [7, с. 18].

Однако последствия изменений в системе регистрации населения не до конца изучены. Актуальным вопросом является рост мобильности населения в условиях частичного сохранения системы «Хукоу». В связи с этим определена цель исследования – поиск взаимосвязи между внутренней мобильностью населения Китая и урбанизацией для выявления перспектив устойчивого развития, поставлены задачи рассмотреть процессы урбанизации и ее факторы, провести сравнительный анализ мобильности населения в регионах, выявить факторы мобильности населения и социально-экономические проблемы, возникающие в результате введенных ограничений, оценить перспективы устойчивого развития территорий. Предметом исследования выступает мобильность населения в административных единицах Китая провинциального уровня.

### Методы

Основным методом исследования является сравнительный анализ региональной мобильности населения в регионах Китая. В соответствии с особенностями китайской стати-

стики к постоянному населению отнесены лица, постоянно проживающие в месте своей регистрации, а также те, кто проживает на территории без регистрации более чем полгода, и те, кто отсутствует в месте своей регистрации менее чем полгода или находится на работе или учебе за рубежом [8]. К мобильному населению относятся лица, которые переехали или регулярно переезжают в другой регион для работы, учебы и т.п., к «плавающему» населению – лица, которые относятся к мобильному населению, но не имеют постоянной регистрации в местах пребывания, что может быть связано с ограничениями или нежеланием сельских жителей изменить свой статус в системе «Хукоу», чтобы не потерять свое право на земельный участок [9].

Таким образом, в связи с разным статусом мобильного населения Китая мы используем подход Ду Сяоминь и Чэнь Цзяньбао [10, с. 78], разделив мобильное население на тех, кто в процессе своей миграции изменил прописку, а значит, и статус, и на «плавающее» население, т.е. тех, кто по каким-то причинам не смог или не захотел этого сделать. Важность такого разделения связана с разницей в социальном статусе и, соответственно, в правах.

Мобильность населения рассматривается в 31 административном образовании Китая, включающем 22 провинции, 4 города центрального подчинения, 5 автономных районов. При этом провинция Тайвань и 2 специальных административных района – Гонконг и Макао – не включены в исследование из-за различий в официальной статистике.

Для проведения сравнительного анализа административные единицы провинциального уровня в соответствии с устоявшимся в Китае подходом разделены на 4 региона: восточный, центральный, западный и северо-восточный. К восточному региону отнесены 7 провинций и 3 города – Пекин, Шанхай, Тяньзинь; к центральному – 6 провинций; к западному – 6 провинций, 5 автономных районов и город Чунцин; к северо-восточному – 3 провинции. В дополнение к сравнительному анализу исследование включает корреляционный анализ для оценки зависимости между уровнем располагаемого дохода на душу населения и его мобильностью.

Для оценки мобильности населения используются данные последней переписи населения, проводимой в Китае в 2020 г. Источниками эмпирической информации служат сайты правительства Китая и национальной статистики.

### Результаты

Урбанизация выступает важным этапом на пути устойчивого развития национальной экономики и сопровождается ростом внутренней мобильности населения, благодаря которой в 2008 г. доля городского населения планеты превысила долю сельского. По данным Департамента по экономическим и социальным вопросам ООН, в настоящее время городские районы обеспечивают 70% мирового валового внутреннего продукта и тем самым создают условия для экономического роста и процветания [11].

В Китае система «Хукоу», с одной стороны, позволяла правительству контролировать процессы урбанизации, с другой – сдерживала их. Таким образом, доля городского населения превысила долю сельского только в 2011 г., однако по мере снятия различных ограничений в системе «Хукоу» темпы урбанизации росли, и к настоящему времени доля городского населения стала значительной – более 66%, в то время как в мире, согласно данным Всемирного банка, – всего 57%.

На основе данных пяти переписей населения и 2023 г. рассмотрим динамику уровня урбанизации населения Китая (табл. 1).

Как видно из табл. 1, современный Китай имеет высокие темпы урбанизации, опирающейся на значительную мобильность населения, которое, как отмечают исследователи, концентрируется преимущественно в городах [12]. В настоящее время каждый четвертый житель Китая относится к мобильному населению, при этом каждый шестой – к «плавающему» [9].

Миграционные процессы в Китае имеют географическую специфику, а процессы урбанизации идут крайне неравномерно. Так, Восточный регион является основным реципиентом трудовых ресурсов. Особенно быстрый прирост населения в регионе начался после 2000 г. за счет внутренней миграции [13]. Со-

Таблица 1

## Показатели численности населения, урбанизации и мобильности населения в Китае\*

Показатели	1982 г.	1990 г.	2000 г.	2010 г.	2020 г.	2023 г.
Численность населения, тыс. чел.	1 008 180	1 133 680	1 265 830	1 339 720	1 411 770	1 409 670
Численность городского населения, тыс. чел.	210 820	2 997 100	458 440	665 570	901 990	932 630
Доля городского населения, %	20,9	26,5	36,2	49,7	63,9	66,2
Доля мигрантов, %	0,6	1,9	9,5	14,1	16,5	26,8

\* Составлено по: 人口普查人口基本情况 来源: 国家统计局. URL: <https://data.stats.gov.cn/easyquery.htm?cn=C01&zb=A0305&sj=2023>; 人口大国向人力资源强国转变 人口高质量发展取得成效—新中国75年经济社会发展成就系列报告之十五 / 国家统计局. URL: [https://www.stats.gov.cn/sj/sjjd/202409/t20240920\\_1956588.html](https://www.stats.gov.cn/sj/sjjd/202409/t20240920_1956588.html) (дата обращения: 20.11.2024).

Таблица 2

## Миграция населения в Восточном регионе Китая в 2020 году\*

№ п/п	Название провинций, городов	Численность постоянного населения, тыс. чел.	Прибывшие из других провинций, городов		Выбывшие в другие провинции, города		Сальдо миграции	
			тыс. чел.	%	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%
1	Пекин	21 893	8418	38,5	470	2,1	7948	36,3
2	Тяньцзинь	13 866	3535	25,5	799	5,8	2736	19,7
3	Хэбэй	74 610	3155	4,2	5480	7,3	-2325	- 3,1
4	Шанхай	24 871	10 480	42,1	384	1,5	10 096	40,6
5	Цзянсу	84 748	10 309	12,2	4352	5,1	5957	7,0
6	Чжэцзян	64 568	16 186	25,1	2362	3,7	13 824	21,4
7	Фуцзянь	41 540	4890	11,8	2614	6,3	2276	5,5
8	Шаньдун	101 527	4129	4,1	4259	4,2	-130	- 0,1
9	Гуандун	126 013	29 622	23,5	1687	1,3	27 935	22,2
10	Хайнань	10 081	1088	10,8	423	4,2	665	6,6
	Всего	563 717	91 812	16,3	22 830	4,0	68 982	12,2

\* Составлено по: 凯风 活久见! 超大特大城市, 又开始“空城” 清华大学出版社: 国民经略2024年12月02日. URL: <https://mp.weixin.qq.com/s/tkBxRMHAIHMYtcEVawXBtQ> (дата обращения: 10.12.2024).

гласно данным седьмой национальной переписи населения, в 2020 г. численность населения Восточного региона увеличилась на 68 млн 982 тыс. человек, или на 16,3%. При этом все провинции (города) Восточного региона, за исключением двух провинций – Хэбэй и Шаньдун, в силу географического положения делящихся своими трудовыми ресурсами с Пекином, имели в 2020 г. положительное сальдо миграции (табл. 2).

Как видно из табл. 3, все провинции Центрального региона являются донорами трудовых ресурсов преимущественно Восточного региона. К примеру, население провинции Ханан в силу близкого расположения к столице ездит на заработки в Пекин. В целом в резуль-

тате оттока населения в 2020 г. его общая численность в регионе сократилась на 11,1%.

Несмотря на то, что Китай активно проводит «Политику развития Запада», реализуя в Западном регионе большое количество проектов и привлекая в него инвестиции и таланты, в 2020 г. все территории Западного региона, кроме трех автономных областей (Тибет, Нинся и Синьцзян (Синьцзян-Уйгурский автономный район), имели отрицательное сальдо внутренней миграции.

С целью сдерживания оттока населения местные власти самостоятельно определяют условия регистрации. Так, в провинции Гуйчжоу, имеющей самый высокий отток населения, городской «Хукоу» предоставляется груп-

Таблица 3

## Миграция населения в Центральном регионе в 2020 г.\*

№ п/п	Название провинций	Численность постоянного населения, тыс. чел.	Прибывшие из других провинций, городов		Выбывшие в другие провинции, города		Сальдо миграции	
			тыс. чел.	%	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%
1	Шаньси	34 916	1621	4,6	1985	5,7	-365	-0,1
2	Аньхой	61 027	1551	2,5	11 521	18,9	-9970	-16,3
3	Цзянси	45 189	1279	2,8	6340	14,0	-5061	-11,2
4	Хэнань	99 366	1274	1,3	16 101	16,2	-14 827	-14,9
5	Хубэй	57 753	2250	3,9	5986	10,4	-3736	-6,5
6	Хунань	66 445	1578	2,4	8041	12,1	-6464	-9,7
	Всего	364 696	9555	2,6	49 974	13,7	-40 423	-11,1

\* Составлено по: 凯风 活久见！超大特大城市，又开始“空城” 清华大学出版社：国民经略2024 年 12 月 02 日. URL: <https://mp.weixin.qq.com/s/tkBxRMHAIHMYtcEVawXBtQ> (дата обращения: 10.12.2024).

Таблица 4

## Миграция населения в Западном регионе в 2020 г.\*

№ п/п	Название провинций, автономных районов, городов	Численность постоянного населения, тыс. чел.	Прибывшие из других провинций, городов		Выбывшие в другие провинции, города		Сальдо миграции	
			тыс. чел.	%	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%
1	Внутренняя Монголия	24 049	1686	7,0	1778	7,4	-91	-0,4
2	Гуанси	50 127	1359	2,7	8109	16,2	-6750	-13,5
3	Чунцин	32 054	2194	6,8	4176	13,0	-1983	-6,2
4	Сычуань	83 675	2590	3,1	10 358	12,4	-7768	-9,3
5	Гуйчжоу	38 562	1147	3,0	8455	21,9	-7308	-19,0
6	Юньнань	47 209	2230	4,7	2962	6,3	-731	-1,5
7	Тибет	3648	407	11,2	138	3,8	270	7,4
8	Шэньси	39 529	1934	4,9	2988	7,6	-1054	-2,7
9	Ганьсу	25 020	766	3,1	3448	13,8	-2683	-10,7
10	Цинхай	5924	417	7,0	431	7,3	-14	-0,2
11	Нинся	7203	675	9,4	366	5,1	309	4,3
12	Синьцзян	25 852	3391	13,1	603	2,3	2787	10,6
	Всего	382 852	18 796	4,9	43 812	11,4	-25 016	-6,5

\* Составлено по: 凯风 活久见！超大特大城市，又开始“空城” 清华大学出版社：国民经略2024 年 12 月 02 日. URL: <https://mp.weixin.qq.com/s/tkBxRMHAIHMYtcEVawXBtQ> (дата обращения: 10.12.2024).

пам мигрантов, которые удовлетворяют требованиям к уровню дохода и месту жительства [14]. Однако в целом в 2020 г. в регионе в результате внутренней миграции общая численность населения сократилась на 6,5% (табл. 4).

Сельскохозяйственные провинции Северо-Восточного региона Хэйлунцзян и Цзилинь испытывают отток населения. Причем наибольший отток населения происходит с приграничных территорий [15]. Провинция Ляонин, расположенная в Маньчжурии, в 2020 г. имела прирост населения за счет ми-

грации. Однако в целом в данном регионе в результате внутренней миграции также произошло сокращение численности населения (табл. 5).

В современных условиях мобильное население Китая продолжает стремительно расти. Так, по данным последней переписи населения, в 2020 г. около 125 млн человек покинули свои родные места в поисках лучшей жизни в крупных городах.

Среди мобильного населения много женщин и молодых людей, особенно в возрасте от

Таблица 5

## Миграция населения в Северо-Восточном регионе в 2020 г.\*

№ п/п	Название провинций	Численность постоянного населения, тыс. чел.	Прибывшие из других провинций, городов		Выбывшие в другие провинции, города		Сальдо миграции	
			тыс. чел.	%	тыс. чел.	%	тыс. чел.	%
1	Ляонин	42 591	2847	6,2	1874	4,4	973	2,3
2	Цзилинь	24 073	1001	4,2	244	1,0	-1412	-5,9
3	Хэйлунцзян	31 850	829	2,6	3932	12,3	-3103	-9,7
	Всего	98 514	4677	4,7	6050	6,1	-3542	-3,6

\* Составлено по: 凯风 活久见! 超大特大城市, 又开始“空城” 清华大学出版社: 国民经略2024 年 12 月 02 日. URL: <https://mp.weixin.qq.com/s/tkBxrMNAHMYtcEVawXBtQ> (дата обращения: 10.12.2024).

18 до 35 лет [12, с. 3], которые активно ищут более перспективные варианты трудоустройства в крупных городах [16]. При этом женатое население и лица среднего возраста, а также лица с высоким уровнем образования проявляют большую склонность к оседлой жизни [17].

Высокая мобильность населения Китая связана, с одной стороны, с разницей в доступности социальных благ в системе «Хукоу», с другой – с неравномерностью экономического развития территорий и значительной разницей в доходах населения. Так, располагаемый доход на душу населения в 2020 г. был в городе Пекине (Восточный регион) почти в 3,5 раза выше, чем в провинции Цинхай (Западный регион).

В рамках проведенного анализа в программе Excel была произведена оценка линейной зависимости между показателями располагаемого дохода на душу населения и уровнем миграции за 2020 г. с использованием коэффициента корреляции Пирсона по 31 административной единице провинциального уровня:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}},$$

где  $r$  – коэффициент корреляции Пирсона;

$y$  – численность мобильного населения;

$\bar{y}$  – среднее значение численности мобильного населения в административных единицах провинциального уровня;

$x$  – располагаемый доход на душу населения в административных единицах провинциального уровня;

$\bar{x}$  – среднее значение располагаемого дохода на душу населения в административных единицах провинциального уровня;

$n$  – количество административных единиц провинциального уровня.

Уровень корреляции между уровнем располагаемого дохода на душу населения и мобильностью населения оказался достаточно высоким ( $r = 0,6$ ).

Как видно из рисунка, в городах и провинциях Китая с более высокими доходами, как правило, наблюдается более высокий чистый приток населения, в то время как территории с более низкими доходами сталкиваются с чистым оттоком населения. Причем, по мере роста располагаемого дохода на душу населения наблюдается тенденция к увеличению чистой миграции в города. Это свидетельствует о важности экономических факторов в вопросах миграции.

Благодаря выгодному географическому положению, развитию портовой и туристической инфраструктуры, историческим связям, высокой экономической активности бизнеса и государственной поддержке Восточный регион привлекает большое количество инвестиций и выступает реципиентом для 74% мобильного населения страны. Экономическая система региона является диверсифицированной и представлена промышленными, энергетическими, логистическими, информационными, финансовыми, коммерческими и прочими предприятиями, что создает больше возможностей для трудоустройства населения. Его города, такие как Пекин, Шанхай и Гуанчжоу, предлагающие более высокую заработную плату, лучшие условия труда и более разветвленную систему образования, чем другие территории Китая, стали важными двигателями устойчивого экономического роста страны. В



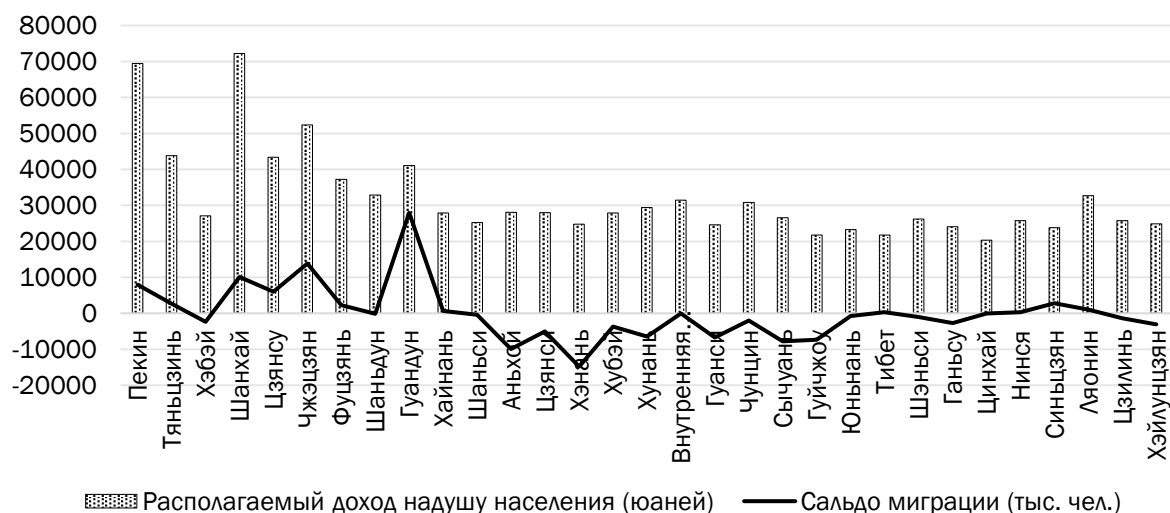


Рис. Располагаемый доход на душу населения и сальдо миграции в административные единицы Китая провинциального уровня в 2020 г.\*

\* Составлено по:国家统计局.中国统计年鉴2021/北京:中国统计出版社 [EB/OL]. URL: <https://www.stats.gov.cn/sj/ndsj/2021/index.html>, 2021[引用日期: 2024年12月16日] (дата обращения: 12.12.2024).

то же время именно вклад мигрантов поддерживает непрерывное экономическое развитие административных единиц провинциального уровня Восточного региона.

Экономическое развитие Центрального, Западного и Северо-восточного регионов сравнительно ниже, чем Восточного. Центральный, Западный и Северо-Восточный регионы имеют меньше возможностей для трудоустройства населения и более низкий уровень доходов. Лидерами по убытию населения выступают 3 центральные провинции: Хэнань, Аньхой и Хунань, а также 2 западные – Сычуань и Гуанси. Эти территории имеют располагаемый доход на душу населения ниже среднего. Тем не менее в регионах – донорах трудовых ресурсов есть исключения. Так, в Западном регионе привлекательной для мигрантов является автономная область Синьцзян в силу ее многонационального состава населения, приграничного положения и наличия богатой ресурсной базы, в том числе развитого нефтегазового сектора. Являясь важным логистическим узлом инициативы «Один пояс – один путь», она объединила множество портовых городов, что привлекает большое количество людей, занятых в импортно-экспортной торговле, логистике и транспортировке.

Другой привлекательной для мигрантов территорией является автономный район Ти-

бет, который 14 лет назад имел самый низкий доход на душу населения среди административных единиц Китая провинциального уровня. В настоящее время экономика Тибета в силу национальной специфики активно поддерживается государством. Кроме того, он имеет льготы на налоги корпораций и стал излюбленным местом их регистрации. Сегодня в виду низкой базы Тибет имеет самый высокий темп экономического роста. Еще один автономный район – Нинся является многонациональным и также поддерживается государством, что обеспечивает положительное сальдо внутренней миграции.

В Северо-Восточном регионе в силу географического положения, наличия портовой и туристической инфраструктуры, а также высокого уровня промышленного развития привлекательной для мигрантов является провинция Ляонин.

### Обсуждение

Мобильность населения и значительная доля «плавающего» населения создают множество социально-экономических проблем на пути устойчивого развития. К наиболее важным из них относятся следующие.

Во-первых, низкий уровень участия мобильного населения в социальном обеспечении, определяемый уровнем развитости тер-

ритории и наличием ограничений в системе «Хукоу». Большинство мигрантов проживает в сельской местности, что обуславливает их более низкий уровень доступа к системе социального обеспечения по сравнению с городским населением.

Во-вторых, работники из числа «плавающего» населения часто работают неофициально и часто подвергаются дискриминации. Например, в случае производственного травматизма они не могут рассчитывать на пособия. Причиной этому является желание работодателя сэкономить на заработной плате и социальных отчислениях [18, с. 84].

В-третьих, остро стоит проблема детей, оставшихся без попечения родителей. По данным исследования, проведенного Центральным научно-исследовательским институтом образования, 56,4% оставшихся без попечения родителей детей живут с матерями или отцами, которые остались дома; 32,2% – с бабушками и дедушками; 4,1% – с другими родственниками; 0,9% – в чужих семьях [19].

В-четвертых, в регионах – донорах трудовых ресурсов имеет место быстрое старение населения, в результате происходит рост коэффициента демографической нагрузки по лицам старше трудоспособного возраста [20, с. 146].

В-пятых, существуют проблемы с жильем и социальной интеграцией мобильного населения. При этом в худшем положении оказывается «плавающее» население, которое часто арендует жилье низкого качества на окраинах городов в маргинальных районах [21; 10].

В-шестых, «плавающее» население часто оказывается отстраненным от влияния на принимаемые решения на муниципальном уровне. Лишь в нескольких городах принята модель политики, ориентированная на гражданские права, которая отвечает целям центральной политики и способствует продвижению прав трудящихся-мигрантов [22].

### **Заключение**

Исследование показало, что урбанизация в Китае идет ускоренными темпами. Важная роль в этом процессе отводится реформированию системы «Хукоу». Однако ее частичное сохранение сдерживает урбанистические

процессы, ограничивая мобильность населения и перспективы устойчивого развития территорий.

На основе данных последней национальной переписи населения выявлена сильная корреляция между уровнем мобильности населения и уровнем располагаемого дохода на душу населения в административных единицах Китая провинциального уровня. Тем не менее установлено, что экономические факторы не являются единственными, оказывающими влияние на внутреннюю миграцию населения. Такие факторы, как система «Хукоу», миграционная политика муниципалитетов, социальное обеспечение, объем и качество государственных услуг, экологические условия, также оказывают влияние на миграционное поведение населения. Частичное сохранение системы «Хукоу» создает феномен «плавающего» населения, которое ограничено в правах, и обуславливает множество социально-экономических проблем на пути устойчивого развития территорий.

Сделан вывод, что внутренняя миграция населения Китая способствует выравниванию уровня экономического развития и условий устойчивого экономического роста. Для усиления данного эффекта требуется отказ от системы «Хукоу» с одновременным развитием стимулов для повышения экономической активности в регионах – донорах трудовых ресурсов. Отмечая вклад мобильности населения Китая в устойчивое развитие, мы соглашались с П.М. Мозиасом, что высокий темп урбанизации в Китае способствовал снижению неравенства населения, сокращению бедности в сельских поселениях [23, с. 153]. Также мы согласны с тезисом Ван Лили о необходимости ускорения реформы системы «Хукоу» [24, с. 236] для более эффективного распределения ресурсов территорий.

Дальнейшие исследования должны учитывать комплекс факторов, которые наряду с экономическими условиями оказывают влияние на внутреннюю мобильность населения, чтобы получить более полное представление о мотивах и особенностях миграционного поведения. Кроме того, модели миграции в различных регионах и группах населения могут отличаться друг от друга, и поэтому тщательный ре-

гиональный и групповой анализ имеет решающее значение для разработки эффективного городского планирования и формирования миграционной политики.

#### Список источников

1. Ma L., Tang Y. Geography, trade, and internal migration in China // Journal of Urban Economics. 2020. Vol. 115. doi:10.1016/j.jue.2019.06.004.
2. 杜小敏, 陈建宝. 人口迁移与流动对我国各地区经济影响的实证分析 // 人口研究. 2010. Vol. 3. Pp. 77–87.
3. 王智勇. 流动人口与经济发展—基于地级市数据的研究 // 现代城市研究. 2013. Vol. 28 (03). Pp. 12–20.
4. Hukou reform and the "luohu" of rural migrants in urban China / M. Tian, Q. Xu, Z. Li, Y. Yu // Sustainability. 2022. Vol. 14, No. 23. doi:10.3390/su142315683.
5. Понкратова Л.А., Тракова Е.В. Миграционная политика в КНР и ее роль в формировании человеческого капитала // Креативная экономика. 2018. Т. 12, № 3. С. 411–427. doi:10.18334/ce.12.3.38921.
6. 段成荣, 杨舸. 我国流动人口的流入地分布变动趋势研究 // 人口研究. 2009. No. 6. Pp. 1–12.
7. Красова Е.В., Инсинь М. Внутренняя трудовая миграция в современном Китае: условия, тенденции, проблемы // Вектор науки ТГУ. Серия: Экономика и управление. 2017. № 4 (31). С. 16–21. doi:10.18323/2221-5689-2017-4-16-21.
8. 第七次全国人口普查结果公报\_\_中国政府网. URL: [https://www.gov.cn/guoqing/2021-05/13/content\\_5606149.htm](https://www.gov.cn/guoqing/2021-05/13/content_5606149.htm) (дата обращения: 10.12.2024).
9. 常住人口和流动人口如何区分. URL: [https://www.stats.gov.cn/zs/tjws/tjbz/202301/t20230101\\_1903796.html](https://www.stats.gov.cn/zs/tjws/tjbz/202301/t20230101_1903796.html) (дата обращения: 10.12.2024).
10. 杜小敏, 陈建宝. 人口迁移与流动对我国各地区经济影响的实证分析 // 人口研究. 2010. Vol. 3. Pp. 77–87.
11. Устойчивые города и населенные пункты / Департамент по экономическим и социальным вопросам ООН. URL: <https://sdgs.un.org/ru/topics/sustainable-cities-and-human-settlements> (дата обращения: 10.12.2024).
12. 陈丙欣, 叶裕民. 中国流动人口的主要特征及对中国城市化的影响 // 城市问题. 2013. Vol. 3. Pp. 2–8.
13. Du Xiaomin C.J. Empirical analysis on impacts of migration with and without hukou change on China's provincial economy // Population Research. 2010. Vol. 34, No. 3.
14. Hung J. Hukou system influencing the structural, institutional inequalities in China: the multifaceted disadvantages rural hukou holders face // Social Sciences. 2022. Vol. 11, №. 5. doi:10.3390/socsci11050194.
15. Ван Ц. История миграции в Северо-Восточном Китае в XX–XXI вв. // Социодинамика. 2024. № 6. С. 103–122. doi:10.25136/2409-7144.2024.6.71049.
16. 薛希鹏. 中国流动人口特征及其对城市发展的影响 // 现代物业 (中旬刊). 2011. Vol. 10, No. 12. Pp. 147–149.
17. Influence factors on settlement intention for floating population in urban area: a China study / S. Tan, Y. Li, Y. Song [et al.] // Quality & Quantity. 2017. Vol. 51. Pp. 147–176. doi:10.1007/s11135-015-0299-5.
18. 闫彩旭. 我国流动人口社会保障的现状、问题及对策研究 // 人文之友. 2019. Vol. 18. Pp. 84–85.
19. 对留守儿童问题的研究综述 / 叶敬忠 [et al.] // 农业经济问题. 2005. Vol. 10. Pp. 73–78. doi:10.3969/j.issn.1000-6389.2005.10.015.
20. Маслов А.А. Динамика внутренней миграции и проблема развития северо-восточных регионов Китая в 2010–2020 годах // Народонаселение. 2021. Т. 24, № 3. С. 135–150. doi:10.19181/population.2021.24.3.11.
21. 陈星宇. 流动人口住房问题研究: 基于文献的视角 // 经济师. 2021. Vol. 8. Pp. 10–12.

22. 刘旭阳. 容纳中国流动人口: 农民工住房政策的地方差异及影响因素—基于97个城市农民工住房政策的实证研究 // 农村经济. 2023. Vol. 10. Pp. 104–113.

23. Мозиас П.М. Урбанизация в Китае: прошлое и настоящее // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 9, Востоковедение и африканистика. 2022. № 1. С. 121–155. doi:10.31249/RVA/2022.01.08.

24. Ван Л. Пути и формы совершенствования миграции крестьян в города в Китае // Вестник Московского университета. Сер. 18, Социология и политология. 2020. Т. 26, № 2. С. 226–238. doi:10.24290/1029-3736-2020-26-2-226-238.

### References

1. Ma L., Tang Y. Geography, trade, and internal migration in China // Journal of Urban Economics. 2020. Vol. 115. doi:10.1016/j.jue.2019.06.004.

2. Du Xiaomin, Chen Jianbao. An empirical analysis of the impact of population migration and mobility on the economy of various regions in my country // Population Research. 2010. Vol. 3. Pp. 77–87.

3. Wang Zhiyong. Floating population and economic development: a study based on prefecture-level city data // Modern Urban Studies. 2013. Vol. 28 (03). Pp. 12–20.

4. Hukou reform and the "luohu" of rural migrants in urban China / M. Tian, Q. Xu, Z. Li, Y. Yu // Sustainability. 2022. Vol. 14, No. 23. doi:10.3390/su142315683.

5. Ponkratova L.A., Trakova E.V. Migration policy in the PRC and its role in the formation of human capital // Creative Economy. 2018. Vol. 12, No. 3. Pp. 411–427. doi:10.18334/ce.12.3.38921.

6. Duan Chengrong, Yang Ge. Research on the changing trend of the distribution of floating population in my country // Population Research. 2009. No. 6. Pp. 1–12.

7. Krasova E.V., Insin M. Internal labor migration in modern China: conditions, trends, problems // Vector of science TSU. Series: Economics and management. 2017. No. 4 (31). Pp. 16–21. doi:10.18323/2221-5689-2017-4-16-21.

8. Communiqué on the Results of the Seventh National Population Census. URL: [https://www.gov.cn/guoqing/2021-05/13/content\\_5606149.htm](https://www.gov.cn/guoqing/2021-05/13/content_5606149.htm) (date of access: 10.12.2024).

9. How to distinguish the permanent population and floating population. URL: [https://www.stats.gov.cn/zs/tjws/tjbz/202301/t20230101\\_1903796.html](https://www.stats.gov.cn/zs/tjws/tjbz/202301/t20230101_1903796.html) (date of access: 10.12.2024).

10. Du Xiaomin, Chen Jianbao. Empirical analysis of the impact of migration and population mobility on the economy of different regions of my country // Demographic Studies. 2010. Vol. 3. Pp. 77–87.

11. Sustainable cities and human settlements / United Nations Department of Economic and Social Affairs. URL: <https://sdgs.un.org/ru/topics/sustainable-cities-and-human-settlements> (date of access: 10.12.2024).

12. Chen Bingxin, Ye Yumin. The main characteristics of China's floating population and its impact on China's urbanization // Urban Issues. 2013. Vol. 3. Pp. 2–8.

13. Du Xiaomin C.J. Empirical analysis on impacts of migration with and without hukou change on China's provincial economy // Population Research. 2010. Vol. 34, No. 3.

14. Hung J. Hukou system influencing the structural, institutional inequalities in China: the multifaceted disadvantages rural hukou holders face // Social Sciences. 2022. Vol. 11, №. 5. doi:10.3390/socsci11050194.

15. Wang Q. History of migration in Northeast China in the 20th–21st centuries // Sociodynamics. 2024. No. 6. Pp. 103–122. doi:10.25136/2409-7144.2024.6.71049.

16. Xue Xipeng. Characteristics of China's floating population and its impact on urban development // Modern Property (Mid-term issue). 2011. Vol. 10. No. 12. Pp. 147–149.

17. Influence factors on settlement intention for floating population in urban area: a China study / S. Tan, Y. Li, Y. Song [et al.] // Quality & Quantity. 2017. Vol. 51. Pp. 147–176. doi:10.1007/s11135-015-0299-5.

18. Yan Caixia. Research on the status quo, problems and countermeasures of social security of the floating population in China // Friends of Humanities. 2019. Vol. 18. Pp. 84–85.

19. A review of research on left-behind children / Ye Jingzhong [et al.] // Agricultural Economic Issues. 2005. Vol. 10. Pp. 73–78. doi:10.3969/j.issn.1000-6389.2005.10.015.

20. Maslov A.A. Dynamics of internal migration and the problem of development of the northeastern regions of China in 2010–2020 // Population. 2021. Vol. 24, No. 3. Pp. 135–150. doi:10.19181/population.2021.24.3.11.

21. Chen Xingyu. Research on the housing issue of floating population: a literature-based perspective // *Economist*. 2021. Vol. 8. Pp. 10–12.
22. Liu Xuyang. Accommodating China's migrant population: local differences and influencing factors of migrant workers' housing policies – an empirical study based on 97 cities' migrant workers' housing policies // *Rural Economy*. 2023. Vol. 10. Pp. 104–113.
23. Mozias P.M. Urbanization in China: past and present // *Social and Humanitarian Sciences. Domestic and Foreign Literature. Ser. 9, Oriental and African Studies*. 2022. No. 1. Pp. 121–155. doi:10.31249/RVA/2022.01.08.
24. Wang L. Ways and forms of improving peasant migration to cities in China // *Bulletin of Moscow University. Ser. 18, Sociology and Political Science*. 2020. Vol. 26, No. 2. Pp. 226–238. doi:10.24290/1029-3736-2020-26-2-226-238.

#### ***Информация об авторах***

Алаи Еэрлань – аспирант Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина;

Е.Б. Бедрина – кандидат экономических наук, доцент, доцент Уральского федерального университета имени первого Президента России Б.Н. Ельцина.

#### ***Information about the authors***

*Alai Eerlan* – postgraduate student of the Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin;

*E.B. Bedrina* – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Ural Federal University named after the first President of Russia B.N. Yeltsin.

Статья поступила в редакцию 09.01.2025; одобрена после рецензирования 25.01.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 09.01.2025; approved after reviewing 25.01.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 29–40.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 29–40.

Научная статья  
УДК 338.23:338.439

## Формирование стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий на основе антикризисного управления

Юлия Ивановна Васькова

Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия, rygyk@list.ru

**Аннотация.** Статья посвящена вопросам формирования стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий в условиях неопределенности. Автором изучены научные труды по теме, выявлены недостатки преобладающего в исследованиях подхода к формированию стратегии экономической безопасности. Обоснована целесообразность использования элементов антикризисного управления в процессе формирования стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий в условиях неопределенности, обозначены элементы антикризисного управления, которые необходимо интегрировать в стратегию экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий. Проанализированы методические подходы к определению размера антикризисного резерва мясоперерабатывающих предприятий.

**Ключевые слова:** экономическая безопасность, антикризисное управление, мясоперерабатывающие предприятия, стратегия экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий, антикризисный резерв, методика расчета антикризисного финансового резерва

### Основные положения:

- ♦ недостатками функционального подхода к формированию стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий являются изолированность функций, ограниченная перспектива, недостаточная гибкость, риск дублирования усилий, отсутствие комплексного видения;
- ♦ присущая современному этапу развития высокая степень неопределенности и волатильности окружающей экономической среды вызывает необходимость присутствия антикризисного управления в других типах управления предприятием;
- ♦ круг общепринятых элементов стратегии мясоперерабатывающих предприятий необходимо расширить за счет таких элементов, как мониторинг макроэкономических показателей, анализ рисков, создание резервов, диверсификация экономики предприятия и антикризисное управление;
- ♦ специфика деятельности мясоперерабатывающих предприятий и их подверженность различным рискам обуславливают использование комбинированного метода расчета размера антикризисного резерва, учитывающего различные аспекты финансовой устойчивости и потенциальные угрозы.

**Для цитирования:** Васькова Ю.И. Формирование стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий на основе антикризисного управления // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 29–40.

## Formation of economic security strategy for meat processing enterprises based on anti-crisis management

Yulia I. Vaskova

Samara State University of Economics, Samara, Russia, rygyk@list.ru

**Abstract.** The article is devoted to the issues of forming a strategy of economic security of meat processing enterprises in conditions of uncertainty. The author studied scientific works on the topic, identified shortcomings of the prevailing approach in research to the formation of the strategy of economic security, substantiated the feasibility of using elements of anti-crisis management in the process of forming the strategy of economic security of meat processing enterprises in conditions of uncertainty, identified elements of anti-crisis management that need to be integrated into the strategy of economic security of meat processing enterprises, analyzed methodological approaches to determining the size of the anti-crisis reserve of meat processing enterprises.

**Keywords:** economic security, anti-crisis management, meat processing enterprises, strategy of economic security of meat processing enterprises, anti-crisis reserve, methodology for calculating anti-crisis financial reserve

### Highlights:

- ♦ the disadvantages of the functional approach to the formation of the economic security strategy of meat processing enterprises are the isolation of functions, limited perspective, insufficient flexibility, risk of duplication of efforts, lack of a comprehensive vision;
- ♦ the high degree of uncertainty and volatility of the economic environment inherent in the current stage of development necessitates the presence of anti-crisis management in other types of enterprise management;
- ♦ the range of generally accepted elements of the strategy of meat processing enterprises must be expanded due to such elements as monitoring of macroeconomic indicators, risk analysis, creation of reserves, diversification of the enterprise economy and anti-crisis management;
- ♦ the specifics of the activities of meat processing enterprises and their exposure to various risks determine the use of a combined method for calculating the size of the anti-crisis reserve, taking into account various aspects of financial stability and potential threats.

**For citation:** Vaskova Yu.I. Formation of economic security strategy for meat processing enterprises based on anti-crisis management // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 29–40. (In Russ.).

### Введение

Актуальность вопросов формирования и применения стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий на основе антикризисного управления обусловлена рядом факторов, связанных с динамичностью современного мира и постоянными изменениями в бизнесе и экономике. Ключевыми факторами выступают высокая степень неопределенности и волатильности окружающей экономической среды, усиливающаяся рыночная конкуренция, зависимость от энергетических, сырьевых и финансовых

ресурсов, необходимость адаптации к новым технологиям, высокие требования потребителей и партнеров к надежности и уровню устойчивости поставщиков. Кроме того, мясоперерабатывающая отрасль, являясь важным сектором экономики, подвержена влиянию целого ряда специфических рисков, связанных как с производственным процессом, так и с рыночной конъюнктурой. В таких условиях стратегия экономической безопасности мясоперерабатывающего предприятия, сформированная на основе антикризисного управления, позволяет предприятию быть готовым к раз-

личным сценариям развития событий, минимизировать риски и использовать возможности, предоставляемые изменчивостью внешней среды.

Цель настоящего исследования – выявить и раскрыть особенности формирования стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающего предприятия на основе антикризисного управления.

В ходе работы автором были поставлены следующие задачи:

- ♦ провести анализ существующих подходов к формированию стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий;
- ♦ выявить преимущества и недостатки существующих подходов к формированию стратегии в аспекте антикризисного управления;
- ♦ определить круг основных элементов стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий на основе антикризисного управления.

### Методы

В процессе работы использовались такие общетеоретические методы, как анализ и синтез (в процессе анализа научной литературы), абстрагирование и обобщение (в процессе обоснования интеграции элементов антикризисного управления в систему экономической безопасности).

Для визуализации полученных результатов был использован графический метод научных исследований.

### Результаты

Вопросы экономической безопасности и антикризисного управления занимают важное место в научных исследованиях и практике управления предприятиями. В литературе представлены разнообразные подходы и концепции, направленные на разработку и реализацию стратегий, обеспечивающих устойчивость предприятия в условиях кризиса.

Теоретические вопросы экономической безопасности рассматривались в трудах таких ученых, как М.В. Меркушева, Н.А. Товстоноженко, К.С. Кривякин, Д.С. Карякина, Е.Н. Бобарыкина, Н.Г. Черненко, М.Ю. Смирнов, И.Н. Медик, О.В. Фатеева (Вишневская), З. Ай-

вазян, В. Кириченко, А.А. Самодуров, М.О. Курлеев, А.В. Родионов, И.Н. Кукса, М.В. Постоленко, Т.А. Корнеева, И.А. Светкина, Е.С. Морозова, В.А. Пискунов.

По мнению М.В. Меркушевой и Н.А. Товстоноженко, экономическая безопасность предприятия является комплексной характеристикой. В работах исследователей рассматриваются элементы механизма обеспечения экономической безопасности (оценка рисков, разработка мероприятий по степени их уменьшения, организация реализации разработанного плана, осуществление контроля и подведение итогов), также отмечается, что стратегия экономической безопасности предприятия должна включать такие элементы, как характеристика угроз, определение и мониторинг факторов, определение критериев и допустимых значений показателей сформированной стратегии [1].

В процессе анализа определения экономической безопасности предприятия К.С. Кривякиным и Д.С. Карякиной выделяются два основных подхода к данному определению (ресурсный и функциональный), а также рассматриваются такие этапы разработки стратегии экономической безопасности предприятия, как проведение анализа, формирование стратегических целей, разработка путей реализации, конкретизация стратегии по периодам реализации [2].

Глубокий морфологический анализ понятия «экономическая безопасность», проведенный Е.Н. Бобарыкиной и Н.Г. Черненко, позволил выявить существующие подходы к экономической безопасности и систематизировать их в зависимости от ключевых слов. Так, было выяснено, что в научной литературе предлагаются подходы, основанные на конкурентных преимуществах, состояниях защищенности, производственно-экономической системы, функционирования, предприятия, объекта в системе его связей, экономической системы, защищенности интересов, высоком уровне показателей деятельности, характеристике нормального функционирования и процессе обеспечения равновесия. Наряду с этим было сформировано и представлено к научному обсуждению авторское определение экономической безопасности предприятия [3].



В процессе исследования вопросов методологии М.Ю. Смирнов выделяет такие подходы к оценке экономической безопасности, как ресурсно-функциональный, индикаторный, комплексный, а также подход, основанный на оценке экономических рисков. В то же время ученый считает наиболее эффективным применение матричного подхода, который позволяет рассчитать итоговую составляющую общего риска на основе анализа всех групп факторов, вызовов и угроз [4].

Наряду с этими работами в экономической литературе представлены также исследования, посвященные вопросам обеспечения экономической безопасности предприятия в аспекте антикризисного управления. Так, И.Н. Медик, рассматривая в своих трудах научно-методический аппарат по обеспечению экономической безопасности, отметил, что «сущность антикризисного управления в контексте обеспечения экономической безопасности заключается в разработке и внедрении наиболее рационального и экономически эффективного способа вывода хозяйствующего субъекта из кризиса, основанного на анализе его симптомов, разработке мер по снижению его негативных последствий и использовании его факторов и последствий в качестве нового этапа будущего развития» [5]. Также исследователем выявлены элементы критериальной оценки экономической безопасности предприятия и обосновано применение факторного и SWOT-анализа в процессе формирования стратегии экономической безопасности предприятия на основе антикризисного управления.

О.В. Фатеева (Вишневская), анализируя основные элементы концептуальных моделей экономической безопасности и антикризисного управления, обосновывает возможность и полезность их конвергенции, приводящей к повышению эффективности управления предприятием [6].

Таким образом, результаты обзора научной литературы показали преобладание функционального подхода к формированию экономической безопасности на предприятии, основанного на обеспечении эффективного функционирования всех его подразделений и систем. По нашему мнению, данный подход

имеет определенные недостатки (изолированность функций, ограниченная перспектива, недостаточная гибкость, риск дублирования усилий, отсутствие комплексного видения), которые препятствуют существенному повышению уровня экономической безопасности предприятия, что делает его применение нецелесообразным в условиях неопределенности. В то же время автор статьи разделяет позицию ученых, считающих, что в условиях высокой степени неопределенности и волатильности окружающей экономической среды присутствие антикризисного управления в других типах управления предприятием является крайне необходимым [7–10].

### Обсуждение

Мясоперерабатывающая отрасль Российской Федерации является одной из ключевых составляющих агропромышленного комплекса страны. Она играет важную роль в обеспечении продовольственной безопасности государства и удовлетворяет потребности населения в продуктах питания высокого качества. В последние годы отрасль демонстрирует устойчивый рост производства, несмотря на экономические вызовы и кризисные явления.

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики, производство мяса в России за последние 3 года увеличилось на 10,8%, производство мясных изделий – на 7,1%, а производство различных консервов – на 38,9% (табл. 1). Это связано с реализацией государственных программ поддержки сельского хозяйства, развитием инфраструктуры и внедрением современных технологий переработки. Важную роль также играют меры по защите внутреннего рынка от импорта, включая введение санкций и контрсанкций.

Мясной рынок Российской Федерации характеризуется высокой концентрацией, где несколько крупных игроков, обладая значительными производственными мощностями, широкой дистрибьюторской сетью и узнаваемыми брендами, формируют основные тренды и определяют конкурентную среду. Анализ деятельности этих лидирующих предприятий, в числе которых АО «Останкинский мясоперерабатывающий комбинат», АО «Черкизовский

Таблица 1

**Динамика производства мяса и мясной продукции предприятиями Российской Федерации  
в период с 2021 по 2023 г.**

№ п/п	Мясо, мясная продукция	2021 г.	2022 г.	Темп роста 2022 г. к 2021 г., %	2023 г.	Темп роста 2023 г. к 2022 г., %	Темп роста 2023 г. к 2021 г., %
1	Мясо крупного рогатого скота, свинина, охлажденное, тыс. т	3227,28	3446,43	106,79	3693,58	107,17	114,45
2	Мясо крупного рогатого скота (говядина и телятина) охлажденное, тыс. т	305,66	296,96	97,15	350,55	118,05	114,69
3	Свинина парная, охлажденная, тыс. т	2914,63	3141,57	107,79	3329,90	105,99	114,25
4	Мясо крупного рогатого скота (говядина и телятина) замороженное, тыс. т	95,04	105,74	111,26	117,28	110,91	123,40
5	Свинина замороженная, тыс. т	420,54	463,67	110,26	523,66	112,94	124,52
6	Мясо птицы охлажденное, тыс. т	3371,56	3423,32	101,54	3425,32	100,06	101,59
7	Мясо сельскохозяйственной птицы замороженное, тыс. т	962,27	1062,64	110,43	1078,09	101,45	112,04
	<i>Итого мяса, тыс. т</i>	<i>11 296,98</i>	<i>11 940,33</i>	<i>105,69</i>	<i>12 518,39</i>	<i>104,84</i>	<i>110,81</i>
8	Изделия колбасные вареные, тыс. т	1669,14	1647,25	98,69	1660,51	100,80	99,48
9	Изделия колбасные копченые, тыс. т	676,33	669,17	98,94	717,04	107,15	106,02
10	Полуфабрикаты мясные, мясосодержащие, охлажденные, замороженные, тыс. т	4287,07	4395,61	102,53	4727,00	107,54	110,26
	<i>Итого мясных изделий, тыс. т</i>	<i>6632,54</i>	<i>6712,04</i>	<i>101,20</i>	<i>7104,56</i>	<i>105,85</i>	<i>107,12</i>
11	Консервы мясные, млн усл. банок	448,28	605,66	135,11	623,92	103,02	139,18
12	Консервы из мяса и субпродуктов птицы, млн усл. банок	30,15	33,02	109,49	40,57	122,89	134,55
	<i>Итого консервов, млн усл. банок</i>	<i>478,44</i>	<i>638,67</i>	<i>133,49</i>	<i>664,50</i>	<i>104,04</i>	<i>138,89</i>

мясоперерабатывающий завод», ЗАО «Стародворские колбасы», ООО «Марр Россия» и АО «Инвест Альянс», является важным инструментом для понимания состояния и перспектив развития всей мясоперерабатывающей отрасли (табл. 2).

Крупные мясоперерабатывающие предприятия играют ключевую роль в развитии отрасли и обеспечении продовольственной безопасности страны. Их анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны отрасли, а

также определить стратегические направления развития. Мониторинг их деятельности является важным инструментом для государственного регулирования и поддержки отрасли, а также для принятия обоснованных управленческих решений на уровне предприятий (табл. 3).

Основные финансовые показатели крупнейших мясоперерабатывающих предприятий свидетельствуют о том, что российский рынок успешно восстанавливается после эпидемио-

Таблица 2

**Предприятия – лидеры мясоперерабатывающей отрасли Российской Федерации в 2023 г.\***

Место в рейтинге	Предприятие	Выручка, тыс. руб.	Активы, тыс. руб.
1	АО «Останкинский мясоперерабатывающий комбинат»	63 535 574	23 451 043
2	АО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод»	54 820 575	18 314 305
3	ЗАО «Стародворские колбасы»	49 560 925	21 059 914
4	ООО «Марр Россия»	26 345 913	12 773 156
5	АО «Инвест Альянс»	24 689 395	8 628 269

\* Систематизировано автором на основе финансовой отчетности предприятий.

Таблица 3

**Основные показатели крупнейших мясоперерабатывающих предприятий Российской Федерации в 2023 г., тыс. руб.\***

Предприятие	Валовая прибыль	Операционная прибыль	Чистая прибыль	Денежные потоки от операционной деятельности	Собственный капитал
АО «Останкинский мясоперерабатывающий комбинат»	4 833 444	4 790 028	3 637 773	1 442 750	18 490 420
АО «Черкизовский мясоперерабатывающий завод»	6 438 135	3 123 921	2 203 033	15 397 495	1 118 818
ЗАО «Стародворские колбасы»	7 890 158	2 869 932	1 772 321	733 012	9 832 274
ООО «Марр Россия»	4 400 628	1 345 298	689 211	339 781	7 004 476
АО «Инвест Альянс»	6 445 550	6 068 123	4 828 913	2 221 898	6 232 656

\* Систематизировано автором на основе финансовой отчетности предприятий.

логического кризиса. Ускорению процесса восстановления способствовало введение санкций против России. Повышающаяся доходность в сегменте мясопереработки стимулирует приток новых инвестиций. В обозримом будущем можно прогнозировать серию сделок по слияниям, когда лидеры рынка начнут поглощать малые компании с большими долгами, усиливая борьбу за рыночные доли.

В то же время мясоперерабатывающие предприятия обладают рядом специфических рисков, которые необходимо учитывать в процессе формирования стратегии их экономической безопасности. Среди специфических рисков отмечаются высокая зависимость от поставок сырья, ветеринарно-санитарные риски, короткие сроки годности продукции, сезонность спроса и производства, высокая конкуренция, требующая постоянного совершенствования технологических процессов, а также динамичные изменения законодательства в области ветеринарии, санитарных норм, требований к качеству продукции и высокая зависимость от влияния таких макроэкономиче-

ских факторов, как инфляция и колебания валютных курсов.

Стратегия экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий является важной частью их общей стратегии и направлена на обеспечение устойчивости бизнеса перед внутренними и внешними угрозами. Наряду с этим в условиях нестабильной экономики и кризисных ситуаций особенно важно учитывать принципы антикризисного управления при разработке такой стратегии. В условиях неопределенности, характерных для современного периода развития экономики, стратегию предприятия целесообразно формировать по принципу комплексного подхода, интегрируя принципы антикризисного управления в стратегию экономической безопасности.

Общепринятыми элементами стратегии любого предприятия являются видение, миссия, долгосрочные цели и стратегические задачи, программы реализации, ресурсы и способности. В процессе формирования стратегии в условиях неопределенности возникает необходимость корректировки общеприня-

тых элементов стратегии с учетом вероятных рисков:

- ♦ видение должно учитывать устойчивость к специфическим рискам мясоперерабатывающей отрасли;

- ♦ в миссии следует подчеркнуть обязательства по качеству, безопасности и прозрачности;

- ♦ в долгосрочные цели необходимо включать конкретные показатели по снижению рисков, обеспечению гибкости и формированию резервов;

- ♦ стратегические задачи должны содержать действия по анализу рисков, созданию гибких мощностей, формированию резервов, внедрению инноваций;

- ♦ от программы реализации требуются гибкость и адаптивность, включение конкретных действий, сроков, назначение ответствен-

ных лиц и обеспечение необходимыми ресурсами;

- ♦ в ресурсы и способности целесообразно включать не только финансовые, материальные и человеческие ресурсы, но и информационные ресурсы, технологические навыки, организационные способности для управления специфическими рисками.

Учитывая особенности деятельности мясоперерабатывающих предприятий, по мнению автора, в общепринятые элементы стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий необходимо интегрировать следующие специфические элементы стратегии: мониторинг экономических показателей, создание антикризисных резервов, диверсификация экономики предприятия, анализ рисков и антикризисное управление (см. рисунок).



Рис. Элементы стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий на основе антикризисного управления\*

\* Составлено автором на основе исследований.

Мониторинг макроэкономических показателей позволяет мясоперерабатывающему предприятию отслеживать текущую экономическую ситуацию, оценивать перспективы развития и принимать обоснованные управленческие решения. Объектом мониторинга являются такие макроэкономические показатели, как валовой внутренний продукт, инфляция, уровень безработицы, процентные ставки, торговый баланс, дефицит или профицит бюджета страны, курсы валют, уровень инвестиций в экономику, потребительские расходы. Указанные показатели способны оказать влияние на деятельность предприятия, их динамику необходимо учитывать в процессе формирования стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающих предприятий на основе антикризисного управления.

Диверсификация экономики на мясоперерабатывающем предприятии выражается в расширении ассортимента производимой продукции с целью снятия зависимости от одного продукта, что позволяет стабилизировать доход предприятия (в случае падения продаж на один из производимых товаров доход предприятия способен компенсироваться доходом от реализации других видов товара). Внедрение диверсификации как элемента стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающего предприятия позволяет распределять риски между различными направлениями деятельности.

Антикризисное управление на мясоперерабатывающем предприятии включает внедрение механизмов быстрого реагирования (создание кризисной команды, разработка сценариев кризиса, автоматизация процессов, разработка коммуникативных связей), а также теоретическую и практическую подготовку персонала, направленную на обучение методам антикризисного управления. Включение в стратегию экономической безопасности мясоперерабатывающего предприятия механизмов антикризисного управления позволяет предприятию эффективно справляться с любыми кризисными ситуациями, минимизируя их негативные последствия и обеспечивая стабильность и устойчивость деятельности.

Анализ рисков предприятия представляет собой процесс выявления, оценки и управле-

ния возможными угрозами, которые могут оказать негативное влияние на деятельность мясоперерабатывающих предприятий. Основная цель такого анализа заключается в минимизации потенциальных убытков предприятия и обеспечении стабильности его деятельности.

Управление рисками предусматривает прогнозирование и мониторинг цен на сырье, установку пороговых значений, при которых необходимо включать механизмы корректировки закупочной политики, разработку альтернативной стратегии закупок, внедрение современных методов контроля качества, разработку планов на случай сбоев в поставках, диверсификацию поставщиков, формирование стратегических запасов сырья, оптимизацию логистических процессов, контроль температурного режима, отслеживание законодательных изменений, колебаний валютных курсов, уровня инфляции, их влияния на затраты и выручку предприятия.

После выявления и идентификации рисков необходимо оценить вероятность их наступления и степень возможного ущерба, ранжировать их по приоритетам с целью устранения наиболее критичных, разработать и реализовать план по управлению рисками. Анализ рисков предприятия в процессе формирования стратегии экономической безопасности позволяет заранее подготовиться к возможным трудностям, минимизировать убытки мясоперерабатывающего предприятия и обеспечить его стабильное функционирование.

Кризисное состояние предприятия характеризуется отсутствием средств для покрытия обязательств. В этом аспекте создание антикризисных резервов и подушек безопасности является важной мерой предосторожности, направленной на обеспечение устойчивости мясоперерабатывающих предприятий в условиях кризиса. Формирование резервов включает в себя как создание финансового резерва, так и формирование запасов сырья и резервных производственных мощностей.

Антикризисные финансовые резервы представляют собой запас денежных средств или иных ресурсов, которые могут быть использованы для покрытия непредвиденных расходов и поддержания операционной деятельности в случае неблагоприятной экономической

ситуации. Формирование антикризисных резервов может осуществляться посредством аккумуляции денежных средств на банковских счетах, приобретения ценных бумаг с высокой ликвидностью, страховых полисов и гарантий, создания предприятием резервных фондов сырья и материалов. Посредством использования антикризисного резерва возможно закрыть потребность мясоперерабатывающего предприятия в оборотных средствах, сырье и материалах, что позволит ему быстро адаптироваться к изменяющимся условиям и минимизировать потери.

Расчет антикризисных резервов, основанный на показателе годовой выручки предприятия, является наиболее распространенным в практике современных мясоперерабатывающих предприятий. Однако следующие выявленные исследованиями обстоятельства затрудняют использование годовой выручки в качестве основы для расчета антикризисных финансовых резервов:

- ♦ выручка предприятия подвержена значительным колебаниям в зависимости от сезонных факторов, рыночной конъюнктуры, действий конкурентов и других внешних факторов. Использование такого нестабильного показателя может привести к неадекватной оценке необходимого размера резерва;

- ♦ высокий уровень выручки не всегда свидетельствует о высокой прибыльности мясоперерабатывающего предприятия. Наличие значительных затрат или убытков может нивелировать эффект высокой выручки, что ставит под сомнение использование ее как базы для формирования резерва;

- ♦ различные отрасли и виды деятельности имеют разную структуру затрат и прибыльности. Единый подход на основе годовой выручки не учитывает эти особенности и не может быть эффективным.

С учетом недостатков использования годовой выручки считаем целесообразным использование в качестве базы ряда альтернативных показателей, обеспечивающих более точную оценку необходимого антикризисного финансового резерва:

- ♦ валовая прибыль – является более стабильным показателем, чем выручка, и показывает, какую часть дохода мясоперерабатыва-

ющее предприятие может использовать для покрытия операционных расходов и формирования резервов;

- ♦ операционная прибыль – показатель более точный, чем валовая прибыль, поскольку учитывает операционные расходы, такие как затраты на управление, аренду, амортизацию, маркетинг;

- ♦ чистая прибыль – наиболее точный показатель для оценки финансовой эффективности потенциала для формирования резервов;

- ♦ денежный поток от операционной деятельности – позволяет более точно оценить ликвидность и способность предприятия генерировать денежные средства для формирования резервов;

- ♦ собственный капитал – использование собственного капитала в качестве базы для расчета резерва может быть оправдано для мясоперерабатывающих предприятий, имеющих значительный объем собственного капитала и стремящихся к повышению финансовой независимости.

Определение объема антикризисного резерва осуществляется на основании различных методик, включая расчет на базе годовой прибыли (размер антикризисного резерва определяется как процент от чистой прибыли предприятия за отчетный период), затрат на восстановление деятельности после кризиса (оценка среднегодовых затрат на ликвидацию последствий возможных кризисных событий), а также расчет на основе прогнозируемых потерь (оценка возможного максимального убытка, который может возникнуть в результате наступления кризисной ситуации) (табл. 4).

Представленный анализ показывает, что каждый из рассмотренных методов имеет свои преимущества и недостатки. При определении метода расчета антикризисного финансового резерва для мясоперерабатывающего предприятия необходимо учитывать специфические риски мясоперерабатывающей отрасли и включать их в расчет резерва. Кроме того, выбор должен осуществляться индивидуально для каждого мясоперерабатывающего предприятия с учетом его специфики, финансового состояния, уровня рисков и целей. Так, для мясоперерабатывающих предприятий, характеризующихся высоким уровнем рисков и

Таблица 4

## Анализ методов расчета антикризисного финансового резерва мясоперерабатывающих предприятий

Критерий	Процентный метод	Метод покрытия постоянных расходов	Метод покрытия обязательств	Комбинированный метод
Расчет объема антикризисного резерва	Установление определенного процента от выбранного показателя (валовой прибыли, операционной прибыли, чистой прибыли денежного потока)	Сумма средств, необходимых для покрытия постоянных расходов предприятия в течение определенного периода времени	Сумма средств, необходимых для покрытия краткосрочных обязательств в случае возникновения кризисной ситуации	Сочетание различных методов для более точной оценки размера резерва
Формула расчета объема антикризисного резерва	$ОАР = \text{Чистая прибыль} \times \text{Целевой процент резервирования}$	$ОАР = \text{Сумма ежемесячных постоянных расходов} \times \text{Количество месяцев}$	$ОАР = \text{Сумма краткосрочных обязательств}$	
Преимущества метода	Простота реализации, плавность процесса, гибкость, связь с прибыльностью	Обеспечение базовой стабильности, связь с фактическими потребностями, простота понимания, учет специфики бизнеса	Фокус на ликвидности, связь с реальными потребностями, конкретность	Комплексный подход, снижение влияния недостатков отдельных методов, учет специфики бизнеса и отраслевой специфики
Недостатки метода	Зависимость от результатов года, произвольность определения процента, игнорирование фактических потребностей, неприятие во внимание особенностей мясоперерабатывающей отрасли	Игнорирование переменных расходов, специфических рисков, сложность прогнозирования постоянных расходов, отсутствие гибкости	Отсутствие учета операционных расходов, ограниченность покрытия, зависимость от величины задолженности, игнорирование специфических отраслевых рисков мясоперерабатывающей отрасли	Сложность расчета, потребность в квалификации персонала, субъективность

сложной структурной деятельностью, комбинированный метод является наиболее предпочтительным, поскольку позволяет учесть различные факторы и получить более сбалансированный и обоснованный результат. Независимо от выбранного метода необходимо регулярно мониторить и пересматривать размер резерва, а также сами методы его расчета в зависимости от изменений в экономической ситуации, финансовом положении предприятия и уровне рисков. Также важно учесть, что применение сложных методов расчета требует наличия квалифицированного персонала, способного правильно интерпретировать результат анализа и принимать обоснованные решения.

### Заключение

По результатам проведенного исследования вопросов формирования стратегии экономической безопасности мясоперерабатываю-

щих предприятий были сделаны следующие выводы. В условиях нынешней глобальной экономики, которая характеризуется возросшей неопределенностью, актуальность стратегии экономической безопасности на основе антикризисного управления значительно повышается на фоне необходимости адаптации мясоперерабатывающих предприятий к современным вызовам.

Преобладающий в научных исследованиях функциональный подход к формированию стратегии экономической безопасности имеет ряд недостатков, препятствующих обеспечению должного уровня экономической безопасности мясоперерабатывающего предприятия. С целью разработки эффективной стратегии экономической безопасности мясоперерабатывающего предприятия на основе антикризисного управления помимо традиционных элементов (видение, миссия, долгосрочные

цели и стратегические задачи, программы реализации, ресурсы и способности) следует включать в стратегию предприятия такие элементы, как анализ рисков, создание ресурсов, диверсификация экономики предприятия и антикризисное управление.

В целом присутствие антикризисного управления в других видах управления мясоперерабатывающим предприятием способствует повышению его экономической безопасности и позволяет предотвращать риски и минимизировать ущерб от их реализации, что

повышает значение такой интеграции в условиях неопределенности.

Для мясоперерабатывающих предприятий в силу специфики их деятельности и подверженности различным рискам наиболее целесообразным является использование комбинированного метода, учитывающего различные аспекты финансовой устойчивости и потенциальные угрозы. При этом важно помнить о необходимости индивидуального подхода и регулярного пересмотра выбранных методов и параметров резервирования.

#### Список источников

1. Меркушева М.В., Товстоноженко Н.А. Теоретические основы экономической безопасности предприятия // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2017. № 10. С. 163–165.
2. Кривякин К.С., Карякина Д.С. Основы разработки стратегии экономической безопасности предприятия // ЭКОНОМИНФО. 2017. № 4. С. 24–27.
3. Бобарыкина Е.Н., Черненко Н.Г. Генезис понятия «экономическая безопасность предприятия» // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. 2017. № 2 (22). С. 4–21.
4. Смирнов М.Ю. Экономическая безопасность предприятия: целесообразность оценки и значимость обеспечения // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2023. № 10. С. 78–83. doi:10.37882/2223-2974.2023.10.30.
5. Медик И.Н. Обеспечение экономической безопасности предприятия (фирмы) в условиях антикризисного управления // Прогрессивная экономика. 2021. № 12. С. 5–19. doi:10.54861/27131211\_2021\_12\_5.
6. Фатеева (Вишневская) О.В. Конвергенция концепций экономической безопасности и антикризисного менеджмента в управлении предприятием // Международный научно-исследовательский журнал. 2013. № 7-3 (14). С. 78–84.
7. Айвазян З., Кириченко В. Антикризисное управление: принятие решения на краю пропасти // Проблемы теории и практики управления. 1999. №4. С. 93–98.
8. Самодуров А.А., Курлеев М.О. Антикризисное управление предприятиями как эффективный инструмент экономической безопасности региона // Дискуссия. 2012. № 5 (23). С. 59–63.
9. Родионов А.В., Кукса И.Н., Постоленко М.В. Организация мониторинга экономической безопасности предприятия // Оригинальные исследования. 2024. Т. 14, № 4. С. 255–260.
10. Организационные аспекты управления рисками в контуре обеспечения экономической безопасности экономического субъекта / Т.А. Корнеева, И.А. Светкина, Е.С. Морозова, В.А. Пискунов // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2018. № 11 (169). С. 47–59.

#### References

1. Merkusheva M.V., Tovstonozhenko N.A. Theoretical foundations of enterprise economic security // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2017. No. 10. Pp. 163–165.
2. Krivyakin K.S., Karyakina D.S. Fundamentals of developing an enterprise economic security strategy // ECONOMICINFO. 2017. No. 4. Pp. 24–27.
3. Bobarykina E.N., Chernenko N.G. Genesis of the concept of "economic security of an enterprise" // Models, systems, networks in economics, technology, nature and society. 2017. No. 2 (22). Pp. 4–21.
4. Smirnov M.Yu. Economic security of an enterprise: the feasibility of assessment and the importance of provision // Modern science: current problems of theory and practice. Series: Economics and Law. 2023. No. 10. Pp. 78–83. doi:10.37882/2223-2974.2023.10.30.
5. Medik I.N. Ensuring economic security of an enterprise (firm) in the context of anti-crisis management // Progressive Economy. 2021. No. 12. Pp. 5–19. doi:10.54861/27131211\_2021\_12\_5.



6. Fateeva (Vishnevskaya) O V. Convergence of the concepts of economic security and anti-crisis management in enterprise management // International Scientific Research Journal. 2013. No. 7-3 (14). Pp. 78–84.
7. Ayvazyan Z., Kirichenko V. Anti-crisis management: decision making on the edge of the abyss // Problems of Management Theory and Practice. 1999. No. 4. Pp. 93–98.
8. Samodurov A. A., Kurleev M. O. Anti-crisis management of enterprises as an effective instrument of regional economic security // Discussion. 2012. No. 5 (23). Pp. 59–63.
9. Rodionov A.V., Kuksa I.N., Postolenko M.V. Organization of monitoring of economic security of the enterprise // Original research. 2024. Vol. 14, No. 4. Pp. 255–260.
10. Organizational aspects of risk management in the contour of ensuring economic security of an economic entity / T.A. Korneeva, I.A. Svetkina, E.S. Morozova, V.A. Piskunov // Vestnik of Samara State University of Economics. 2018. No. 11 (169). Pp. 47–59.

**Информация об авторе**

Ю.И. Васькова – кандидат экономических наук, старший преподаватель кафедры учета, анализа и экономической безопасности Самарского государственного экономического университета.

**Information about the author**

Yu.I. Vaskova – Candidate of Economic Sciences, senior lecturer of the Department of Accounting, Analysis and Economic Security of the Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 01.04.2025; одобрена после рецензирования 30.04.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 01.04.2025; approved after reviewing 30.04.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 41–54.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 41–54.

Научная статья  
УДК 614.2:007

## Экономические аспекты внедрения CRM-систем в деятельность санаторно-курортных организаций

Татьяна Евгеньевна Гварлиани<sup>1</sup>, Артур Оганесович Алтунян<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Сочинский государственный университет, Сочи, Россия

<sup>1</sup> antana-tata@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9686-510X>

<sup>2</sup> altunyan2015a@mail.ru

**Аннотация.** В условиях динамичного развития цифровых технологий и усиления конкуренции на рынке санаторно-курортных услуг актуальность исследования экономических аспектов внедрения CRM-систем приобретает особое значение. Традиционные методы управления взаимоотношениями с клиентами часто оказываются недостаточно эффективными для обеспечения стабильного роста финансовых результатов и оптимизации затрат, что создает проблему для современных санаторно-курортных организаций. Цель исследования – оценить экономические аспекты внедрения CRM-систем в деятельность санаторно-курортных организаций путем выявления ключевых путей оптимизации расходов на их приобретение, настройку и эксплуатацию для повышения эффективности управления клиентской базой и конкурентоспособности. Результаты исследования свидетельствуют о том, что интеграция CRM-систем способствует снижению операционных расходов, повышению качества обслуживания и увеличению повторных обращений клиентов. Ключевые выводы указывают на значительный потенциал CRM-технологий как инструмента цифровой трансформации, позволяющего оптимизировать бизнес-процессы и улучшить финансовые результаты санаторно-курортных организаций.

**Ключевые слова:** CRM-системы, санаторно-курортные организации, экономическая эффективность, финансовые показатели, оптимизация затрат, цифровая трансформация, бизнес-процессы

### Основные положения:

- ♦ санаторно-курортные организации внедряют цифровые технологии для эффективной работы с клиентами в условиях высокой конкуренции;
- ♦ внедрение CRM-систем оптимизирует затраты и способствует усилению внутреннего контроля за финансовыми показателями;
- ♦ использование CRM-систем обеспечивает персонализированный сервис, способствуя устойчивому развитию сферы санаторно-курортных услуг.

**Для цитирования:** Гварлиани Т.Е., Алтунян А.О. Экономические аспекты внедрения CRM-систем в деятельность санаторно-курортных организаций // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 41–54.

## Economic aspects of the introduction of CRM systems in the activities of sanatorium-resort organizations

Tatiana E. Gvarliani<sup>1</sup>, Artur O. Altunyan<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Sochi State University, Sochi, Russia

<sup>1</sup> antana-tata@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-9686-510X>

<sup>2</sup> altunyan2015a@mail.ru

**Abstract.** In the context of rapid digital technology development and intensified competition in the health resort services market, studying the economic aspects of CRM system implementation becomes particularly relevant. Traditional customer relationship management methods often prove insufficient for ensuring consistent growth in financial performance and cost optimization, posing a challenge for modern health resort organizations. The purpose of the study is to evaluate the economic aspects of implementing CRM systems in the activities of sanatorium-resort organizations by identifying key ways to optimize the costs of their acquisition, configuration and operation in order to improve the efficiency of customer base management and increase competitiveness. The findings indicate that integrating CRM systems significantly reduces operating expenses, improves service quality, and increases repeat customer business. The key conclusions highlight the substantial potential of CRM technologies as a tool for digital transformation, optimizing business processes and enhancing financial outcomes in health resort organizations.

**Keywords:** CRM systems, health resort organizations, economic efficiency, financial performance, cost optimization, digital transformation, business processes

### Highlights:

- ♦ sanatorium and resort organizations are forced to switch to digital technologies in order to work effectively with clients in conditions of fierce competition;
- ♦ the implementation of CRM systems optimizes costs by automating processes and improving financial indicators;
- ♦ the use of CRM systems provides personalized service, contributing to the formation of a loyal client base and the sustainable development of the sanatorium and resort services sector.

**For citation:** Gvarliani T.E., Altunyan A.O. Economic aspects of the introduction of CRM systems in the activities of sanatorium-resort organizations // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 41–54. (In Russ.).

### Введение

Современные санаторно-курортные организации сталкиваются с возрастающей конкуренцией и потребностью в повышении эффективности своей деятельности. Одним из ключевых инструментов для достижения этих целей является внедрение систем управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM). CRM-системы позволяют оптимизировать процессы взаимодействия с клиентами и повысить их удовлетворенность, улучшить качество предоставляемых услуг. Однако внедрение CRM-систем связано не только с техническими и организационными аспектами, но и с существенными эконо-

номическими вопросами. В настоящей статье рассматриваются экономические аспекты внедрения CRM-систем в деятельность санаториев, цели и задачи данного процесса, а также его теоретическая и практическая значимость.

Основной целью исследования является анализ экономических последствий внедрения CRM-систем в санаториях и оценка их влияния на резульативные финансовые показатели организаций. В рамках данной работы ставятся следующие задачи: исследование теоретических основ CRM-систем и их экономической эффективности, анализ затрат на внедрение и эксплуатацию CRM-систем, оценка экономической выгоды от их использова-

ния, а также разработка рекомендаций по оптимизации затрат и повышению экономической эффективности CRM-систем в санаториях.

Теоретическая значимость работы заключается в обобщении и систематизации знаний о экономических аспектах внедрения CRM-систем, их влиянии на финансовые показатели санаторно-курортных организаций. Современные исследования в области управления взаимоотношениями с клиентами в туристической и оздоровительной сферах демонстрируют, что внедрение CRM способствует повышению качества сервиса и экономической эффективности предприятий. М. Аль-Башайр, Д. Альмаджали, М. Аль-Окайли и др. анализируют успех CRM-систем через призму восприятия клиентами, влияние удовлетворенности клиентов на рост объемов продаж [1]. А. Аль-Харабшех рассматривает влияние CRM на удовлетворенность клиентов в гостиничной отрасли [2]. В.Т. Нгуен с соавторами изучает факторы, влияющие на успешность внедрения CRM в 3–5-звездочных отелях, рассматривая такие переменные, как вовлеченность топ-менеджмента, техническая поддержка, обучение персонала и стратегическое планирование [3]. Ф. Котлер в труде «Маркетинг менеджмент» описывает основные концепции CRM и их применение в различных отраслях, уделяя внимание экономическим аспектам внедрения этих систем [4].

А.О. Белова в своей работе кратко рассматривает экономическую эффективность CRM-систем, их преимущества и рекомендации по внедрению [5]. Г.Г. Сеидханова исследует различные типы информационных систем, включая CRM, и их экономическое влияние [6]. А.А. Самохин и Д.А. Самылина анализируют этапы интеграции CRM в негосударственные медицинские центры, выделяя ключевые подходы к адаптации систем под специфику лечебных услуг и повышению качества клиентского сервиса [7].

Практическая значимость исследования проявляется в разработке рекомендаций для санаториев по внедрению и использованию CRM-систем с целью повышения экономической эффективности их деятельности. Ожидается, что результаты исследования могут быть

полезны как для руководителей санаториев, так и для специалистов в области информационных технологий и экономики здравоохранения, занимающихся разработкой и внедрением CRM-систем.

Несмотря на обилие исследований, посвященных CRM-системам, существует ряд нерешенных проблем, связанных с их экономической адаптацией к санаторно-курортным организациям, что приводит к необходимости значительных затрат на их модификацию и интеграцию. Проблемы интеграции CRM с другими информационными системами организации также могут вызывать дополнительные расходы и снижать ожидаемую экономическую выгоду. Кроме того, вопросы подготовки персонала к работе с новыми технологиями и сопротивление изменениям со стороны сотрудников могут влиять на эффективность внедрения CRM-систем и увеличивать затраты на их реализацию.

Для успешного внедрения CRM-систем в санаториях необходимо учитывать как прямые затраты на приобретение и внедрение программного обеспечения, так и косвенные затраты, связанные с обучением персонала и повышением его квалификации, изменением бизнес-процессов и интеграцией с существующими системами. Важно также оценивать потенциальные экономические выгоды от использования CRM-систем, такие как увеличение доходов за счет повышения удовлетворенности клиентов, улучшение процессов и качества обслуживания, снижение затрат на маркетинг и администрирование.

Таким образом, исследование экономических аспектов внедрения CRM-систем в санаториях является актуальной и востребованной темой, имеющей значительный потенциал для дальнейших исследований и практических разработок. В настоящей работе будут подробно рассмотрены основные этапы и аспекты внедрения CRM-систем в санаториях, проанализированы преимущества и недостатки данного процесса с точки зрения экономической эффективности, а также предложены рекомендации по оптимизации затрат и повышению экономической выгоды от использования CRM-систем.

## Методы

В исследовании используются системный, комплексный и сравнительный подходы, методы экономического анализа затрат и расчета окупаемости инвестиций, статистической обработки данных и кейс-стади. Информационная база состоит из теоретических работ по CRM и маркетингу, аналитических отчетов специализированных ресурсов и эмпирических данных, включающих результаты независимого аудита, внутреннюю статистику и данные опросов клиентов.

Научная новизна данной работы определяется комплексным подходом к анализу экономических аспектов внедрения CRM-систем в деятельность санаторно-курортных организаций, что представляет собой относительно неизученную область. Впервые авторами проведена систематизация данных о затратах и выгодах от применения CRM-систем с учетом уникальных особенностей отрасли, таких как сезонность спроса и специфика медицинских услуг. Это позволило выявить основные трудности, связанные с адаптацией данных систем к условиям работы санаторно-курортных организаций, и разработать практические подходы к их решению. Кроме того, исследование обогатило методологическую базу оценки экономической эффективности CRM-систем за счет применения системного, комплексного и сравнительного анализа, что ранее не осуществлялось в данном контексте.

Личный вклад авторов заключается в разработке и применении комплексного подхода к исследованию, который включал анализ данных независимых аудитов, изучение отчетов ряда санаторно-курортных организаций и количественную оценку рентабельности проектов внедрения CRM-систем. Авторы детально рассмотрели как прямые, так и косвенные затраты на внедрение, а также измерили их влияние на ключевые финансовые показатели, такие как снижение операционных издержек и увеличение доходов. Особое значение имеют предложенные рекомендации по оптимизации затрат, включая использование гибких лицензионных моделей и автоматизацию рутинных операций, что представляет практическую ценность для руководителей организаций сферы санаторно-курортных услуг.

## Результаты

**1. Анализ затрат на внедрение и эксплуатацию CRM-систем.** На сегодняшний день существует ряд сложностей в процессе управления взаимоотношениями с клиентами. Основная трудность состоит в анализе, хранении и систематизации фрагментированных данных. Информация о клиентах часто хранится в разных системах и форматах, что затрудняет ее анализ и использование для принятия решений. Например, данные о бронированиях могут находиться в одной системе, а информация о предпочтениях клиентов – в другой. Отсутствие единой системы учета приводит к тому, что сотрудники не имеют полного представления о клиентах и не могут предложить им персонализированные услуги. Данное обстоятельство ведет к снижению уровня удовлетворенности и лояльности клиентов. Если санаторий не знает предпочтений своих клиентов, он не сможет предложить им подходящие процедуры или услуги, что в конечном счете приводит к их оттоку.

Активный процесс глобальной цифровизации обуславливает постепенное снижение эффективности маркетинга с помощью традиционных методов привлечения клиентов (радио и ТВ). В то же время цифровые каналы, такие как социальные сети и SEO-продвижение, могут быть более эффективными, но требуют систематизированного подхода и анализа данных.

Внедрение CRM-системы требует определение затрат, которые можно разделить на несколько категорий (см. рисунок):

- ♦ стоимость программного обеспечения. Лицензии на использование CRM-системы и затраты на ее настройку могут быть значительными, особенно для крупных санаторно-курортных организаций. Стоимость лицензии на использование CRM-системы варьируется в зависимости от количества пользователей и функциональности системы. На российском рынке стоимость лицензий CRM-систем составляет в среднем от 134 руб. до 1599 руб. в месяц за пользователя, при этом затраты на внедрение и настройку – от 30 000 руб. до 150 000 руб. в зависимости от сложности интеграции [8; 9];

- ♦ затраты на технические средства. Может потребоваться модернизация существую-

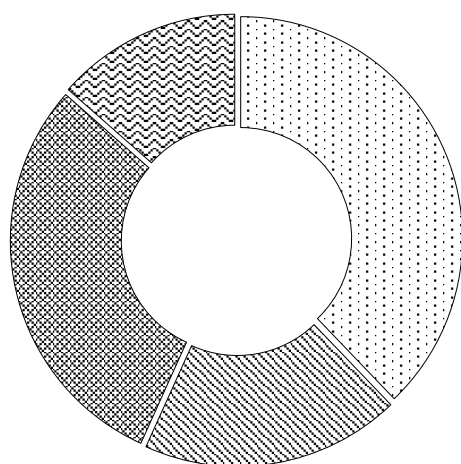


Рис. Основные категории затрат на внедрение CRM-систем

щего оборудования или приобретение нового, например, обновление серверов или приобретение новых компьютеров для сотрудников [10];

♦ затраты на проектирование и внедрение. Они включают разработку проекта, настройку системы и обучение сотрудников. Одной из основных проблем при внедрении CRM-систем является их интеграция с существующими информационными системами организации. В связи с этим может возникнуть необходимость значительных затрат на разработку интерфейсов и адаптацию программного обеспечения. Например, интеграция CRM-системы с системой управления бронированиями может потребовать дополнительных затрат на разработку и тестирование интерфейсов. Также необходимо обеспечить обучение персонала, которое подразумевает как начальное обучение, так и регулярные тренинги для повышения квалификации сотрудников;

♦ затраты на эксплуатацию и сопровождение, состоящие из текущих расходов на техническое обслуживание, поддержку системы и обновление программного обеспечения.

Анализ затрат на внедрение и эксплуатацию CRM-систем показывает, что данный процесс требует значительных инвестиций. Однако правильное планирование и управление затратами могут значительно повысить экономическую эффективность санаторно-курортных организаций.

**2. Экономическая выгода от использования CRM-систем.** Внедрение CRM-систем в са-

наторно-курортных организациях может привести к значительным экономическим выгодам.

Во-первых, CRM-системы позволяют более эффективно управлять маркетинговыми кампаниями, что, в свою очередь, снижает затраты на привлечение новых клиентов. Например, с помощью CRM-системы можно анализировать данные о клиентах и определять наиболее эффективные каналы для привлечения новых клиентов. Это позволяет сократить затраты на маркетинг и увеличить его эффективность.

Во-вторых, CRM-системы способствуют увеличению повторных продаж. По данным компании Zendesk, внедрение CRM-системы позволяет увеличить продажи до 29% [11]. Систематизированный подход к управлению клиентами дает возможность лучше понимать их потребности и предлагать релевантные услуги, что увеличивает количество повторных продаж. Так, если санаторий знает, что клиент предпочитает определенные процедуры, он может предложить ему специальные предложения или скидки на эти процедуры, что повысит вероятность повторного визита.

В-третьих, CRM-системы оптимизируют работу персонала, в частности, они автоматизируют рутинные задачи, освобождая время сотрудников для более продуктивной работы с клиентами. Можно автоматизировать процесс бронирования и обработки заявок, что позволяет сотрудникам сосредоточиться на более важных задачах, таких как обслуживание клиентов и продажа дополнительных услуг. Только

за счет автоматизации санатории могут поднять загрузку в низкий сезон на 20–30% [12; 13].

В-четвертых, большое количество используемых источников данных затрудняет их анализ и интеграцию. CRM-системы помогают решить эту проблему, централизуя данные и предоставляя инструменты для их анализа [14].

CRM-система увеличивает точность прогнозов вплоть до 42% [15], ведь в ней аккумулируется и обрабатывается огромное количество численных данных, которые в конечном итоге дают информацию о будущих доходах. Грамотное прогнозирование – основа стабильного и предсказуемого функционирования организации. Оно дает возможность формировать внутренние и внешние стратегические преимущества, позволяющие добиться превосходства над конкурентами в долгосрочной перспективе [16].

**3. Внедрение CRM-систем на примере различных кейсов.** Рассмотрим пример внедрения CRM-системы в санаторно-курортной организации на юге России. Ввиду того, что информация, используемая в работе, является коммерческой тайной, название санатория не приводится.

Крупный санаторий, расположенный на побережье города Сочи, как и многие другие

аналогичные организации, столкнулся с серьезным кризисом в постпандемический период. Количество отдыхающих сократилось на 47% по сравнению с допандемическим уровнем, а частота отмены бронирований в последний момент возросла на 62% [17]. Руководство санатория, осознавая необходимость кардинальных изменений для стабилизации ситуации, инициировало комплексную программу модернизации. Значительное количество показателей, характеризующих деятельность санаторно-курортной организации, затрудняло построение объективной оценочной системы, учитывающей результаты санаторно-курортного лечения пациентов. Поэтому первым этапом этой программы стал всесторонний внутренний аудит, проведенный независимой консалтинговой фирмой (табл. 1). В результате тщательного анализа были выявлены следующие ключевые проблемы [18–21]:

- ♦ фрагментация системы управления данными о клиентах. Информация о гостях, включая их медицинские показания, историю лечения, диетические предпочтения и особенности проживания, хранилась в разрозненных базах данных, распределенных между различными отделами санатория. Это существенно затрудняло создание целостного профиля гостя и, как

Таблица 1

**Основные проблемы санатория в области управления клиентами и их решения с помощью внедрения CRM-системы\***

Проблема	Описание	Решение	Результат
Фрагментация системы управления данными	Разрозненные базы данных, затрудняющие создание целостного профиля гостя	Создание унифицированной базы данных клиентов	Время на подготовку индивидуального плана лечения сократилось на 40%, удовлетворенность гостей качеством медицинского обслуживания возросла на 28%
Неэффективность системы обработки коммуникаций	35% звонков без ответа, среднее время ожидания ответа – 4,7 часа	Централизация каналов коммуникации и автоматизация распределения задач	Среднее время ответа на запросы сократилось до 30 минут, количество пропущенных звонков снизилось на 95%, конверсия из обращения в бронирование увеличилась на 32%
Отсутствие системы сбора и анализа обратной связи	Формальное анкетирование при выезде, участие 12% гостей	Внедрение многоэтапного процесса получения отзывов	Уровень участия гостей в опросах возрос до 78%, индекс удовлетворенности клиентов (CSI) – на 18 пунктов
Неэффективное использование маркетинговых инструментов	Отсутствие сегментации целевой аудитории и аналитического подхода	Глубокая сегментация клиентской базы и таргетированные маркетинговые кампании	ROI на маркетинговые расходы увеличился на 45%, стоимость привлечения нового клиента снизилась на 30%

\* Составлено по: Независимый аудит санаторно-курортной организации : [отчет консалтинговой компании]. URL: [https://medicalbusinessschool.com/sanatorium\\_audit](https://medicalbusinessschool.com/sanatorium_audit) (дата обращения: 06.04.2025).

следствие, негативно влияло на возможность персонализации обслуживания. Медицинский персонал не имел оперативного доступа к информации о предыдущих курсах лечения, что потенциально могло привести к неоптимальному назначению процедур;

- ♦ неэффективность системы обработки входящих коммуникаций. Анализ показал, что в пиковые сезоны до 35% звонков оставались без ответа, а среднее время ожидания ответа на онлайн-заявку составляло 4,7 часа [16]. Как итог, происходил значительный отток потенциальных клиентов, которые обращались к конкурентам. Более того, отсутствие единой системы учета обращений приводило к тому, что некоторые запросы дублировались или вовсе терялись в процессе обработки разными отделами;

- ♦ отсутствие комплексной системы сбора и анализа обратной связи. Существующая практика ограничивалась формальным анкетированием при выезде, которое заполняли лишь 12% гостей [17]. Отсутствие систематического подхода к сбору и анализу отзывов не позволяло оперативно выявлять и устранять недостатки в обслуживании, а также идентифицировать новые потребности клиентов. Постепенное снижение уровня удовлетворенности гостей приводило к уменьшению количества повторных визитов;

- ♦ неэффективное использование маркетинговых инструментов. Аудит выявил, что рекламные кампании проводились без учета сегментации целевой аудитории и сезонных колебаний спроса. Отсутствие аналитического подхода к планированию маркетинговых активностей приводило к нерациональному использованию рекламного бюджета и низкой конверсии. Например, рекламные материалы не учитывали специфику различных возрастных групп и медицинских профилей потенциальных клиентов.

Для комплексного решения выявленных проблем руководство санатория после тщательного анализа рынка и консультаций с экспертами в области цифровой трансформации приняло стратегическое решение о внедрении современной CRM-системы, адаптированной под специфику санаторно-курортной отрасли (см. табл. 1). Процесс имплементации занял 6

месяцев и включал не только техническую интеграцию, но и масштабное обучение персонала новым методам работы. После завершения внедрения и периода адаптации, который составил дополнительно 3 месяца, были достигнуты следующие значимые результаты.

1. Создание унифицированной базы данных клиентов. Интеграция всех источников информации о гостях в единую систему позволила создать комплексные профили, включающие медицинскую историю, предпочтения в питании и проживании, а также историю взаимодействия с санаторием. Это значительно повысило эффективность персонализации обслуживания. Например, время на подготовку индивидуального плана лечения сократилось на 40%, а удовлетворенность гостей качеством медицинского обслуживания, согласно проведенным опросам, возросла на 28% [17].

2. Оптимизация процесса обработки обращений. Внедрение CRM-системы позволило централизовать все каналы коммуникации, включая телефонные звонки, электронную почту, онлайн-чаты и социальные сети. Автоматизация распределения задач и внедрение системы напоминаний привели к сокращению среднего времени ответа на запросы до 30 минут. Количество пропущенных звонков снизилось на 95%, а конверсия из обращения в бронирование увеличилась на 32% [17].

3. Разработка комплексной системы сбора и анализа обратной связи. Новая система предусматривает многоэтапный процесс получения отзывов: краткие опросы во время пребывания, детальное анкетирование при выезде и последующие контакты через определенные промежутки времени после отъезда. Уровень участия гостей в опросах возрос до 78%. Внедрение автоматизированного анализа отзывов с использованием технологий машинного обучения позволило оперативно выявлять проблемные аспекты и принимать корректирующие меры. В результате индекс удовлетворенности клиентов (CSI) вырос на 18 пунктов за первый год после внедрения системы [17].

4. Существенное повышение эффективности маркетинговых решений. CRM-система обеспечила возможность глубокой сегментации клиентской базы по множеству парамет-



ров, включая демографические характеристики, медицинские показания и историю взаимодействия с санаторием. Это позволило разработать и реализовать высокотаргетированные маркетинговые решения. Например, были созданы специальные предложения для различных возрастных групп с учетом сезонности и медицинской специфики. В результате коэффициент возврата инвестиций (ROI) на маркетинговые расходы увеличился на 45%, а стоимость привлечения нового клиента снизилась на 30% [17].

В результате комплексного внедрения CRM-системы и сопутствующих изменений в бизнес-процессах санаторий не только преодолел постпандемический кризис, но и значительно укрепил свои позиции на рынке санаторно-курортных услуг. Количество гостей вернулось к допандемическому уровню уже через 8 месяцев после внедрения системы, а затем превысило его на 15% к концу первого года. Особенно показательным стал рост числа повторных визитов на 40%, что свидетельствует о существенном повышении лояльности клиентов [17].

Улучшение качества обслуживания, персонализация предложений и оперативное реагирование на потребности гостей привели к значительному росту положительных отзывов. Средний рейтинг санатория на ключевых платформах бронирования повысился с 4,2 до 4,8 звезды. Это, в свою очередь, способствовало органическому росту числа новых клиентов через рекомендации и позитивные обзоры в интернете.

Основываясь на достигнутых результатах и прогнозируемом росте спроса на высококачественные санаторно-курортные услуги, руководство приняло стратегическое решение о дальнейшем расширении и модернизации лечебной базы. Кроме того, разрабатывается проект строительства нового корпуса, который позволит увеличить вместимость санатория и создать дополнительные рабочие места для местного населения.

Исследование тех же процессов в гостинично-оздоровительном комплексе «А-Море» (пос. Джубга) выявило, что он столкнулся с проблемой разрозненности коммуникаций и снижением эффективности работы фронт-офиса.

Руководство комплекса решило внедрить CRM-систему с упором на омниканальные коммуникации и телефонию. В качестве платформы выбрали коробочное решение 1С-Битрикс24, главным критерием выбора которого стало единство интерфейса для обращений клиентов и звонков [22].

Процесс внедрения включал перенос корпоративной версии на облачный сервер, подключение телефонии MCN (современный способ связи, который использует интернет для передачи голоса) и настройку сквозной аналитики и коллтрекинга. Были созданы воронки продаж, карточки клиентов, шаблоны документов для автоматизации рутинных операций. В рамках проекта проведено обучение сотрудников, показаны новые сценарии работы с системой, организована техническая поддержка. Итогом внедрения стала единая система для работы с клиентами: все обращения из мессенджеров, электронной почты и веб-чатов выводятся в одном окне вместе с информацией о звонках [22]. После запуска CRM «А-Море» получил осязаемые результаты. Персоналу отеля предоставлена возможность оперативно обрабатывать запросы и звонки из единой системы, что заметно ускорило работу отдела продаж. Большое количество готовых шаблонов документов существенно сократило ручной труд при оформлении счетов и актов. По оценке руководства, интеграция CRM и телефонии сделала работу компании в разы эффективнее и быстрее. Клиентская служба отмечает резкое уменьшение времени обработки запросов и сокращение числа упущенных обращений [22]. Несмотря на то, что конкретные численные показатели в открытых источниках не представлены, однозначно отмечено повышение эффективности обслуживания. Таким образом, можно с уверенностью сказать, что результатом внедрения CRM-системы стало повышение экономической эффективности гостинично-оздоровительного комплекса, ведь очевидный рост лояльности клиентов напрямую влияет на увеличение повторных посещений и привлечение новых гостей за счет рекомендаций, что, в свою очередь, снижает затраты на маркетинг.

Клинический санаторий «Барвиха» – известное медучреждение в Подмосковье, спе-

циализирующееся на санаторно-курортном лечении. Руководство санатория приняло решение внедрить CRM-систему для повышения эффективности обслуживания пациентов и улучшения управления взаимодействиями с клиентами. Выбор пал на отраслевое решение «1С:CRM КОРП» (корпоративная версия) – файл-базируемую систему, предназначенную для автоматизации процессов коммерческой деятельности [23]. Внедрение CRM охватило 11 рабочих мест. Внешний подрядчик выполнил установку и настройку программного обеспечения на серверах санатория, настроил учет и шаблоны взаимодействий, а также интеграцию с существующими системами. Персонал прошел поэтапное обучение, как групповое, так и индивидуальное, благодаря чему сотрудники санатория научились регистрировать обращения и обращаться с CRM в повседневной работе [23]. В результате автоматизации «Барвиха» получила возможность более оперативно и точно обрабатывать запросы пациентов, поскольку вся история обращений и лечения теперь отражена в единой системе, что, в свою очередь, улучшило координацию между разными подразделениями санатория (приемной, медицинских отделений, планирования путевок) и обеспечило более высокий уровень сервиса. По итогам проекта отмечено, что внедрение CRM существенно повысило эффективность работы санатория – персонал стал более эффективно и профессионально взаимодействовать с пациентами на всех этапах их пребывания.

Таким образом, было выявлено, что централизация клиентской базы и автоматизация позволили сократить дублирование данных и ускорить обработку заявок. Удаление дублирующихся данных позволяет сократить объем хранимой информации, снизить затраты на хранение и администрирование баз, а также уменьшить трудозатраты на ручную чистку и согласование профилей клиентов. Ускоренная обработка заявок через автоматизированные рабочие процессы сокращает время отклика, снижает нагрузку на операторов и повышает пропускную способность кол-центра. В сумме обе практики приводят к прямой экономии на инфраструктуре, персонале и поддержке, т.е. к снижению годовых операционных расходов.

Ниже представлены ключевые данные по трем организациям, отражающие исходные проблемы санаторно-курортных организаций, используемые CRM-решения и достигнутые экономические эффекты вместе с ориентировочными затратами на внедрение (табл. 2).

Сводные данные коррелируют с выводами исследования: интеграция CRM способствует снижению операционных расходов, повышению качества сервиса и увеличению повторных обращений клиентов. Это означает, что, несмотря на первоначальные вложения в ПО, оборудование и обучение, долгосрочные выгоды от внедрения CRM заметно превышают затраты. Примеры демонстрируют, что CRM-системы являются мощным инструментом цифровой трансформации – они позволяют учесть медицинские и личные предпочтения гостей, обеспечить персонализированный подход и ускорить обработку запросов, что в целом повышает конкурентоспособность организации.

**4. Оптимизация затрат на CRM-системы: стратегии и инструменты.** Анализ практики внедрения CRM-систем в санаторно-курортных организациях демонстрирует, что минимизация расходов требует комплексного подхода на всех этапах жизненного цикла системы. Важным элементом является адаптация лицензионной модели под специфику учреждения. Переход с оплаты за отдельные рабочие места на корпоративные лицензии сокращает затраты на 50–80%, а использование гибких тарифов, позволяющих масштабировать количество пользователей в пиковые сезоны, обеспечивает дополнительную экономию от рационального использования ресурсов. Для долгосрочной стабильности эффективно заключение контрактов на 3–5 лет с фиксацией стоимости лицензий, что нивелирует инфляционные риски и в некоторых случаях дает дополнительную экономию в 20% за счет увеличения продолжительности подписки [24].

Интеграция CRM с существующими системами, такая как синхронизация с модулями бронирования и бухгалтерии, часто сопряжена с высокими затратами на кастомизацию. Однако применение платформ low-code с упрощенной процедурой внесения изменений в систему позволяет со стороны организации за-

Таблица 2

Сводная таблица кейсов внедрения CRM-систем

Организация	Основные проблемы до внедрения	Тип CRM	Ключевые результаты	Стоимость внедрения, руб.
Санаторий, Сочи	Фрагментация данных; пропущенные звонки; неэффективность системы обработки данных и коммуникации	Адаптированная CRM	Ускорение подготовки плана лечения на 40%; снижение количества пропущенных звонков на 95%; увеличение конверсии звонков на 32%; повышение уровня удовлетворенности клиентов; снижение стоимости привлечения нового клиента на 30%	≈ 500 000
Гостинично-оздоровительный комплекс «А-Море», Джубга	Разрозненные каналы; ручная обработка документов; отсутствие единой базы	1С-Битрикс24	Централизация каналов связи; внедрение шаблонов документов; «в разы» более быстрые ответы клиентам	≈ 150 000
Санаторий «Барвиха», МО	Нет единой CRM; медленная координация отделов; дублирование данных	1С:CRM КОРП	Единая история пациента; ускорение обработки заявок; улучшенная координация между отделами	≈ 400 000

\* Составлено по: Цены на настройку CRM с 28.04.2025 г. URL: <https://www.yalstudio.ru/price/crm-senpu> (дата обращения: 08.05.2025); Независимый аудит санаторно-курортной организации : [отчет консалтинговой компании]. URL: [https://medicalbusinessschool.com/sanatorium\\_audit](https://medicalbusinessschool.com/sanatorium_audit) (дата обращения: 06.04.2025); Коробочная CRM для отеля «А-море». URL: <https://www.bitrix24.ru/partners/case/15757898/>; Автоматизация управления взаимоотношениями с клиентами и управления продажами на базе ПП «1С:Предприятие 8. CRM КОРП» в ФГБУ «Клинический Санаторий «Барвиха». URL: <https://1ccrm.com/avtomatizacziya-upravleniya-vzaimootnosheniyami-s-klientami-i-upravleniya-prodazhami-na-baze-pp-1spredpriyatie-8-crm-korp-v-fgbu-klinicheskij-sanatorij-barviha/>; Приобретение продукта. URL: <https://solutions.1c.ru/catalog/crm-corp-20/buy>; Сколько стоит CRM-система. URL: <https://indins.ru/blog/skolko-stoit-crm-sistema> (дата обращения: 08.05.2025).

казчика самостоятельно настраивать процессы, сокращая расходы на 30–70% [8; 25]. Готовые шаблоны для типовых операций, например, автоматизация рассылки персональных предложений, дополнительно снижают трудозатраты специалистов, повышая эффективность их работы.

На этапе эксплуатации крайне важна автоматизация рутинных задач. Внедрение чат-ботов, обрабатывающих типовые запросы, снижает нагрузку на кол-центры без ущерба для качества обслуживания. Для сетевых учреждений интеграция CRM со встроенными инструментами телефонии исключает необходимость оплаты сторонних сервисов, обеспечивая ежегодную экономию порядка 92 000 руб. в год [26]. Стратегическую роль играет предпроектный анализ. Детальное моделирование бизнес-процессов позволяет избежать переплат за избыточные функции, сокращая бюджет внедрения. Четкое определение функциональ-

ных требований на старте проекта, включая сезонность спроса и медицинскую специфику, обеспечивает выбор оптимальных решений.

Таким образом, реализация предложенных мер позволяет снизить совокупную стоимость владения CRM, автоматизируя большую часть рутинных процессов. Успех зависит от синхронизации технических решений с особенностями сферы санаторно-курортных услуг, где персонализация сервиса и адаптация к сезонным колебаниям остаются критическими факторами конкурентоспособности.

### Обсуждение

Полученные результаты свидетельствуют о том, что применение CRM-систем способствует повышению эффективности, конкурентоспособности санаторно-курортных организаций за счет оптимизации бизнес-процессов и снижения затрат, что в целом поддерживает исходную гипотезу исследования. Следует от-

метить, что обобщение результатов хоть и ограничено специфической выборкой и особенностями инфраструктуры исследуемых организаций, перенос выводов на другие объекты санаторно-курортного сектора в целом будет характерен. Однако, на наш взгляд, необходим учет территориальных факторов и специализации санаторно-курортной организации.

Практическое применение включает необходимость комплексного подхода – интеграцию CRM с текущими системами, адаптацию платформы к специфике бизнеса и регулярное обучение персонала для максимизации эффективности. Для будущих исследований важно расширить географию и численность выборки, провести сравнительный анализ различных CRM-решений и изучить влияние новых технологий, таких как искусственный интеллект, на оптимизацию процессов управления взаимоотношениями с клиентами [27].

### Заключение

В условиях динамичного развития цифровых технологий и усиливающейся конкуренции на рынке санаторно-курортных услуг внедрение CRM-систем становится неотъемлемым элементом стратегии для повышения экономической эффективности организаций и их конкурентоспособности. Проведенное исследование демонстрирует, что применение CRM-технологий способствует значительному снижению операционных расходов, улучшению качества обслуживания и росту уровня лояль-

сти клиентов. При этом, несмотря на первоначальные значительные затраты на программное обеспечение, техническое оснащение, проектирование и обучение персонала, долгосрочные выгоды значительно перевешивают эти инвестиции.

Анализ деятельности санаторно-курортных организаций, расположенных на побережье Сочи, подтверждает, что комплексный подход к цифровой трансформации, включающий интеграцию разрозненных источников данных, оптимизацию коммуникационных процессов и внедрение системы сбора обратной связи, способен не только скорректировать оперативные недостатки, но и значительно повысить конкурентоспособность организаций. Благодаря внедрению CRM-системы организации смогли сократить время на подготовку индивидуальных планов лечения, оптимизировать маркетинговые мероприятия и улучшить качество клиентского сервиса, что в итоге привело к росту повторных визитов и положительных отзывов.

Результаты исследования подчеркивают, что успешное применение CRM-систем требует не только технической реализации, но и пересмотра бизнес-процессов, а также активного участия и обучения персонала. Внедрение данных технологий является стратегически важным шагом, позволяющим сформировать устойчивые конкурентные преимущества и обеспечить стабильное экономическое развитие в долгосрочной перспективе.

### Список источников

1. Evaluating electronic customer relationship management system success: the mediating role of customer satisfaction / M. Al-Bashayreh, D. Almajali, M. Al-Okaily [et al.] // Sustainability. 2022. Vol. 14, No. 19.
2. Al-Kharabsheh A. The effect of customer relationship management on customer satisfaction performance in the hotel industry in Jordan // Innovative Marketing. 2024. Vol. 20, No. 4. doi:10.21511/im.20(4).2024.12.
3. Factors affecting the successful implementation of customer relationship management in 3-to-5-star hotels in Viet Nam / Nguyen Viet Thai, Bui Thi Quynh Trang, Quy Nguyen [et al.] // Cogent Social Sciences. 2024. Vol. 10, No. 1. doi:10.1080/23311886.2024.2316062.
4. Котлер Ф., Келлер К., Чернев А. Маркетинг менеджмент. 16-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2024. 608 с.
5. Белова А.О. Экономическая эффективность внедрения CRM-систем: анализ преимуществ и показателей // Актуальные исследования. 2025. № 6 (241). С. 10–14.
6. Сеидханова Г.Г. Роль информационных систем в современной экономике // Символ науки. 2024. № 5-1-1.

7. Самохин А.А., Самылина Д.А. CRM-система как инструмент формирования коммуникационной стратегии: практика коммерческих медицинских организаций // Коммуникации. Медиа. Дизайн. 2022. Т. 7, № 4. С. 86–103.
8. Цены на настройку CRM с 28.04.2025 г. URL: <https://www.yalstudio.ru/price/crm-ceny> (дата обращения: 08.05.2025).
9. Стоимость CRM (для России). URL: [https://www.crm2web.ru/tags/stoimost\\_crm/](https://www.crm2web.ru/tags/stoimost_crm/) (дата обращения: 08.05.2025).
10. Techrepublic : [интернет-журнал в области IT] : офиц. сайт. URL: <https://www.techrepublic.com/article/gartner-it-infrastructure-trends/> (дата обращения: 28.09.2024).
11. Zendesk : [CRM-сервис] : офиц. сайт. URL: <https://www.zendesk.com/blog/tags/sales/> (дата обращения: 15.09.2024).
12. Интервью: Александр Дмитриев об автоматизации отдела продаж санатория. URL: [https://www.travelline.ru/blog/intervyu-ob-avtomatizatsii-sanatoriya/?utm\\_source](https://www.travelline.ru/blog/intervyu-ob-avtomatizatsii-sanatoriya/?utm_source) (дата обращения: 29.09.2024).
13. Яковлева И.В. Внедрение CRM-системы как инструмента повышения эффективности финансово-экономической деятельности организации // Фундаментальные исследования. 2022. № 12. С. 118–122.
14. Ахундова Л.Ф. Использование CRM-систем в индустрии туризма и гостиничного бизнеса как фактор повышения их конкурентоспособности // Экономика и социум. 2016. № 6-3 (25). С. 369–374.
15. Salesforce : [CRM-сервис] : офиц. сайт. URL: <https://www.salesforce.com/blog/sales/> (дата обращения: 15.09.2024).
16. Оборин М.С., Нагоева Т.А. Исследование методов оценки конкурентоспособности регионального санаторно-курортного комплекса // Экономический анализ: теория и практика. 2018. № 11 (482). С. 2043–2065.
17. Независимый аудит санаторно-курортной организации : [отчет консалтинговой компании]. URL: [https://medicalbusinessschool.com/sanatorium\\_audit](https://medicalbusinessschool.com/sanatorium_audit) (дата обращения: 06.04.2025).
18. Вальчук Э.Э., Фурс С.Л. Критерии оценки медицинской эффективности деятельности санаторно-курортных организаций : инструкция по применению / Министерство здравоохранения Республики Беларусь ; Научно-исследовательский институт медико-социальной экспертизы и реабилитации, Республиканский центр по оздоровлению и санаторно-курортному лечению населения. Минск, 2002.
19. Лебедева И.В., Кудрин В.С., Лейзерман В.Г. Комплексная оценка эффективности деятельности санатория как самостоятельного хозяйствующего субъекта: методические подходы и организационные технологии // Здравоохранение РФ. 2001. № 7. С. 109–123.
20. Мадаханов А.С., Халилов И.Х. Оценка эффективности деятельности санаторно-курортных учреждений (Обзор литературы) // Re-health journal. 2023. № 1-2 (17). С. 49–56.
21. Аналитические исследования финансово-экономических процессов и их нормативно-правового регулирования : монография / под ред. Т.Е. Гварлиани. Сочи : СГУ, 2023. 244 с.
22. Коробочная CRM для отеля «А-море». URL: <https://www.bitrix24.ru/partners/case/15757898/> (дата обращения: 08.05.2025).
23. Автоматизация управления взаимоотношениями с клиентами и управления продажами на базе ПП «1С:Предприятие 8. CRM КОРП» в ФГБУ «Клинический Санаторий «Барвиха». URL: <https://1ccrm.com/avtomatizacziya-upravleniya-vzaimootnosheniyami-s-klientami-i-upravleniya-prodazhami-na-baze-pp-1spredpriyat-8-crm-korp-v-fgbu-klinicheskij-sanatorij-barviha/> (дата обращения: 08.05.2025).
24. Изменение цен на лицензии. URL: <https://rbs-crm.ru/izmenenie-czen-na-licenzii/> (дата обращения: 08.05.2025).
25. Что такое low-code/no-code платформа и CRM, CRM+, ERP. URL: <https://habr.com/ru/articles/456710/> (дата обращения: 08.05.2025).
26. Как оптимизировать затраты при помощи CRM?. URL: <https://www.prostoy.ru/2391.html> (дата обращения: 08.05.2025).
27. Гузиева Л.М., Богатырева А.А. Подходы к сегментации IT-рынка в цифровую эпоху и исследование его состояния в России // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2024. № 8 (238). С. 41–48.

## References

1. Evaluating electronic customer relationship management system success: the mediating role of customer satisfaction / M. Al-Bashayreh, D. Almajali, M. Al-Okaily [et al.] // Sustainability. 2022. Vol. 14, No. 19.

2. Al-Kharabsheh A. The effect of customer relationship management on customer satisfaction performance in the hotel industry in Jordan // *Innovative Marketing*. 2024. Vol. 20, No. 4. doi:10.21511/im.20(4).2024.12.
3. Factors affecting the successful implementation of customer relationship management in 3-to-5-star hotels in Viet Nam / Nguyen Viet Thai, Bui Thi Quynh Trang, Quy Nguyen [et al.] // *Cogent Social Sciences*. 2024. Vol. 10, No. 1. doi:10.1080/23311886.2024.2316062.
4. Kotler F., Keller K., Chernev A. *Marketing Management*. 16th ed. St. Petersburg : Peter, 2024. 608 p.
5. Belova A.O. Economic efficiency of the introduction of CRM systems: analysis of advantages and indicators // *Actual research*. 2025. No. 6 (241). Pp. 10–14.
6. Seidkhanova G.G. The role of information systems in the modern economy // *Symbol of Science*. 2024. No. 5-1-1.
7. Samokhin A.A., Samylina D.A. CRM-system as a tool for forming communication strategy: practice of commercial medical organizations // *Communications. Media. Design*. 2022. Vol. 7, No. 4. Pp. 86–103.
8. Prices for CRM configuration as of 28.04.2025. URL: <https://www.yalstudio.ru/price/crm-ceny> (date of access: 08.05.2025).
9. CRM cost (for Russia). URL: [https://www.crm2web.ru/tags/stoimost\\_crm/](https://www.crm2web.ru/tags/stoimost_crm/) (date of access: 08.05.2025).
10. Techrepublic : [online magazine in the field of IT] : official website. URL: <https://www.techrepublic.com/article/gartner-it-infrastructure-trends/> (date of access: 28.09.2024).
11. Zendesk : [CRM service] : official website. URL: <https://www.zendesk.com/blog/tags/sales/> (date of access: 15.09.2024).
12. Interview: Alexander Dmitriev on automation of the sales department of the sanatorium. URL: [https://www.travelline.ru/blog/intervyu-ob-avtomatizatsii-sanatoriya/?utm\\_source](https://www.travelline.ru/blog/intervyu-ob-avtomatizatsii-sanatoriya/?utm_source) (date of access: 29.09.2024).
13. Yakovleva I.V. The introduction of a CRM system as a tool to increase the efficiency of financial and economic activities of the organization // *Fundamental Research*. 2022. No. 12. Pp. 118–122.
14. Akhundova L.F. The use of CRM systems in the tourism and hotel business industry as a factor in increasing their competitiveness // *Economics and society*. 2016. No. 6-3 (25). Pp. 369–374.
15. Salesforce : [CRM service] : official website. URL: <https://www.salesforce.com/blog/sales/> (date of access: 15.09.2024).
16. Oborin M.S., Nagoeva T.A. Study of methods for assessing the competitiveness of the regional spa complex // *Economic analysis: theory and practice*. 2018. No. 11 (482). Pp. 2043–2065.
17. Independent audit of the sanatorium-resort organization : [report of the consulting company]. URL: [https://medicalbusinessschool.com/sanatorium\\_audit](https://medicalbusinessschool.com/sanatorium_audit) (date of access: 06.04.2025).
18. Valchuk E.E., Furs S.L. Criteria for evaluating the medical effectiveness of sanatorium-resort organizations : instructions for use / Ministry of Health of the Republic of Belarus ; Scientific Research Institute of Medical and Social Expertise and Rehabilitation, Republican Center for Health Improvement and Sanatorium-resort treatment of the population. Minsk, 2002.
19. Lebedeva I.V., Kudrin V.S., Leizerman V.G. A comprehensive assessment of the effectiveness of the sanatorium as an independent business entity: methodological approaches and organizational technologies // *Healthcare of the Russian Federation*. 2001. No. 7. Pp. 109–123.
20. Madakhanov A.S., Khalilov I.Kh. Assessment of the effectiveness of the activities of sanatorium-resort institutions (Review of literature) // *Re-Health Journal*. 2023. No. 1-2 (17). Pp. 49–56.
21. Analytical studies of financial and economic processes and their regulatory regulation : monograph / ed. by T.E. Gvarliani. Sochi : SSU, 2023. 244 p.
22. Boxed CRM for the «A-more» Hotel. URL: <https://www.bitrix24.ru/partners/case/15757898/> (date of access: 08.05.2025).
23. Automation of customer relationship and sales management based on the software «1C:Enterprise 8. CRM CORP» in the Federal State Budgetary Institution «Clinical Sanatorium «Barvikha». URL: <https://1ccrm.com/avtomatizatsiya-upravleniya-vzaimootnosheniyami-s-klientami-i-upravleniya-prodazhami-na-baze-pp-1spredpriyatie-8-crm-korp-v-fgbu-klinicheskij-sanatorij-barviha/> (date of access: 08.05.2025).
24. Change in license prices. URL: <https://rbs-crm.ru/izmenenie-czen-na-licenzii/> (date of access: 08.05.2025).
25. What is a low-code/no-code platform and CRM, CRM+, ERP. URL: <https://habr.com/ru/articles/456710/> (date of access: 08.05.2025).

26. How to optimize costs with CRM?. URL: <https://www.prostoy.ru/2391.html> (date of access: 08.05.2025).

27. Guzieva L.M., Bogatyryova A.A. Approaches to IT-market segmentation in the digital era and study of its state in Russia // Vestnik of Samara State University of Economics. 2024. No. 8 (238). Pp. 41–48.

#### **Информация об авторах**

*Т.Е. Гварлиани* – доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры инновационных технологий в экономике и управлении Сочинского государственного университета;

*А.О. Алтунян* – аспирант кафедры инновационных технологий в экономике и управлении Сочинского государственного университета.

#### **Information about the authors**

*T.E. Gvarliani* – Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Innovative Technologies in Economics and Management of the Sochi State University;

*A.O. Altunyan* – postgraduate student of the Department of Innovative Technologies in Economics and Management of the Sochi State University.

Статья поступила в редакцию 12.05.2025; одобрена после рецензирования 20.05.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 12.05.2025; approved after reviewing 20.05.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 55–65.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 55–65.

Научная статья  
УДК 330.44:004

## Применение межотраслевого баланса в условиях цифровизации и глобальных вызовов: мировой и российский опыт

Александр Михайлович Колесников<sup>1</sup>, Виктория Николаевна Хургина<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения,  
Санкт-Петербург, Россия

<sup>1</sup> 98943039@mail.ru

<sup>2</sup> v.khurgina@gmail.com

**Аннотация.** Статья посвящена анализу современных практик применения межотраслевого баланса (МОБ) в условиях цифровизации и глобальных вызовов, таких как деглобализация, санкции и климатические изменения. Рассматривается исторический контекст МОБ, его эволюция и текущие тренды в мировой и российской практике. Особое внимание уделено роли новых технологий (блокчейн, IoT, ИИ, цифровые двойники) в реализации динамических моделей МОБ. На примере машиностроительного предприятия показана архитектура системы, обеспечивающей оперативное планирование и защиту национальных интересов. Выявлены сложности и риски внедрения, а также перспективы дальнейших исследований для масштабирования подхода на отраслевой и региональный уровни.

**Ключевые слова:** межотраслевой баланс, цифровизация, динамические модели, блокчейн, IoT, ИИ, цифровые двойники, деглобализация, санкции, экономическое планирование, национальные интересы

### Основные положения:

♦ разработана теоретико-методологическая основа применения динамического межотраслевого баланса в условиях цифровизации, включающая переход от статических к динамическим моделям с использованием технологий блокчейн, IoT, ИИ и цифровых двойников, что позволяет повысить оперативность и точность экономического планирования в условиях глобальных вызовов;

♦ сформирована архитектура системы динамического МОБ для микроуровня, обеспечивающая интеграцию IoT-датчиков для сбора данных в реальном времени, блокчейн-сети для обеспечения прозрачности, ИИ-модулей для прогнозирования и цифровых двойников для моделирования сценариев, что способствует антикризисному управлению на предприятии в условиях санкций;

♦ обоснована адаптация МОБ к российским условиям через цифровизацию на основе сравнительного анализа мирового опыта, что позволило выявить преимущества и ограничения применения МОБ в США, ЕС, Китае и России, а также предложить интеграцию с цифровыми платформами, такими как ЦАП Росстата, для повышения эффективности планирования;

♦ предложен подход к масштабированию динамического МОБ на региональный и международный уровни, включающий создание общих цифровых балансов в рамках ЕАЭС, что обеспечивает повышение устойчивости экономики региона и защиту национальных интересов в условиях деглобализации и геополитической нестабильности;

♦ выявлены и систематизированы риски внедрения динамического МОБ, включая нехватку данных, высокие вычислительные затраты и необходимость инвестиций в инфраструктуру, а также предложены меры по их минимизации, такие как развитие технологий сбора данных и межведомственного взаимодействия.



**Для цитирования:** Колесников А.М., Хургина В.Н. Применение межотраслевого баланса в условиях цифровизации и глобальных вызовов: мировой и российский опыт // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 55–65.

Original article

## Application of inter-industry balance in the context of digitalization and global challenges: global and Russian experience

Alexandr M. Kolesnikov<sup>1</sup>, Viktoria N. Khurgina<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup> St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Saint Petersburg, Russia

<sup>1</sup> 98943039@mail.ru

<sup>2</sup> v.khurgina@gmail.com

**Abstract.** The article investigates modern practices of applying the input-output model (interindustry balance) in the context of digitalization and global challenges, such as deglobalization, sanctions, and climate change. It explores the historical context of the input-output model, its evolution, and current trends in global and Russian practices. Special attention is given to the role of new technologies (blockchain, IoT, AI digital twins) in implementing dynamic input-output models. Using the example of a manufacturing enterprise, the architecture of a system enabling operational planning and the protection of national interests is presented. The study identifies challenges and risks of implementation, as well as prospects for further research to scale the approach to industry and regional levels.

**Keywords:** interindustry balance, digitalization, dynamic models, blockchain, IoT, AI, digital twins, deglobalization, sanctions, economic planning, national interests

### Highlights:

- ♦ a theoretical and methodological basis for the application of dynamic intersectoral balance in the context of digitalization has been developed, including the transition from static to dynamic models using blockchain, IoT, AI and digital twins technologies, which makes it possible to increase the efficiency and accuracy of economic planning in the face of global challenges;
- ♦ the architecture of the dynamic intersectoral balance system for the microlevel has been formed, providing integration of IoT sensors for real-time data collection, blockchain networks for transparency, AI modules for forecasting and digital twins for scenario modeling, which contributes to anti-crisis management in an enterprise under sanctions;
- ♦ the work substantiates the adaptation of the intersectoral balance to Russian conditions through digitalization based on a comparative analysis of international experience, which made it possible to identify the advantages and limitations of using intersectoral balance in the USA, EU, China and Russia, as well as to propose integration with digital platforms such as the Rosstat Data Center to improve planning efficiency;
- ♦ an approach to scaling the dynamic intersectoral balance to regional and international levels is proposed, including the creation of common digital balances within the EAEU, which increases the stability of the region's economy and protects national interests in the context of deglobalization and geopolitical instability;
- ♦ the risks of introducing a dynamic intersectoral balance, including data scarcity, high computing costs and the need for infrastructure investments, have been identified and systematized, and measures to minimize them, such as the development of data collection technologies and interagency interaction, have been proposed.

**For citation:** Kolesnikov A.M., Khurgina V.N. Application of inter-industry balance in the context of digitalization and global challenges: global and Russian experience // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 55–65. (In Russ.).

## Введение

Современная промышленность сталкивается с рядом вызовов, включая ограниченность ресурсов, глобальную конкуренцию, экологические требования и необходимость адаптации к стремительным изменениям экономической среды. В условиях отхода от глобализации, особенно для России, внутреннее планирование деятельности, в первую очередь промышленного производства, приобретает стратегическую важность для устойчивого развития экономики страны и обеспечения ее экономической безопасности. Сбалансированное планирование становится ключевым инструментом, позволяющим минимизировать кризисы, вызванные дисбалансом в производственных цепочках. В эпоху деглобализации [1–3], санкций и климатических изменений межотраслевой баланс (МОБ) Леонтьева вновь становится важным инструментом экономического планирования. Как показывают исследования OECD (2023), традиционные методы, разработанные для стабильных глобальных цепочек, требуют адаптации к новым реалиям — регионализации, цифровизации и кризисной неустойчивости [4]. В условиях, когда Европа и Япония демонстрируют высокую зависимость от внешней торговли (по некоторым оценкам, до 80% товарооборота стран зависит от глобального товарооборота [5]), а США и Россия обладают относительной независимостью [2; 6], МОБ становится инструментом для управления внутренними ресурсами и минимизации внешних рисков.

Цель данной статьи – проанализировать современные практики применения МОБ в условиях цифровизации и глобальных вызовов, сравнить мировой и российский опыт, а также оценить перспективы его использования для устойчивого развития экономики РФ. Основные задачи включают изучение исторического контекста МОБ, выявление ключевых трендов в его применении, рассмотрение кейсов из США, ЕС, Китая и России, а также разработку рекомендаций по интеграции цифровых технологий в МОБ для применения в российских реалиях.

**Обзор и исторический аспект.** Межотраслевой баланс был изначально разработан советскими экономистами. В 1924 г. ЦСУ СССР

по методологии Л.Н. Литошенко и П.И. Попова представило первый в истории отчетный межотраслевой баланс народного хозяйства СССР на 1923/1924 хозяйственный год и прогнозный баланс на 1924/1925 год. Однако наибольшее развитие и международное признание эта методология получила благодаря В.В. Леонтьеву, который в 1930-х гг. разработал экономико-математический метод анализа «затраты – выпуск», применявшийся для анализа экономики США, что принесло автору Нобелевскую премию в 1973 г. Построение балансов «затраты – выпуск» стало государственным делом в США: к сбору информации привлекались правительственные организации. В 1948 г. Леонтьев основал Гарвардскую лабораторию экономических исследований, ставшую научным центром по дальнейшей разработке и практическому применению метода. В 1930–1960-х гг. МОБ использовался для оценки последствий Великой депрессии и послевоенного восстановления в США. В СССР модели «затраты – выпуск» использовались в Госплане для 5-летнего планирования, хотя в упрощенной форме из-за отсутствия достаточного количества данных [7]. В 1970–1990-х гг. страны ОЭСР активно внедряли МОБ: Япония оптимизировала промышленные цепочки, а ЕС оценивал интеграционные эффекты единого рынка [4]. В России до 2000-х гг. плановые балансы носили декларативный характер, а после 1991 г. их использование существенно сократилось по причине перехода к рыночной экономике [8].

Современные исследования подчеркивают необходимость адаптации МОБ к новым технологическим условиям с целью раскрытия их максимального потенциала. OECD (2023) отмечает, что в современной практике традиционные годовые балансы уступают место квартальным, а так называемые большие данные (Big Data) и технологии IoT создают благоприятные данные для применения динамических моделей МОБ [4]. В современной мировой практике МОБ используется в США в рамках проекта BEA (Bureau of Economic Analysis): динамические таблицы «затраты – выпуск» обновляются каждый год и содержат информацию по 71 отраслевой категории, а также по большому количеству детализаций в рамках

отраслей [9]. В Европе Eurostat (Статистическая служба Евросоюза) разрабатывает региональные МОБ (input-output tables, IOT) для анализа сельского хозяйства в рамках Единой сельскохозяйственной политики (CAP) и оценки устойчивости агросектора [10]. Целями данного проекта является оценка вклада сельского хозяйства в экономику регионов ЕС, анализ межотраслевых связей (например, связь ферм с пищевой промышленностью), прогнозирование последствий реформ CAP, климатических изменений и торговых санкций. Eurostat публикует данные на уровне NUTS 2 (базовые регионы ЕС), включая производство, импорт и экспорт сельхозпродукции, затраты на удобрения, технику, логистику, взаимодействие с другими отраслями (пищепром, биоэнергетика).

В Китае имеет место интеграция МОБ с системами так называемого «Социального рейтинга» для контроля региональных дисбалансов [11]. Были отдельные эпизоды применения МОБ, например, для прогнозирования последствий торговой войны с США (2018–2024). Это подтверждается также рядом научных исследований [12; 13].

### Методы

Для анализа были использованы данные из открытых источников, включая отчеты международных организаций, таких как McKinsey [1], OECD [4], EUROSTAT [10], FAO [11], национальных статистических служб BEA [9] и Росстат [14] и научные публикации по теме моделей «затраты – выпуск» [8; 15–17]. Исторический контекст изучался на основе работ В. Леонтьева [7] и архивных данных о применении МОБ в СССР и странах ОЭСР. Современные кейсы анализировались через сравнительный подход: США, ЕС, Китай и Россия рассматривались с точки зрения целей применения МОБ, используемых технологий и достигнутых результатов.

Методология включала качественный анализ отчетов и кейсов для выявления трендов, таких как переход к составлению краткосрочных балансов и использование Big Data, а также сравнительный анализ опыта США, ЕС, Китая и России по критериям технологической оснащенности, масштабов применения и эф-

фективности. Отдельно был проведен анализ научных публикаций, формирующих основу для интеграции информационных технологий в модели межотраслевого баланса [18–20]. На основе синтеза данных были сформулированы рекомендации, включая интеграцию МОБ с цифровыми платформами, такими как Цифровая аналитическая платформа Росстата (ЦАП).

### Результаты

Современные исследования подчеркивают возрастающую роль межотраслевого баланса в условиях цифровизации и глобальных вызовов, особенно в контексте антикризисного управления и устойчивого развития экономики. В России наблюдается возрождение интереса к МОБ как инструменту экономического планирования, что особенно актуально в условиях санкционного давления и необходимости импортозамещения. В первую очередь в дискурсе государственного планирования – инструменты цифровизации (включая умные датчики, системы мониторинга и так называемые цифровые двойники). Так, Минэкономразвития РФ активно применяет цифровые технологии планирования для анализа и поддержки программ импортозамещения, выявляя ключевые зависимости в таких отраслях, как станкостроение и фармацевтика. Например, в рамках пилотного проекта в Уральском федеральном округе удалось определить, что до 60% комплектующих для станков импортировались из стран ЕС до 2022 г., что подтолкнуло к разработке стратегий по развитию внутреннего производства и переориентации на азиатские рынки.

Региональные проекты в области цифровизации планирования также демонстрируют практическую эффективность. Так, в Татарстане внедрение технологий, включая умные датчики и системы мониторинга, позволило повысить эффективность работы сельскохозяйственных предприятий, улучшить контроль за использованием земель и оптимизировать процессы хранения и логистики [21]. Этот пример подчеркивает потенциал цифровизации для повышения точности и оперативности планирования, особенно в условиях ограниченных ресурсов и внешних шоков. Н. Ведута в своей работе [8] акцентирует внимание на

том, что цифровизация открывает возможности для перехода от статических к динамическим моделям МОБ, что имеет ключевое значение для антикризисного управления. Динамические модели, в отличие от традиционных статических, позволяют учитывать изменения в реальном времени, что особенно важно в условиях нестабильности, вызванной санкциями, климатическими изменениями и геополитическими конфликтами.

Несмотря на отдельные достижения, внедрение МОБ в России сталкивается с рядом проблем. Росстат (2024) отмечает значительный дефицит данных, особенно по малому и среднему бизнесу, что затрудняет построение точных и репрезентативных балансов. Кроме того, слабая координация между ведомствами, такими как Минпромторг, Росстат и региональные органы управления, замедляет процесс интеграции цифровых технологий в практику планирования. Эти вызовы требуют системного подхода, включая разработку единых стандартов сбора данных и улучшение межведомственного взаимодействия, чтобы МОБ мог в полной мере реализовать свой потенциал в условиях современной экономики.

Рассмотрим вначале некоторые ключевые аспекты самой методологии межотраслевого баланса, которую иногда еще называют «затраты – выпуск». Статическая модель МОБ представляет собой «снимок» экономики в определенный момент времени, обычно за год. Она описывает межотраслевые связи на основе фиксированных данных, не учитывая их изменения во времени. Например, статическая модель может показать, сколько продукции сельского хозяйства было использовано в промышленности в 2022 г., но она не способна отразить, как эти потоки изменятся в будущем. Ее основное уравнение выглядит следующим образом:

$$x_i = \sum_{j=1}^n a_{ij}x_j + y_i, \quad (1)$$

где  $x_i$  – общий выпуск сектора (i);

$a_{ij}$  – коэффициент прямых затрат (доля продукции сектора (i), необходимая для производства единицы продукции сектора (j));

$x_j$  – выпуск сектора (j);

$y_i$  – конечный спрос на продукцию сектора (i).

Коэффициенты  $a_{ij}$  считаются неизменными, что ограничивает способность модели реагировать на динамические изменения.

Статическая модель опирается на традиционные источники данных, такие как официальная статистика (например, Росстат, Eurostat), которые собираются с определенной периодичностью, обычно раз в год. Это делает статическую модель менее оперативной в условиях быстрых изменений, таких как санкции или экономические кризисы.

В отличие от статической, динамическая модель МОБ анализирует экономику как процесс, развивающийся во времени, с учетом последовательных периодов (например, кварталов или месяцев). Она позволяет отслеживать эволюцию межотраслевых связей и прогнозировать будущие состояния. Основное уравнение динамической модели включает временные параметры и инвестиции:

$$x_i(t) = \sum_{j=1}^n a_{ij}(t)x_j(t) + y_i(t) + \sum_{j=1}^n b_{ij}(t)\Delta x_j(t), \quad (2)$$

где  $x_i(t)$  – выпуск сектора (i) в момент времени (t);

$a_{ij}(t)$  – коэффициенты прямых затрат, которые могут изменяться;

$y_i(t)$  – конечный спрос;

$b_{ij}(t)$  – коэффициенты капитальных затрат;

$\Delta x_j(t)$  – изменение выпуска сектора (j) за период.

Это позволяет моделировать изменения, такие как рост спроса или перебои в поставках.

Динамическая модель может использовать данные в реальном времени или с минимальной задержкой. Это не представлялось возможным в середине XX в. и стало возможным благодаря тотальной цифровизации. Динамические модели также могут интегрировать Big Data (например, логистические данные) и искусственный интеллект, что делает их потенциально более адаптивными.

Таким образом, видно, что динамическая модель в отличие от статической, напротив, ориентирована на прогнозирование и антикризисное управление. Она позволяет моделировать сценарии, такие как влияние санкций на производство или дефицит ресурсов – на урожайность. Н. Ведута (8) подчеркивает, что динамические модели МОБ особенно полезны

для антикризисного управления, так как они учитывают временные лаги и изменения в экономике.

Динамическая модель включает капитальные затраты и инвестиции, что позволяет анализировать, как изменения в одном секторе влияют на другие с течением времени. Коэффициенты капитальных затрат  $b_{ij}(t)$  в уравнении динамической модели отражают, сколько инвестиций требуется для увеличения производства в секторе (j), и как это влияет на сектор (i). Это делает динамическую модель более подходящей для анализа долгосрочного роста и технологических изменений.

Статическая модель предполагает неизменность коэффициентов прямых затрат  $a_{ij}$ , что делает ее менее гибкой в условиях быстрых изменений. Она не может оперативно реагировать на шоки, такие как санкции, перебои в поставках или изменения спроса, так как требует пересчета всей матрицы на основе новых данных, что занимает время. Динамическая модель же более гибкая, так как позволяет обновлять коэффициенты  $a_{ij}$  и  $b_{ij}$  в реальном времени с учетом новых данных. Это особенно важно в условиях нестабильности, где оперативность имеет решающее значение.

Основное различие между статической и динамической моделями МОБ заключается в их способности учитывать изменения во времени. Статическая модель подходит для анализа фиксированного состояния экономики, но ограничена в условиях нестабильности. Динамическая модель благодаря учету временных изменений, инвестиций и данных в реальном времени более гибкая и адаптивная, что делает ее предпочтительной для антикризисного управления и прогнозирования, особенно в эпоху цифровизации. Однако ее реализация требует более сложных данных и вычислительных ресурсов, что может быть проблемой в условиях ограниченного доступа к информации.

Рассмотрим на примере машиностроения, как использование цифровых технологий может создать систему поддержки принятия решений на уровне отдельных отраслей и регионов на базе динамических моделей МОБ.

В условиях санкций и деглобализации российская машиностроительная отрасль сталки-

вается с вызовами, связанными с дефицитом импортных комплектующих, перебоями в поставках и необходимостью оперативного перераспределения ресурсов для поддержания производства. Для решения этих задач и защиты национальных интересов, таких как обеспечение устойчивости экономики и независимости от внешних поставок, разрабатывается перспективная система, реализующая динамический МОБ. Система использует современные технологии – блокчейн, IoT, Big Data, ИИ и цифровые двойники – для достижения следующих целей:

- ♦ оперативное обновление данных о межотраслевых потоках в реальном времени;
- ♦ прогнозирование сбоев в поставках и моделирование сценариев для минимизации рисков;
- ♦ автоматизация процессов планирования и координации между участниками (предприятиями, регионами, государственными органами).

Рассмотрим машиностроительное предприятие, производящее сельскохозяйственную технику, например, тракторы. Для производства тракторов требуются комплектующие (двигатели, гидравлические системы, электроника), часть из которых ранее импортировалась из ЕС, но из-за санкций поставки прекращены.

Система динамического МОБ помогает оперативно перераспределить ресурсы, найти альтернативных поставщиков внутри России или в дружественных странах (например, в Китае), чтобы минимизировать сбои в производстве. Система работает следующим образом:

1. Сбор данных в реальном времени: IoT-датчики на складах и производственных линиях фиксируют запасы комплектующих и объемы производства.
2. Запись данных в блокчейн: данные о поставках и запасах записываются с помощью технологии блокчейн через смарт-контракты, что обеспечивает их прозрачность и неизменяемость.

3. Обновление МОБ: центральная платформа (назовем ее «Росстат.Аналитика») использует данные из блокчейна для построения динамического МОБ, обновляя баланс в реальном времени.

4. Прогнозирование с помощью ИИ: анализ данных МОБ, прогноз возможных сбоев (например, дефицит двигателей) и предложение альтернативных сценариев.

5. Моделирование сценариев: цифровые двойники предприятия моделируют сценарии

(например, перераспределение поставок на внутренний рынок), помогая принять оптимальные решения.

6. Координация участников: государственные органы (например, Минпромторг) и предприятия получают доступ к данным через блок-

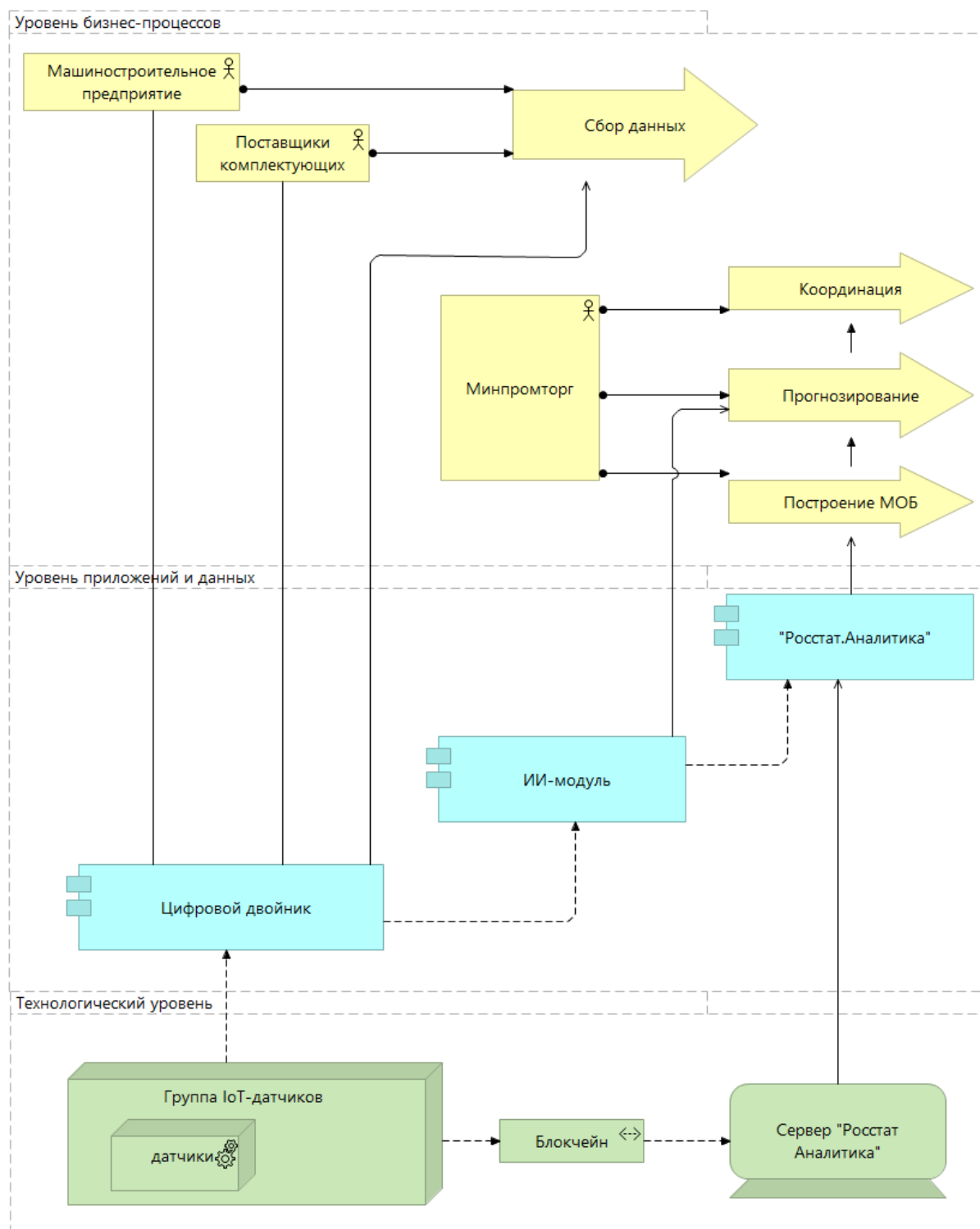


Рис. Принципы построения архитектуры планирования деятельности машиностроительного предприятия

чейн, что улучшает координацию и позволяет оперативно реагировать на изменения.

Распределение ролей участников в модели следующее:

- ♦ машиностроительное предприятие: предоставляет данные о производстве и запасах через IoT-датчики;

- ♦ поставщики комплектующих: записывают данные о поставках в блокчейн;

- ♦ Минпромторг и регионы: используют данные МОБ для координации и принятия решений;

- ♦ Росстат: обеспечивает платформу для построения МОБ («Росстат.Аналитика»);

- ♦ технологические провайдеры: предоставляют решения для ИИ (например, прогнозирование) и цифровых двойников.

На рисунке представлена схема взаимодействия участников и компонентов процесса в рамках предлагаемой концепции на формализованном языке моделирования архитектуры Archimate.

Предложенная схема архитектуры системы демонстрирует реализацию динамического МОБ на уровне отдельного машиностроительного предприятия, что является важным шагом для достижения более широких целей. Использование новых технологий, таких как блокчейн, IoT, ИИ и цифровые двойники, позволяет реализовать динамическую модель МОБ непосредственно на уровне предприятия, обеспечивая сбор детализированных данных о производственных потоках, запасах и поставках в реальном времени. Это создает основу для более точного и оперативного планирования, которое затем может быть агрегировано для построения межотраслевых балансов уже на уровне всей отрасли.

Таким образом, новые технологии не только модернизируют традиционные модели МОБ, но и делают их применимыми на микроуровне, позволяя предприятиям вносить свой вклад в формирование общей картины отраслевых связей.

Такой подход особенно актуален в условиях санкций и деглобализации, когда оперативное управление на уровне отдельных предприятий становится ключевым фактором для обеспечения устойчивости отрасли в целом и защиты национальных интересов.

## Обсуждение

Внедрение динамических моделей межотраслевого баланса открывает значительные перспективы для модернизации экономического планирования, особенно в условиях нестабильности, вызванной санкциями и деглобализацией. Использование новых технологий, таких как блокчейн, IoT, ИИ и цифровые двойники, позволяет реализовать динамический МОБ на уровне отдельных предприятий, обеспечивая оперативное обновление данных и более точное прогнозирование межотраслевых связей. Это создает основу для масштабирования на отраслевой и региональный уровни, что может существенно повысить эффективность управления экономикой и способствовать защите национальных интересов. Например, возможность оперативно перераспределять ресурсы между предприятиями и отраслями в условиях дефицита комплектующих позволяет минимизировать сбои в производственных цепочках и поддерживать устойчивость экономики.

Однако реализация динамических моделей МОБ сопряжена с рядом сложностей и рисков, которые необходимо учитывать. Динамическая модель, хотя и более мощная, требует значительных вычислительных ресурсов и доступа к данным в реальном времени. Проблемы с нехваткой данных, особенно в современных российских условиях, могут затруднять ее реализацию. Кроме того, сложность модели увеличивает риск ошибок, если данные недостаточно точны или коэффициенты неправильно оценены. Например, неточности в данных о запасах или поставках, вызванные неполным учетом теневого сектора или задержками в предоставлении информации, могут привести к искажению баланса и, как следствие, к ошибочным прогнозам. Также внедрение новых технологий, таких как блокчейн, требует значительных инвестиций в инфраструктуру и обучение персонала, что может стать барьером для их широкого применения, особенно в регионах с ограниченными ресурсами.

Несмотря на эти вызовы, перспективы дальнейших исследований в этой области представляются многообещающими. Развитие технологий сбора и обработки данных, таких как IoT и Big Data, может со временем

устранить проблему нехватки информации, обеспечивая более точные и актуальные данные для построения МОБ.

Интеграция блокчейн-технологий открывает возможности для учета теневого сектора и повышения прозрачности данных, что особенно важно для регионов с высокой долей неформальной экономики. Кроме того, дальнейшее развитие ИИ и цифровых двойников может улучшить качество прогнозирования и моделирования сценариев, позволяя более эффективно управлять рисками и адаптироваться к изменениям.

В долгосрочной перспективе эти исследования могут привести к созданию комплексных систем планирования, которые объединят данные от отдельных предприятий, отраслей и регионов, обеспечивая более точное и

оперативное управление экономикой на всех уровнях.

### Заключение

Межотраслевой баланс остается эффективным инструментом для экономического планирования в условиях глобальных вызовов. Цифровизация расширяет его возможности, позволяя переходить к динамическим моделям, работающим в реальном времени. Россия может использовать свою независимость и опыт кризисной адаптации для создания гибридных моделей.

Для дальнейшего развития рекомендуется интегрировать МОБ с такими платформами, как ЦАП, для автоматизации сбора данных и развивать кооперацию в рамках ЕАЭС, создавая общие цифровые МОБ для стран-участниц.

### Список источников

1. The future of globalization: think diversifying, not decoupling / McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/the-future-of-globalization-think-diversifying-not-decoupling> (дата обращения: 08.04.2025).
2. World Bank Group Research Newsletter (September 2023): Development and (De)globalization (English) / World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099523309112335377> (дата обращения: 08.04.2025).
3. Geoeconomic fragmentation and the future of multilateralism / IMF. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2023/01/11/Geoeconomic-Fragmentation-and-the-Future-of-Multilateralism-527266> (дата обращения: 08.04.2025).
4. Is globalisation over? The shifting geography of trade / OECD. URL: <https://www.oecd.org/trade/topics/globalisation/> (дата обращения: 08.04.2025).
5. MERICS China Forecast 2024 / MERICS. URL: <https://merics.org/en/events/merics-china-forecast-2024> (дата обращения: 08.04.2025).
6. Russia import dependency problem / ECIPE. URL: <https://ecipe.org> (дата обращения: 08.04.2025).
7. Leontief W.W. Input-output economics. 2nd ed. New York : Oxford University Press, 1973. 257 p.
8. Ведута Н.И. Цифровизация экономического планирования: кибернетический подход : монография. Москва : Гаудеамус, 2021. 639 с.
9. Input-Output Accounts Updates / BEA. URL: <https://www.bea.gov/data/industries/input-output-accounts-data> (дата обращения: 08.04.2025).
10. Agriculture / Eurostat. 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/agriculture> (дата обращения: 08.04.2025).
11. Food security and input-output models. URL: <https://www.stats.gov.cn/> (дата обращения: 08.04.2025).
12. Mao Haiou, Görg, Holger. Friends like this: the impact of the US–China trade war on global value chains // The World Economy. 2020. Vol. 43, Iss.7. Pp. 1776–1791.
13. Understanding the heterogeneous roles of China's sectors under the shock of second Trump administration's new tariffs: A novel method of shock-based input-output data envelopment analysis / Liqi Hu, Shanshan Chen, Chengjie Zhang [et al.] // Energy. 2025. Vol. 135687. URL: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2025.135687> (дата обращения: 08.04.2025).
14. Методология межотраслевого баланса / Росстат. 2024. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 08.04.2025).



15. CAP and Agricultural Sustainability // Journal of Rural Studies. 2022. URL: <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-rural-studies> (дата обращения: 08.04.2025).
16. Norén R. The input-output model: a study of the interindustry structure // Equilibrium Models in an Applied Framework : lecture notes in economics and mathematical systems. Berlin, Heidelberg : Springer, 2013. Vol. 667. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-642-34994-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-34994-2_1) (дата обращения: 08.04.2025).
17. Miller R.E., Blair P.D. Input-output analysis: foundations and extensions. Cambridge : Cambridge University Press, 2022.
18. Краковская И.Н., Корокошко Ю.В., Слушкина Ю.Ю. Международная и российская практика государственного регулирования цифровой трансформации промышленности // Экономика, предпринимательство и право. 2023. Т. 13, № 1. С. 45–60.
19. Merciai S. An input-output model in a balanced multi-layer framework // Resources Conservation and Recycling. 2019. Vol. 150, No. 3. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.06.037> (дата обращения: 08.04.2025).
20. Liu X., Shi J. A new method for interindustry linkage analysis based on demand-driven and multisector input-output model and its application in China's manufacturing and producer services // Complexity. 2020. doi:10.1155/2020/3857981.
21. Отчет по цифровизации АПК / Минсельхоз. 2023. URL: <https://mcx.gov.ru> (дата обращения: 08.04.2025).

### References

1. The future of globalization: think diversifying, not decoupling / McKinsey. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/themes/the-future-of-globalization-think-diversifying-not-decoupling> (date of access: 08.04.2025).
2. World Bank Group Research Newsletter (September 2023): Development and (De)globalization (English) / World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099523309112335377> (date of access: 08.04.2025).
3. Geoeconomic fragmentation and the future of multilateralism / IMF. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2023/01/11/Geoeconomic-Fragmentation-and-the-Future-of-Multilateralism-527266> (date of access: 08.04.2025).
4. Is globalisation over? The shifting geography of trade / OECD. URL: <https://www.oecd.org/trade/topics/globalisation/> (date of access: 08.04.2025).
5. MERICS China Forecast 2024 / MERICS. URL: <https://merics.org/en/events/merics-china-forecast-2024> (date of access: 08.04.2025).
6. Russia import dependency problem / ECIPE. URL: <https://ecipe.org> (date of access: 08.04.2025).
7. Leontief W.W. Input-output economics. 2nd ed. New York : Oxford University Press, 1973. 257 p.
8. Veduta N.I. Digitalization of economic planning: a cybernetic approach : monograph. Moscow : Gaudeamus, 2021. 639 p.
9. Input-Output Accounts Updates / BEA. URL: <https://www.bea.gov/data/industries/input-output-accounts-data> (date of access: 08.04.2025).
10. Agriculture / Eurostat. 2023. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/agriculture> (date of access: 08.04.2025).
11. Food security and input-output models. URL: <https://www.stats.gov.cn/> (date of access: 08.04.2025).
12. Mao Haiou, Görg, Holger. Friends like this: the impact of the US-China trade war on global value chains // The World Economy. 2020. Vol. 43, Iss.7. Pp. 1776–1791.
13. Understanding the heterogeneous roles of China's sectors under the shock of second Trump administration's new tariffs: A novel method of shock-based input-output data envelopment analysis / Liqi Hu, Shanshan Chen, Chengjie Zhang [et al.] // Energy. 2025. Vol. 135687. URL: <https://doi.org/10.1016/j.energy.2025.135687> (date of access: 08.04.2025).
14. Methodology of intersectoral balance / Rosstat. 2024. URL: <https://rosstat.gov.ru> (date of access: 08.04.2025).
15. CAP and Agricultural Sustainability // Journal of Rural Studies. 2022. URL: <https://www.journals.elsevier.com/journal-of-rural-studies> (date of access: 08.04.2025).

16. Norén R. The input-output model: a study of the interindustry structure // *Equilibrium Models in an Applied Framework : lecture notes in economics and mathematical systems*. Berlin, Heidelberg : Springer, 2013. Vol. 667. URL: [https://doi.org/10.1007/978-3-642-34994-2\\_1](https://doi.org/10.1007/978-3-642-34994-2_1) (date of access: 08.04.2025).
17. Miller R.E., Blair P.D. *Input-output analysis: foundations and extensions*. Cambridge : Cambridge University Press, 2022.
18. Krakovskaya I.N., Korokoshko Yu.V., Slushkina Yu.Y. International and Russian practice of state regulation of digital transformation of industry // *Economics, entrepreneurship and law*. 2023. Vol. 13, No. 1. Pp. 45–60.
19. Merciai S. An input-output model in a balanced multi-layer framework // *Resources Conservation and Recycling*. 2019. Vol. 150, No. 3. URL: <https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2019.06.037> (date of access: 08.04.2025).
20. Liu X., Shi J. A new method for interindustry linkage analysis based on demand-driven and multisector input-output model and its application in China's manufacturing and producer services // *Complexity*. 2020. doi:10.1155/2020/3857981.
21. Report on the digitalization of agriculture / Ministry of Agriculture. 2023. URL: <https://mcx.gov.ru> (date of access: 08.04.2025).

#### ***Информация об авторах***

А.М. Колесников – доктор экономических наук, профессор Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения, почетный работник высшего профессионального образования Российской Федерации;

В.Н. Хургина – соискатель Санкт-Петербургского государственного университета аэрокосмического приборостроения.

#### ***Information about the authors***

A.M. Kolesnikov – Doctor of Economics, Professor of the St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation, Honoured Worker of Higher Professional Education of the Russian Federation;

V.N. Khurgina – applicant of the St. Petersburg State University of Aerospace Instrumentation.

Статья поступила в редакцию 14.04.2025; одобрена после рецензирования 24.04.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 14.04.2025; approved after reviewing 24.04.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Научная статья  
УДК 339.138:378

### **Цифровая трансформация модели маркетингового продвижения образовательных продуктов высшей школы**

**Светлана Алексеевна Кучерявенко**

Белгородский государственный национальный исследовательский университет, Белгород,  
Россия, Kucheryavenko\_s@bsuedu.ru

**Аннотация.** В статье обоснована важность цифровой трансформации для образовательных организаций высшего образования и их конкурентоспособности. Представлен анализ влияния цифровых технологий на маркетинговое продвижение образовательных продуктов, анализ традиционных и современных подходов к маркетинговому продвижению, отмечена роль цифровых технологий в образовательном маркетинге, выделены современные инструменты цифрового маркетинга образовательных продуктов. Предметом исследования выступают цифровые технологии и методы, применяемые в процессе маркетингового продвижения образовательных продуктов высшей школы. Объектом является процесс маркетингового продвижения продуктов высшей школы в условиях цифровой трансформации. Цель исследования – анализ влияния цифровых технологий на процесс маркетингового продвижения образовательных продуктов высшей школы и разработка рекомендаций по эффективному использованию этих технологий для улучшения результатов маркетинговых кампаний.

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинг в образовании, маркетинговая деятельность, маркетинговый контроль, образовательные продукты

**Основные положения:**

- ♦ определена роль цифровых технологий в образовательном маркетинге;
- ♦ представлен анализ влияния цифровых технологий на процесс маркетингового продвижения образовательных продуктов высшей школы;
- ♦ предложена структура модели маркетингового контроля для образовательных организаций высшего образования.

**Для цитирования:** Кучерявенко С.А. Цифровая трансформация модели маркетингового продвижения образовательных продуктов высшей школы // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 66–74.

## Digital transformation of the marketing promotion model of educational products of higher education

Svetlana A. Kucheryavenko

Belgorod State National Research University, Belgorod, Russia, Kucheryavenko\_s@bsuedu.ru

**Abstract.** The article substantiates the significance of digital transformation for higher education institutions and their competitiveness. The work contains the analysis of the impact of digital technologies on the marketing promotion of educational products, the analysis of traditional and modern approaches to marketing promotion; the role of digital technologies in educational marketing is noted, modern tools of digital marketing of educational products are highlighted. The subject of the study is digital technologies and methods used in the process of marketing promotion of higher education educational products. The object is the process of marketing promotion of higher education products in the context of digital transformation. The research purpose is to analyze the influence of digital technologies on the process of marketing promotion of higher education educational products and to develop recommendations for the effective use of these technologies to improve the results of marketing campaigns.

**Keywords:** marketing, marketing in education, marketing activities, marketing control, educational products

### Highlights:

- ♦ the role of digital technologies in educational marketing is defined;
- ♦ the analysis of the impact of digital technologies on the process of marketing promotion of educational products of higher education is presented;
- ♦ the structure of the marketing control model for educational institutions of higher education is proposed.

**For citation:** Kucheryavenko S.A. Digital transformation of the marketing promotion model of educational products of higher education // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 66–74. (In Russ.).

### Введение

Цифровые технологии кардинально меняют подход к маркетингу образовательных продуктов, предоставляя новые возможности для привлечения и удержания студентов, повышая качество реализации образовательных программ и оптимизируя расходы [1; 2].

В условиях быстро меняющегося рынка университеты должны быть готовы к изменениям. Так, цифровые технологии позволяют быстро адаптироваться к новым условиям, изменять рекламные кампании и контент в зависимости от текущих тенденций и запросов аудитории.

Всестороннее исследование понятийного аппарата вопросов цифровой трансформации позволяет сформировать комплексное представление о рассматриваемом понятии [3; 4].

Под цифровой трансформацией понимают комплексный процесс изменения бизнес-моделей, операционных процессов, культуры и мышления организации с целью интеграции современных цифровых технологий во все аспекты их деятельности. Данный процесс направлен на внедрение передовых цифровых решений, переход от традиционных моделей ведения бизнеса к более гибким и адаптивным моделям, формирование новой корпоративной культуры, нацеленной на улучшение пользовательского опыта и создание персонализированных предложений.

Анализ особенностей образовательных продуктов высшей школы, специфики целевых аудиторий и их потребителей, традиционных и современных подходов к маркетинговому продвижению образовательных продуктов позво-



Рис. 1. Современные инструменты цифрового маркетинга образовательных продуктов

ляет выделить основные инструменты цифрового маркетинга [5; 6] (рис. 1).

Использование цифровых каналов позволяет образовательным организациям выходить за пределы локального образовательного рынка и привлекать студентов со всего мира. Социальные сети, поисковые системы, видеохостинги и другие онлайн-платформы предоставляют возможность охватить глобальную аудиторию, предлагая образовательные продукты людям независимо от их географического положения.

### Методы

В качестве методов исследования выступили контент-анализ научных публикаций по проблеме исследования в российской научной электронной библиотеке eLIBRARY.RU, интервьюирование и фокус-группы для глубокого анализа восприятия и ожиданий целевой аудитории относительно маркетинговых стратегий. Данные методы и инструменты позволили провести всестороннее исследование цифровой трансформации модели маркетингового продвижения образовательных продуктов высшей школы, выявить сильные и слабые стороны текущих стратегий, а также предложить эффективные решения для улучшения процесса.

### Результаты

Продвижение образовательных продуктов требует комплексного подхода к формирова-

нию маркетинговых стратегий и контролю за их эффективной реализацией. Цифровая модель маркетингового контроля представляет собой систему управления и анализа маркетинговых активностей университета с использованием цифровых технологий для достижения поставленных целей. Она включает в себя мониторинг, оценку и корректировку различных аспектов маркетинга, таких как анализ данных, автоматизация процессов, аналитика в реальном времени, персонализация и интеграция с другими системами и платформами, используемыми в образовательных организациях. Модель маркетингового контроля можно адаптировать под специфику образовательных организаций высшего образования на основе исследования особенностей образовательных услуг и продуктов высшей школы и перестройки их жизненного цикла в цифру.

В целом в контексте университета модель может быть направлена на повышение эффективности взаимодействия с потенциальными абитуриентами, улучшение репутации университета и увеличение контингента обучающихся. Основными элементами цифровой модели маркетингового контроля являются анализ внешней среды, оценка внутренней среды, разработка маркетинговой стратегии, реализация маркетинговой стратегии, мониторинг и регулярный анализ маркетинговой активности, обратная связь и адаптация (рис. 2).

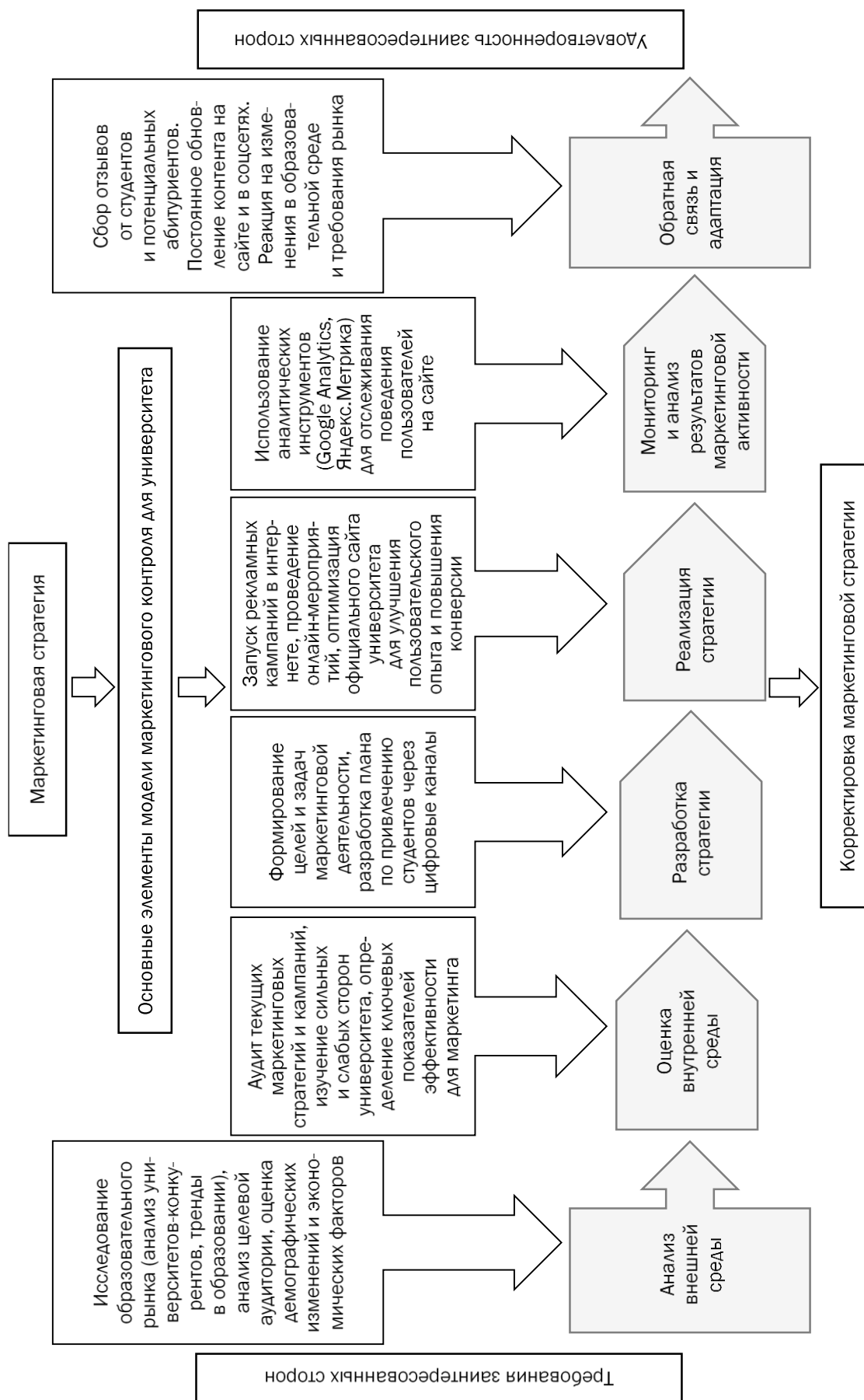


Рис. 2. Структура модели маркетингового контроля для университета

Использование такой цифровой модели в университете позволит эффективно управлять маркетинговыми активностями, улучшать взаимодействие с целевой аудиторией и достигать поставленных стратегических целей. В качестве примера приведем увеличение контингента иностранных обучающихся. Согласно предложенной модели маркетингового контроля, необходимо осуществить следующие шаги:

1. *Исследование образовательного рынка.* Проанализировать спрос на реализуемые университетом образовательные программы за рубежом. Определить ключевые страны, откуда поступают обучающиеся.

2. *Анализ текущей ситуации.* Проверить наличие информации о реализуемых образовательных программах на международном образовательном рынке. Убедиться, что официальный сайт доступен на нескольких языках.

3. *Стратегия.* Создать рекламные кампании, ориентированные на международные рынки. Организовать виртуальные дни открытых дверей для иностранных студентов.

4. *Запуск кампаний.* Реклама в социальных сетях с таргетингом на выбранные страны, контекстная реклама в поисковых системах.

5. *Мониторинг и регулярный анализ маркетинговой активности.* Отслеживание количества заявок на международные образовательные программы. Анализ поведения пользователей на сайте с помощью Google Analytics.

6. *Корректировка маркетинговой стратегии.* Изменение рекламных сообщений и таргетинга на основании полученных данных, улучшение навигации на официальном сайте университета для удобства иностранных пользователей.

В отличие от общего вида модели цифровая модель маркетингового контроля жизненного цикла образовательного продукта высшей школы представляет собой комплексный подход к стратегическому и оперативному управлению образовательными продуктами, например образовательными программами, с использованием цифровых технологий и ин-

струментов для анализа данных, прогнозирования спроса и управления качеством.

С учетом специфики образовательного продукта каждый из основных этапов жизненного цикла будет включать:

♦ разработку – этап проектирования новой образовательной программы, включающей исследование образовательного рынка, разработку содержания курса, выбор платформы и методов доставки контента;

♦ внедрение – запуск образовательной программы, привлечение первых студентов, тестирование и корректировка по результатам обратной связи;

♦ рост – активное продвижение образовательной программы, увеличение контингента обучающихся, оптимизация процессов и улучшение качества;

♦ зрелость – стабилизация ежегодного контингента на реализуемой образовательной программе, поддержание высокого уровня удовлетворенности обучающихся, внедрение инноваций для удержания конкурентоспособности;

♦ упадок – снижение интереса к образовательной программе, уменьшение контингента новых обучающихся, необходимость полного или частичного обновления или отказ от образовательной программы.

Для реализации цифровой модели маркетингового контроля жизненного цикла образовательного продукта целесообразно использовать следующие цифровые технологии и инструменты:

♦ *аналитика больших данных.* Использование машинного обучения и аналитики для оценки эффективности рекламной кампании, мониторинга поведения пользователей и прогнозирования будущих трендов;

♦ *CRM-системы.* Управление взаимоотношениями со студентами, автоматизация процессов коммуникации и поддержки;

♦ *платформы онлайн-обучения.* Реализация образовательных программ с использованием дистанционных технологий;

♦ *социальные сети и мессенджеры.* Продвижение образовательных продуктов через

Жизненный цикл образовательного продукта	Шаг	Этап 1	Этап 2	Этап 3	Цифровой жизненный цикл образовательного продукта
		Создание основы (фундамент для дальнейшего внедрения цифровых решений)	Подготовка к цифровизации (подготовка всех необходимых компонентов для успешного внедрения цифровых технологий)	Цифровизация жизненного цикла образовательного продукта (внедрение цифровых технологий в образовательный процесс)	
	1	<i>Анализ текущих процессов:</i> провести анализ реализуемых образовательных продуктов с точки зрения их актуальности, эффективности и востребованности	<i>Выбор платформы/технологий:</i> выбрать подходящую платформу или технологию для цифрового обучения	<i>Запуск платформы:</i> официально запустить выбранную платформу для цифрового обучения. Обеспечить доступ всем пользователям (студентам, преподавателям, администраторам)	
	2	<i>Определение целей и задач:</i> сформулировать четкие цели и задачи цифровизации, например, улучшение доступности образования, повышение качества учебных материалов, автоматизация административных процессов	<i>Адаптация контента:</i> перевести существующие учебные материалы в цифровой формат. Это может включать оцифровку тестов, создание мультимедийных элементов (видео-, аудио-, интерактивные занятия)	<i>Мониторинг и поддержка:</i> постоянно мониторить работу системы, решать возникающие проблемы и предоставлять техническую поддержку пользователям	
	3	<i>Оценка ресурсов:</i> оценить финансовые, трудовые и технические ресурсы, которые могут быть использованы для реализации проекта. Определить возможные ограничения и пути их преодоления	<i>Обучение персонала:</i> обучить преподавателей и административный персонал работе с новыми цифровыми инструментами. Организовать тренинги и мастер-классы по использованию выбранной платформы	<i>Сбор обратной связи:</i> регулярно собирать обратную связь от студентов и преподавателей. Анализировать отзывы и вносить изменения в систему на основе полученных данных	
	4	<i>Формирование команды:</i> создать команду специалистов, которая будет заниматься проектом. В команде должны присутствовать эксперты в области образования, IT-технологий, маркетинга и управления проектами	<i>Тестирование системы:</i> провести пилотное тестирование системы на небольшой группе пользователей. Собрать обратную связь и внести необходимые коррективы перед полномасштабным запуском	<i>Интеграция, развитие и обновление:</i> продолжать развивать и обновлять платформу, добавляя новые функции и улучшая пользовательский опыт; интегрировать цифровую платформу с другими системами университета, например, с системой успеваемости обучающихся, бухгалтерией	
	5	<i>Разработка стратегии:</i> разработать стратегию перехода к цифровому жизненному циклу, включающую этапы внедрения, сроки, бюджет и ожидаемые результаты	<i>Маркетинговая кампания:</i> подготовить маркетинговую кампанию для продвижения новых цифровых образовательных продуктов. Разработать рекламные материалы, запустить социальные сети и другие каналы коммуникации	<i>Оценка результатов:</i> проводить регулярные оценки эффективности внедренной системы. Анализировать показатели успешности (количество пользователей, уровень удовлетворенности, результаты обучения и пр.) и при необходимости корректировать маркетинговую стратегию	

Рис. 3. План перехода к цифровому жизненному циклу образовательного продукта\*

\* Адаптировано автором на основе обзора разработок индустриальных продуктов промышленных предприятий К.С. Майоровой: Майорова К.С. Разработка индустриальных продуктов предприятий: цифровой жизненный цикл // Международный научно-исследовательский журнал. 2021. № 6-5 (108). С. 43–53.



социальные медиа, взаимодействие с потенциальными абитуриентами и сбор отзывов;

♦ *чат-боты и голосовые помощники*. Автоматизация общения с пользователями, предоставление информации об образовательных продуктах и помощь в решении вопросов;

♦ *применение виртуальной реальности* для улучшения учебного процесса и повышения вовлеченности обучающихся.

Переход к цифровому жизненному циклу образовательного продукта требует тщательной подготовки и последовательного выполнения шагов для успешной интеграции цифровых технологий во все этапы его создания, распространения и использования. Рассмотрим разработанный план перехода к цифровому жизненному циклу образовательного продукта на основе адаптации разработок промышленных предприятий (рис. 3).

Так, на этапе разработки образовательной программы используется аналитика больших данных для определения потребности целевой аудитории и выбора наиболее востребованных образовательных программ, направлений подготовки, профилей, направленности. В процессе позиционирования образовательной программы целевой аудитории проводится А/В-тестирование различных профилей/направленностей образовательной программы и форматов взаимодействия с обучающимися (очный, заочный, очно-заочный). Во время роста активно используют CRM-систему для автоматизации взаимодействий с обучающимися и улучшения уровня их удовлетворенности качеством реализации образовательных программ.

На стадии зрелости маркетинговые кампании направлены на активное поддержание интереса у потенциальных абитуриентов, включение в образовательный процесс технологий виртуальной реальности и пр. При наступлении спада в наборе обучающихся на образовательную программу целесообразно проанализировать данные об изменении предпочтений у обучающихся, работодателей и принять решение о модернизации образовательной программы или замене ее на более конкуренто-

способную. Использование модели позволяет эффективно управлять жизненным циклом образовательного продукта в условиях быстро меняющегося образовательного и рынка труда и высоких требований к качеству образования.

### Обсуждение

Цифровая трансформация модели маркетингового продвижения образовательных продуктов высшей школы с большой вероятностью будет способствовать достижению следующих эффектов:

- ♦ расширение охвата целевой аудитории;
- ♦ повышение уровня персонализации;
- ♦ ускорение процесса принятия управленческих решений;
- ♦ снижение затрат на образовательный маркетинг;
- ♦ обеспечение круглосуточной поддержки студентов в режиме реального времени.

### Заключение

Таким образом, сегодня цифровая трансформация модели маркетингового продвижения образовательных продуктов высшей школы способна значительно повысить эффективность маркетинговой деятельности университета. Несомненно, на основе предложенной в исследовании структуры модели маркетингового контроля и плана перехода к цифровому жизненному циклу образовательного продукта можно существенно улучшить взаимодействие с целевой аудиторией.

Будущее цифрового маркетинга в образовании выглядит весьма многообещающим, учитывая стремительное развитие технологий и изменение поведения потребителей: алгоритмы искусственного интеллекта будут анализировать поведение пользователей, предсказывать их предпочтения и автоматически настраивать маркетинговые кампании для достижения максимальной эффективности; маркетологи смогут создавать индивидуальные предложения для каждого студента, основанные на его интересах, академической истории и карьерных целях; университеты будут вынуждены внедрять строгие меры защиты персо-

нальных данных студентов, чтобы избежать утечек и нарушений [7].

Настоящая статья расширяет знания в области реализации функции маркетингового

контроля и является продолжением исследования маркетинговой деятельности в образовательных организациях высшей школы [8–10].

#### Список источников

1. Веретенникова О.В. Образовательные услуги: цифровые вызовы и маркетинговые ориентиры // Торговля и рынок. 2022. Т. 1, № 4 (64). С. 109–114.
2. Осадчая С.М. Тренд-анализ трансформации маркетинговых форматов в системе высшего образования // Экономика устойчивого развития. 2024. № 3 (59). С. 139–141.
3. Глебов Г.Е., Каманин И.Е. Цифровая трансформация модели маркетингового продвижения образовательных услуг // Ученые записки. 2023. № 2 (46). С. 16–19.
4. Матвеев Н.В., Лазарева Е.И. Трансформация принципов управления маркетинговой системой образовательной организации в цифровой среде // Профессиональное образование и рынок труда. 2023. Т. 11, № 3 (54). С. 110–122.
5. Гусарова М.Н., Рагимова Н.К. Проблемные аспекты применения цифровых инструментов в маркетинговых стратегиях приемных кампаний вузов // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Гуманитарные науки. 2023– № 5-2. С. 58–61.
6. Шумакова И.А. Бенчмаркинг-модели и технологии в маркетинговом управлении образовательными организациями // Современная экономика: проблемы и решения. 2021. № 1 (133). С. 69–86.
7. Федеральный проект «Цифровая образовательная среда». Цели, задачи и перспективы. URL: <https://mcoip.ru/blog/2022/02/17/federalnyj-proekt-cifrovaya-obrazovatelnyasreda-czeli-zadachi-i-perspektivy/> (дата обращения: 13.01.2025).
8. Кучерявенко С.А. Агентные модели поведения потребителей образовательных продуктов высшей школы и особенности маркетингового контроля на основных этапах трансформации потребительской роли // Экономика устойчивого развития. 2024. № 2 (58). С. 143–146.
9. Кучерявенко С.А. Мониторинг удовлетворенности потребителей как процедура маркетингового контроля в образовательных организациях высшей школы: практика применения // Экономика и управление: теория и практика. 2023. Т. 9, № 3. С. 15–25.
10. Старикова М.С., Кучерявенко С.А., Пономарева Т.Н. Маркетинговая специфика реализации образовательных программ и конкурентное позиционирование университета // Экономика. Информатика. 2022. Т. 49, № 4. С. 738–748.

#### References

1. Veretennikova O.V. Educational services: digital challenges and marketing benchmarks // Trade and Market. 2022. Vol. 1, No. 4 (64). Pp. 109–114.
2. Osadchaya S.M. Trend analysis of the transformation of marketing formats in the higher education system // Economics of sustainable development. 2024. No. 3 (59). Pp. 139–141.
3. Glebov G.E., Kamanin I.E. Digital transformation of the model of marketing promotion of educational services // Scientific Notes. 2023. No. 2 (46). Pp. 16–19.
4. Matveev N.V., Lazareva E.I. Transformation of the principles of managing the marketing system of an educational organization in the digital environment // Professional education and the labor market. 2023. Vol. 11, No. 3 (54). Pp. 110–122.
5. Gusarova M.N., Ragimova N.K. Problematic aspects of using digital tools in marketing strategies of university admissions campaigns // Modern Science: Current Problems of Theory and Practice. Series: Humanities. 2023. No. 5-2. Pp. 58–61.
6. Shumakova I.A. Benchmarking models and technologies in marketing management of educational organizations // Modern Economy: Problems and Solutions. 2021. No. 1 (133). Pp. 69–86.
7. Federal project "Digital educational environment". Goals, objectives and prospects. URL: <https://mcoip.ru/blog/2022/02/17/federalnyj-proekt-cifrovaya-obrazovatelnyasreda-czeli-zadachi-i-perspektivy/> (date of access: 13.01.2025).

8. Kucheravenko S.A. Agent-based models of consumer behavior of higher education educational products and features of marketing control at the main stages of consumer role transformation // Economics of sustainable development. 2024. No. 2 (58). Pp. 143–146.

9. Kucheryavenko S.A. Monitoring consumer satisfaction as a marketing control procedure in higher education institutions: application practice // Economics and Management: Theory and Practice. 2023. Vol. 9, No. 3. Pp. 15–25.

10. Starikova M.S., Kucheryavenko S.A., Ponomareva T.N. Marketing specifics of educational programs implementation and competitive positioning of the university // Economics. Informatics. 2022. Vol. 49, No. 4. Pp. 738–748.

#### ***Информация об авторе***

С.А. Кучерявенко – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления и экономики фармации Белгородского государственного национального исследовательского университета.

#### ***Information about the author***

S.A. Kucheryavenko – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pharmacy Management and Economics of the Belgorod State National Research University.

Статья поступила в редакцию 03.02.2025; одобрена после рецензирования 11.02.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 03.02.2025; approved after reviewing 11.02.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 75–83.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 75–83.

Научная статья  
УДК 658.5:334.75

## Структурные основы локализации инновационных процессов в отечественной индустрии автокомпонентов

Михаил Игоревич Ляченков

Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия,  
M.lyachenkov@groupdsk.ru, <https://orcid.org/0009-0007-1942-9375>

**Аннотация.** За последние десятилетия российская автомобилестроительная отрасль последовательно прошла три стадии локализации от низшей к высшей. Переход между ними обуславливался исключительно политическими причинами, что подводит к выводу, что экономика и политика – явления, неразрывно связанные и не существующие отдельно друг от друга. Поэтому с точки зрения текущих реалий нерационально мыслить чисто экономическими императивами и необходимо учитывать возможные и реальные политические риски в отраслевом планировании. Проще говоря, протекционизм и стремление к импортозамещению являются разумными мерами, призванными защитить собственную промышленность и экономическую самодостаточность, и локализация производств здесь находится в соответствии с обозначенным фокусом развития. Конечно, невозможно развиваться в полной изоляции, однако независимость в ключевых критических областях, а особенно в технологиях, выступает важным аспектом как государственной политики, так и бизнес-планирования. В условиях собственного технологического отставания актуален вопрос локализации, заимствования и переноса технологий и производств в страну. Для автомобилестроительной отрасли – драйвера инноваций в промышленности – данный вопрос имеет наивысший приоритет и актуальность в существующих политико-экономических реалиях последнего десятилетия. В этом ключе находится и текущая работа, которая посвящена анализу процесса локализации инновационных процессов в отечественной индустрии автокомпонентов. Автор считает, что наиболее рациональным способом реализации поставленных задач является кластеризация и создание аналогичных интегрированных структур, которые за счет эффекта масштаба и связности участников производственной кооперации повысят общие показатели конкурентоспособности и эффективности.

**Ключевые слова:** автомобилестроение, импортозамещение, инновации, локализация, перспективы развития, производство автокомпонентов, промышленность, факторы влияния

### Основные положения:

- ♦ локализация производства автомобилей и комплектующих для них является длительным процессом, растянутым на долгие годы и протекающим в несколько этапов;
- ♦ локализация – явление необходимое и актуальное в сложившихся условиях технологического отставания российского автомобилестроения в качественном и количественном выражении от мировых лидеров;
- ♦ в контексте текущего развития целесообразно сосредоточить внимание не только на всеохватывающем характере импортозамещения (по причине запрета на импорт в связи с санкциями), но и на переносе на территорию страны зарубежных технологий и связанных с ними инноваций, что ставит новые задачи и расширяет горизонты планирования процесса локализации производств автокомпонентов.

**Для цитирования:** Ляченков М.И. Структурные основы локализации инновационных процессов в отечественной индустрии автокомпонентов // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 75–83.

## Structural foundations of localization of innovative processes in the domestic industry of auto components

Mikhail I. Lyachenkov

Samara State University of Economics, Samara, Russia, M.lyachenkov@groupdsk.ru,  
<https://orcid.org/0009-0007-1942-9375>

**Abstract.** Over the past decades, the Russian automobile industry has consistently gone through three stages of localization from the lowest to the highest. The transition between them was determined exclusively by political reasons, which leads to the conclusion that economics and politics are inextricably linked phenomena and do not exist separately from each other. Therefore, from the point of view of current realities, it is irrational to think in purely economic imperatives, and it is necessary to take into account possible and real political risks in industry planning. Protectionism and the desire for import substitution are reasonable measures designed to protect our own industry and economic self-sufficiency. And the localization of production here is in line with the designated focus of development. Of course, it is impossible to develop in complete isolation, however, independence in key critical areas, and especially in technology, is an important aspect of both public policy and business planning. In the context of our own technological backwardness, the issue of localization, borrowing and transfer of technologies and production to the country is relevant. For the automotive industry, the driver of innovations in industry, this issue has the highest priority and relevance in the existing political and economic realities of the last decade. The current work, which is devoted to the analysis of the process of localization of innovation processes in the domestic industry of auto components, is in this vein. The author believes that the most rational way to implement the tasks set is clustering and the creation of similar integrated structures that, due to the effect of scale and connectivity of participants in industrial cooperation, will increase the overall indicators of competitiveness and efficiency.

**Keywords:** automotive industry, import substitution, innovation, localization, development prospects, production of auto components, industry, influencing factors

### Highlights:

- ♦ localization of production of automobiles and components for them is a long process, stretched out over many years and occurring in several stages;
- ♦ localization is a necessary and relevant phenomenon in the current conditions of technological backwardness of the Russian automobile industry in qualitative and quantitative terms from world leaders;
- ♦ in the context of current development, it is advisable to focus attention not only on the comprehensive nature of import substitution (because of the ban on imports in the context of sanctions), but also on the transfer of foreign technologies and related innovations to the country's territory; this poses new challenges and expands the planning horizons for the process of localization of auto component production.

**For citation:** Lyachenkov M.I. Structural foundations of localization of innovative processes in the domestic industry of auto components // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 75–83. (In Russ.).

### Введение

2022 г. оказался одним из самых сложных в истории отечественного автомобилестроения: запрет на импорт автозапчастей и уход западных автомобилестроительных компаний существенно осложнили функционирование отрасли [1]. К 2022 г. она подошла с высоким уровнем зависимости от зарубежных поставок

в связи с многолетней практикой вхождения в мировой рынок и интеграции с рядом крупных транснациональных производителей [2]. Ситуация потребовала быстрых и решительных мер, которые достаточно скоро принесли свои плоды: например, по данным О.А. Родина, локализация «Гранты» выросла с 52,5% в 2022 г. до 90% в 2024 г. [3]. Схожие показатели по

балльной системе Минпромторга наблюдаются и по остальным моделям, хотя в целом по отрасли ситуация еще весьма далека от оптимальной.

Так, 28 февраля 2025 г. министр промышленности и торговли РФ Антон Алиханов сообщил, что за последние 3 года российским производителям удалось импортозаместить примерно 45% позиций из критического списка номенклатуры автокомпонентов [4]. Это свидетельствует о том, что основная работа по налаживанию собственного производства автозапчастей еще впереди, поскольку, несмотря на активизацию деятельности по преодолению санкционных последствий для отрасли, истекший период не продемонстрировал удовлетворительных итогов решения проблем с поставками автозапчастей, что затрудняет достижение необходимого уровня производства, качества и конкурентоспособности продукции. Перечень критически важных технологий и автомобильных компонентов включает до 740 позиций, которые объединены в 26 отдельных групп [5]. Причем он включает в себя не только достаточно технически сложные (ДВС, части электромобилей, датчики, ABS, ESP и др.), но и такие элементы, как метизы, силовые разъемы проводов, ремни безопасности, замки и петли дверей и т.д. То есть проблематика зависимости от импорта в автомобилестроении распространяется фактически на все аспекты производства и затрагивает практически каждый узел.

Одним из ключевых инструментов реализации политики импортозамещения в данной области является локализация – осуществление производства отдельных производственных цепочек или полного цикла на локальной территории для максимального переноса добавленной стоимости внутрь страны [6; 7]. Исторически такое явление появилось в России к началу 2000-х гг. с приходом крупных транснациональных производителей, продукция которых широко применялась в отечественном автомобилестроении, а также при организации сборочных производств на территории страны [8]. И естественным развитием этого процесса стало стремление производителей к минимизации издержек и повышению качества, чего одновременно можно было добиться, осу-

ществляя постепенную локализацию индустрии автокомпонентов в максимальной близости от основного конвейера.

Конечно, в значительной степени локализации способствовала и государственная политика, планомерно повышавшая необходимый уровень внутреннего производства узлов и деталей [9], хотя некоторые исследователи критически относились к идее протекционизма в автомобилестроении (например, С.А. Грязнов [10]). Однако именно политика импортозамещения позволила сохранить в 2022 г. российское автомобилестроение хотя бы на таком уровне, когда существующие реалии существенно осложняют производство, но не приводят к его полной остановке и негативным социально-экономическим последствиям [11–14].

Вместе с тем стоит отметить, что под термином «локализация» следует понимать не просто некоторое соответствие общепринятой норме добавленной стоимости, произведенной внутри страны (или иного показателя), но более широко смотреть на данный вопрос. Так, С.А. Банников [15] продемонстрировал в своей работе, что автомобилестроение является драйвером национальной и глобальной роботизации, сосредотачивая основную часть инноваций в данной области. Другими словами, целесообразно акцентировать внимание не только на самих показателях локализации и ее динамике, но и на переносе на территорию страны инновационного развития, а не только конечного производства. Здесь и конструкторские бюро, и вложения в НИОКР, и кадры в инженерной области.

Исходя из работ перечисленных исследователей, можно резюмировать наиболее рациональное направление в импортозамещении автокомпонентов – локализация территориальная (пространственная) и технологическая (инновационная), когда во главу угла ставится задача не только достижения максимального уровня замещения компонентов, но и максимизация осуществления НИОКР на территории страны.

### Методы

В работе используются такие методы исследования, как системный подход, анализ, синтез и индукция. Выбранные инструменты

общенаучного познания позволяют оценить механизм исторических процессов локализации инновационных производств в индустрии автокомпонентов, а также текущие и потенциальные аспекты успешной реализации политики импортозамещения в этой области.

### Результаты

В современной истории России начальный этап локализации производственных процессов приходится на конец 1990-х – начало 2000-х гг. по мере того, как на наш рынок постепенно проникали зарубежные автопроизводители со своими отлаженными международными производственными цепочками. Это, в свою очередь, вызвало значительное сокращение рынка сбыта для отечественных производителей автокомпонентов. Снижение объемов производства, падение качества и стабильности поставок сопровождали постепенную замену российских смежников на зарубежных. Конечно, в ряде случаев зарубежные автоконцерны находили целесообразным размещать часть производств внутри страны – основного рынка сбыта. Отчасти это диктовалось экономическими соображениями, отчасти – получившими распространение государственными требованиями некоторой доли локализации.

Как правило, переносилось производство наименее высокотехнологичных узлов для выполнения требований по уровню локализации, а международные производственные цепочки сохранялись для инновационной продукции. Соответственно, необходимость в организации научно-технологической деятельности уменьшалась, что приводило к вымыванию инженерно-конструкторских кадров и компетенций. В каком-то смысле проблема замкнулась сама на себе, когда отсутствие инноваций и НИОКР приводило к еще большим проблемам местных производителей и вызывало все большую зависимость от зарубежных технологических решений. В целом процесс длился с переменным успехом до 2014 г.

В 2014–2015 гг. существенно активизировались программы импортозамещения. Наиболее радикальные мероприятия, конечно, проводились в контексте обеспечения продовольственной безопасности. Фактический запрет на импорт продуктов питания из

стран коллективного Запада резко ускорил развитие отечественного АПК. А вот автомобилестроения он коснулся в меньшей степени, хотя стало очевидно, что расчет на стабильность поставок технологий из-за рубежа был ошибочен, и в направлении локализации стали постепенно увеличиваться требования для выхода на российский рынок для зарубежных производителей.

На втором этапе развития локализации в России многие производители пришли к промежуточному решению – созданию совместных предприятий между российскими автозаводами и зарубежными производителями комплектующих на территории конечного потребителя в России. Это существенно повысило надежность и качество поставок помимо экономического аспекта. Здесь стоит указать в качестве примера совместное предприятие «Группы «ГАЗ» и Bulten – «Бултен-Рус», которое с конца 2014 г. обеспечило метизами не только производство грузовых автомобилей и сборку зарубежных моделей на территории «ГАЗа», но и остальных транснациональных производителей, осуществляющих сборку в России. Надо заметить, что производство было крайне выгодно для инициатора проекта, поскольку автоматизированная линия позволила высвободить значительные площади и большое число рабочих при не только полной обеспеченности более качественным крепежом, но и получить дополнительные выгоды от реализации продукции сторонним производителям.

Однако, несмотря на достаточно значительные подвижки в импортозамещении, с 2014 г. кардинальных изменений не произошло. На рисунке это видно на примере производства двигателей по сравнению с количеством произведенных автомобилей.

Нетрудно заметить, что в 2017–2021 гг. доля автотранспортных средств (легковых, грузовых автомобилей и автобусов), оснащенных двигателями российского производства, не превышала 21%. Лишь в 2022 г. она достигла 37%, и то за счет значительного падения собственноразработанных автомобилей.

Также, как видно из рисунка, 2022 г. ознаменовал новую волну для локализации автокомпонентов в России. Он выразился в первую очередь в резком сокращении произ-

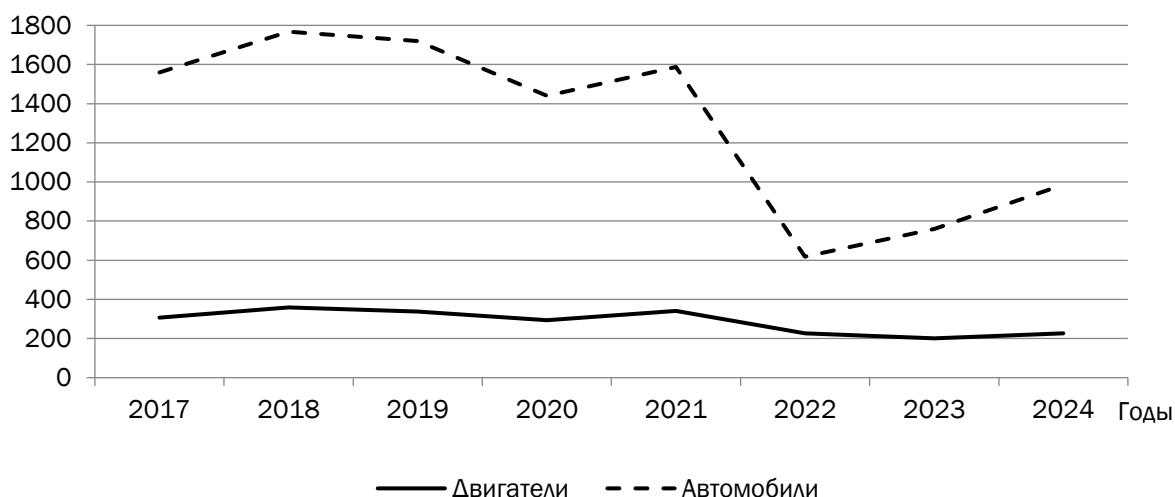


Рис. Динамика производства двигателей внутреннего сгорания и автомобилей в России, тыс. шт.\*

\* Разработано по: Промышленное производство / Росстат. URL: [https://rosstat.gov.ru/enterprise\\_industrial](https://rosstat.gov.ru/enterprise_industrial) (дата обращения: 03.03.2025).

водства автомобилей. Производителям приходится выживать в непростых условиях сокращения рынка сбыта и практически полного прекращения организованных поставок комплектующих из стран коллективного Запада.

### Обсуждение

2022 г., конечно, дал возможность автопроизводителям вне конкуренции с производителями из недружественных стран наладить собственное производство в кратчайшие сроки. Однако, как подытожил недавно министр промышленности и торговли РФ Антон Алиханов, за последние три года удалось заместить только 45% из списка критических компонентов [4]. Подчеркнем еще раз: не полного списка, а критического, т.е. заведомо меньшего.

Снова возвращаясь к рисунку, можно заметить, что в 2024 г. доля отечественных двигателей снова опустилась практически до значений 2021 г. – 23%. В 2021 г. двигателями импортного производства оснащались 78,5% произведенных в России автомобилей. Конечно, это частный показатель, но в целом отражает ситуацию на российском рынке: азиатские производители и серые схемы импорта вернули ситуацию в основном к докризисному состоянию, хотя определенные позитивные подвижки, разумеется, есть.

В контексте импортозамещения и локализации в отрасли автомобилестроения наиболее

подходящим и целесообразным видится концепт глубокой локализации с формированием инновационных кластеров производства автокомпонентов. Так как еще на втором этапе (2014–2021 гг.) в России уже появилось достаточно много предприятий по импортозамещению автокомпонентов, то разумно перейти к следующей стадии – переходу к отечественным инновационным технологиям в этой области, т.е. к полному научно-исследовательскому и производственному циклу.

Каковы текущие реалии развития производственной и научной кооперации в автомобилестроении и производстве автокомпонентов в России? Всего к началу 2025 г., по данным ГИСП [16], насчитывалось 8 кластеров, охватывающих значительное количество регионов страны (см. таблицу).

Как видно из таблицы, первый и основной этап кластеризации произошел еще в 2015–2016 гг., когда кооперация была создана более чем для 50 производителей автокомпонентов с объемом выпуска порядка 800 млрд руб. В 2018 г. к общему числу присоединился кластер Ульяновской области на базе «УАЗа» и Ульяновского моторного завода. Кластеризация стала объединять 75 производителей и почти 115 тыс. рабочих. Собственно на этом процессы кластеризации автопроизводителей России приостановились до 2022 г.

В 2023 г. после длительного перерыва были созданы сразу два кластера, а в 2024 г. –



**Существующие кластеры в автомобилестроительной промышленности России\***

Кластер	Регион	Уровень развития	Год основания	Число членов, ед.	Число рабочих, чел.	Выпуск, млрд руб.
Промышленный кластер РТ	Татарстан	Начальный	2015	11	621	5,8
Промышленный кластер Нижегородской области	Нижегородская область	Начальный	2016	8	464	0,2
Камский машиностроительный кластер	Татарстан	Начальный	2016	11	43 495	н. д.
Кластер АП	10 регионов	Нет	2016	21	50 083	729,9
Автопромышленный кластер Ульяновской области	Ульяновская область	Начальный	2018	24	18 929	81,9
Юг-Авто	Московская, Нижегородская, Самарская области, Чечня	Нет	2023	5	451	11,4
Межрегиональный кластер автокомпонентов	Костромская, Московская, Ярославская области	Нет	2023	5	8317	53,0
Электромобильность и технологии для транспортных систем	Калининградская область, Москва	Нет	2024	н. д.	618	63,3

\* Разработано по: Атлас промышленности / Государственная информационная система поддержки.  
 URL: <https://gisip.gov.ru/gisip/#/sections/parks:2326/map/35.641796,56.846105/10/parks:wkWIC?lng=ru&stats=parks.2326> (дата обращения: 03.03.2025).

еще один в области электромобилестроения. Однако надо заметить, что уровень интеграции предприятий в кластерах не удовлетворяет даже начальным требованиям. Поэтому, строго говоря, эти кластеры находятся на стадии декларации о намерениях, т.е. только на бумаге.

В целом, совмещая данные рисунка и таблицы, можно заметить, что ключевой проблемой текущих процессов кооперации и интеграции в автомобилестроении и производстве автокомпонентов в России является невысокая степень развития кластеризации, которая фактически находится в зачаточной стадии. Одним из важных аспектов выступает отсутствие среди участников кластеров крупных научно-исследовательских учреждений в данной области, т.е. фокус формирования кластеров ограничивается лишь производственной частью и не касается стороны инноваций и НИОКР.

### **Заключение**

На современном этапе развития локализации в производстве автокомпонентов наблюдается повышенная инициатива государ-

ства в области импортозамещения ключевых позиций в номенклатуре запчастей, имеющих решающее значение для автомобилестроения. Однако даже на высшем уровне отмечается, что процесс импортозамещения в текущем моменте не достиг даже половины от очерченного массива задач.

Одним из рабочих инструментов решения задач по развитию отрасли является кластеризация предприятий для создания синергетического эффекта взаимодействия и интеграции смежников, что позволит в целом за счет масштаба повысить эффективность и конкурентоспособность отдельных направлений и автомобилестроения в целом.

На этапе 2015–2018 гг. наблюдалась активизация деятельности в данном направлении по отношению к автопроизводителям. Однако, несмотря на очевидные и декларируемые преимущества, процесс остановился на стадии кооперации. В реальности к настоящему времени только у половины кластеров наблюдается уровень «начальный», тогда как остальные вообще не достигли каких-либо эф-

фактов от кооперации. Причем 2023–2024 гг., судя по числу участников и сотрудников, а также объему произведенной продукции, не идут ни в какое сравнение с расцветом интеграционных процессов в автомобилестроении в 2015–2018 гг.

С точки зрения инновационного развития существенным минусом является практически полное отсутствие научно-исследовательских и кадровых учреждений в структуре существующих автомобилестроительных кластеров. Фактически НИОКР (если таковые задачи вообще озвучиваются стратегией развития кластера)

подразумеваются лишь на уровне самих участников производственной кооперации, следовательно, основная ниша существующих промышленных групп – это производство вне контекста «глубокой локализации» с импортозамещением не только производственных цепочек, но и инноваций и технологий с участием в нем научного сектора. Таким образом, на текущем этапе развития кластеры не отвечают ни изначальным задачам импортозамещения, ни концепции «глубокой локализации», так как степень их развития и темпы кооперации предприятий крайне невысоки.

#### Список источников

1. Чудаева А.А. «Фабрики будущего» в автомобильной промышленности РФ: предпосылки создания и ограничения // Теория и практика общественного развития. 2023. № 5 (181). С. 81–87. doi:10.24158/tipor.2023.5.10.
2. Капустина И.В., Григорьева К.А. Импорт автокомпонентов как фактор лабильности рынка автомобилестроения // Beneficium. 2022. № 3 (44). С. 49–56. doi:10.34680/BENEFICIUM.2022.3(44).49-56.
3. Родин О.А. Исследование характеристик инновационного производства в отрасли автомобилестроения РФ // Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2024. № 11-4 (98). С. 233–235. doi:10.24412/2500-1000-2024-11-4-233-235.
4. Алиханов: Будем стимулировать индустрию автокомпонентов к применению отечественной химии. URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/alixanov-budem-stimulirovat-industriyu-avtokomponentov-k-primeniyu-otechestvennoi-ximii-5975270> (дата обращения: 03.03.2025).
5. Перечень критически важных технологий и автомобильных компонентов : утв. приказом Минпромторга России от 04.05.2023 № 1648 (с изм. от 17.08.2023). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_468190/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_468190/) (дата обращения: 03.03.2025).
6. Арисова М.Б. Развитие глубины локализации производственных процессов на предприятиях автомобилестроения // Финансовая экономика. 2018. № 8. С. 9–12.
7. Ширинов А.Ш. Локализация как фактор снижения издержек в цепочках добавленной стоимости в автомобилестроении // Горизонты экономики. 2021. № 4 (63). С. 38–54.
8. Цыпин А.П., Овсянников В.А. Оценка доли иностранного капитала в промышленности России // Молодой ученый. 2014. № 12 (71). С. 195–198.
9. Симачев Ю.В., Кузык М.Г., Бутов А.М. Российский автопром: ключевые особенности, влияние коронакризиса, перспективы развития // ЭКО. 2021. № 8 (566). С. 8–37. doi:10.30680/EC00131-7652-2021-8-8-37.
10. Грязнов С.А. Основные проблемы политики импортозамещения // Modern Science. 2022. № 5-1. С. 27–30.
11. Проблемы и перспективы развития автомобильного рынка России в условиях зарубежных санкций / М.П. Логинов, Н.В. Усова, К.М. Елин, Д.А. Капустин // Актуальные проблемы экономики и управления. 2023. № 2 (38). С. 62–69.
12. Перспективы развития отечественного автопрома в условиях экспансии китайского капитала / И.А. Максимцев, К.Б. Костин, О.А. Онуфриева [и др.] // Вопросы инновационной экономики. 2024. Т. 14, № 1. С. 271–290. doi:10.18334/vines.14.1.120140.
13. Милякин С.Р., Скубачевская Н.Д., Валеев С.В. Автомобильный рынок в новых условиях: состояние и перспективы // Проблемы прогнозирования. 2024. № 2 (203). С. 138–151. doi:10.47711/0868-6351-203-138-151.
14. Фомин И.Ф. О мерах таможенного учета в обеспечении локализации автомобилестроения и социально-экономическое развитие регионов // Управление экономическими системами : электронный

научный журнал. 2017. № 9 (103). URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_30022773\\_69288766.PDF](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_30022773_69288766.PDF) (дата обращения: 03.03.2025).

15. Банников С.А. Мировые тренды роботизации и перспективы ее развития в России // Beneficium. 2023. № 2 (47). С. 6–12. doi:10.34680/BENEFICIUM.2023.2(47).6-12.

16. Атлас промышленности / Государственная информационная система поддержки. URL: <https://gisip.gov.ru/gisip/#/sections/parks:2326/map/35.641796,56.846105/10/parks:wkWIC?lng=ru&stats=parks.2326> (дата обращения: 03.03.2025).

### References

1. Chudaeva A.A. "Factories of the Future" in the Russian automobile industry: prerequisites for creation and limitations // Theory and Practice of Social Development. 2023. No. 5 (181). Pp. 81–87. doi:10.24158/tipor.2023.5.10.

2. Kapustina I.V., Grigorieva K.A. Import of auto components as a factor in the lability of the automotive market // Beneficium. 2022. No. 3 (44). Pp. 49–56. doi:10.34680/BENEFICIUM.2022.3(44).49-56.

3. Rodin O.A. Study of the characteristics of innovative production in the automotive industry of the Russian Federation // International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2024. No. 11-4 (98). Pp. 233–235. doi:10.24412 / 2500-1000-2024-11-4-233-235.

4. Alikhanov: We will stimulate the auto components industry to use domestic chemistry. URL: <https://www.tatar-inform.ru/news/alixanov-budem-stimulirovat-industriyu-avtokomponentov-k-primeneniyu-otechestvennoi-ximii-5975270> (date of access: 03.03.2025).

5. List of critical technologies and automotive components : approved by Order of the Ministry of Industry and Trade of Russia dated 05/04/2023 No. 1648 (as amended on 08/17/2023). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_468190/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_468190/) (date of access: 03.03.2025).

6. Arisova M.B. Development of the depth of localization of production processes at automotive enterprises // Financial Economics. 2018. No. 8. Pp. 9–12.

7. Shirinov A.Sh. Localization as a factor in reducing costs in value chains in the automotive industry // Economic Horizons. 2021. No. 4 (63). Pp. 38–54.

8. Tsylin A.P., Ovsyannikov V.A. Assessment of the Share of Foreign Capital in Russian Industry // Young Scientist. 2014. No. 12 (71). Pp. 195–198.

9. Simachev Yu.V., Kuzyk M.G., Butov A.M. Russian auto industry: key features, impact of the coronavirus crisis, development prospects // ECO. 2021. No. 8 (566). Pp. 8–37. doi:10.30680 / ECO0131-7652-2021-8-8-37.

10. Gryaznov S.A. Main problems of import substitution policy // Modern Science. 2022. No. 5-1. Pp. 27–30.

11. Problems and prospects for the development of the Russian automobile market in the context of foreign sanctions / M.P. Loginov, N.V. Usova, K.M. Elin, D.A. Kapustin // Actual Problems of Economics and Management. 2023. No. 2 (38). Pp. 62–69.

12. Prospects for the development of the domestic automotive industry in the context of the expansion of Chinese capital / I.A. Maksimtsev, K.B. Kostin, O.A. Onufrieva [et al.] // Issues of Innovative Economics. 2024. Vol. 14, No. 1. Pp. 271–290. doi:10.18334/vinec.14.1.120140.

13. Milyakin S.R., Skubachevskaya N.D., Valeev S.V. Automobile market in new conditions: state and prospects // Forecasting problems. 2024. No. 2 (203). Pp. 138–151. doi:10.47711/0868-6351-203-138-151.

14. Fomin I.F. On customs accounting measures in ensuring the localization of the automotive industry and the socio-economic development of regions // Management of Economic Systems : Electronic Scientific Journal. 2017. No. 9 (103). URL: [https://www.elibrary.ru/download/elibrary\\_30022773\\_69288766.PDF](https://www.elibrary.ru/download/elibrary_30022773_69288766.PDF) (date of access: 03.03.2025).

15. Bannikov S.A. World trends in robotics and prospects for its development in Russia // Beneficium. 2023. No. 2 (47). Pp. 6–12. doi:10.34680/BENEFICIUM.2023.2(47).6-12.

16. Atlas of Industry / State Information Support System. URL: <https://gisip.gov.ru/gisip/#/sections/parks:2326/map/35.641796,56.846105/10/parks:wkWIC?lng=ru&stats=parks.2326> (date of access: 03.03.2025).

**Информация об авторе**

М.И. Ляченков – аспирант Самарского государственного экономического университета.

**Information about the author**

M.I. Lyachenkov – postgraduate student of the Samara State University of Economics.

Статья поступила в редакцию 05.03.2025; одобрена после рецензирования 21.03.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 05.03.2025; approved after reviewing 21.03.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Научная статья  
УДК 338.57

## Электронные ценники в розничной торговле: преимущества и ограничения

Станислав Геннадьевич Холмовский

Байкальский государственный университет, Иркутск, Россия, staskhol@mail.ru

**Аннотация.** Одним из основных прав потребителей является право на информацию, которое подразумевает и ознакомление покупателя с ценой товара, осуществляемое с помощью ценников, прикрепленных на продукт или расположенных рядом с ним. В статье изучены основные законодательные нормы, регулирующие использование ценников в розничной торговле в Российской Федерации. Рассмотрены организационные, технические и экономические преимущества использования электронных ценников в традиционной розничной торговле, исследованы предлагаемые на рынке технические решения в этой сфере. Констатируется постепенный отход от использования традиционных ценников в сторону применения электронных носителей, которые все чаще выбирают торговые предприятия разного типа и формата. В качестве основного ограничителя применения электронных ценников определены значительные единовременные затраты на закупку ценников, на внедрение технологии в рамках отдельного торгового предприятия, на последующее обслуживание информационной системы. Рассмотрены иные препятствия на пути более широкого использования электронных указателей цены в современных условиях. Изучены практические аспекты совместного использования методов динамического ценообразования и электронных ценников в традиционной розничной торговле. Отмечено, что электронные ценники являются необходимым условием для успешности использования динамического ценообразования в розничной торговле.

**Ключевые слова:** электронный ценник, розничная торговля, динамическое ценообразование, права потребителей

### Основные положения:

- ♦ использование электронных ценников в розничной торговле имеет много преимуществ;
- ♦ внедрение электронных ценников сталкивается с рядом технических и экономических ограничений;
- ♦ использование электронных ценников в совокупности с динамическим ценообразованием в розничной торговле улучшит экономические показатели торговых предприятий.

**Для цитирования:** Холмовский С.Г. Электронные ценники в розничной торговле: преимущества и ограничения // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 84–92.

## Electronic price tags in retail: advantages and limitations

**Stanislav G. Kholmovsky**

Baikal State University, Irkutsk, Russia, staskhol@mail.ru

**Abstract.** One of the basic rights of consumers is the right to information, which also implies familiarizing the buyer with the price of the product, carried out with the help of price tags attached to the product or located next to it. The article investigates the key legislative norms governing the use of price tags in retail trade in the Russian Federation. The organizational, technical and economic advantages of using electronic price tags in traditional retail are considered, and the technical solutions offered on the market in this area are considered. There is a gradual shift away from the use of traditional price tags towards the use of electronic media, which are increasingly used by trading enterprises of various types and formats. Significant one-time costs for the purchase of price tags, for the introduction of technology within a separate trading company, and for subsequent maintenance of the information system have been identified as the main constraint on the use of electronic price tags. Other obstacles to the wider use of electronic price indicators in modern conditions are considered. The practical aspects of the joint use of dynamic pricing methods and electronic price tags in traditional retail are studied. It is noted that electronic price tags are a necessary condition for the successful use of dynamic pricing in retail trade.

**Keywords:** electronic price tag, retail, dynamic pricing, consumer rights

### Highlights:

- ♦ the use of electronic price tags in retail has many advantages;
- ♦ the introduction of electronic price tags faces a number of technical and economic constraints;
- ♦ the use of electronic price tags in combination with dynamic pricing in retail trade will improve the economic performance of trading enterprises.

**For citation:** Kholmovsky S.G. Electronic price tags in retail: advantages and limitations // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 84–92. (In Russ.).

### Введение

Цена товара в продаже продолжает оставаться важнейшим элементом его конкурентоспособности. Различным аспектам установления цен на товары (услуги) в разных сферах экономической деятельности посвящено много исследований [1–4]. Современные концепции ценообразования в экономике, их влияние на конкурентоспособность компаний, в частности в сфере розничной торговли, представлены в работах российских исследователей [4–7].

Для экономического успеха компании в розничной торговле недостаточно тем или иным методом установить цену на реализуемые в рамках торговой точки товары. Необходимо, чтобы посетители могли легко и в удобной для них форме ознакомиться с предлагаемой ценой, соотнести свои финансовые воз-

можности с заявленной на ценнике товара розничной ценой.

Именно цена, заявленная на ценнике, выступает в розничной торговле в качестве существенного условия договора между посетителем и торговым предприятием. В последние годы в зарубежной и отечественной практике наметился отход от использования традиционных ценников (на бумажных, картонных носителях) в пользу применения более прогрессивных – электронных ценников, но у этого процесса есть как определенные драйверы развития, так и существенные ограничения, рассмотрение которых является предметом данного исследования.

### Методы

В ходе исследования использовались следующие научные методы:

♦ анализ и синтез, которые позволили изучить практические аспекты использования электронных ценников в традиционной розничной торговле, определить предпосылки и ограничения их использования, применимость совместно с методами динамического ценообразования;

♦ индукция и дедукция, используемые для определения целей и задач применения электронных ценников в сфере розничной торговли.

### Результаты

В российском правовом поле существуют достаточно четко сформулированные требования к указанию цен на товары в рамках розничной торговли, чему посвящено несколько законодательных актов разного уровня. Согласно ст. 454 Гражданского кодекса РФ, цена выступает в качестве существенного условия договора купли-продажи, в рамках выполнения которого покупатель обязуется уплатить за товар определенную денежную сумму (цену) [8]. В таком толковании ценник выступает в качестве объявителя цены товара, которую желает получить розничный продавец.

Обязанность продавца ознакомить покупателя с ценой товара как с одной из важнейших его потребительских характеристик определена в ст. 8 и 10 закона «О защите прав потребителей» [9]. Национальный стандарт РФ 51303-2023 «Торговля. Термины и определения» определяет ценник как бумажный или иной визуальный носитель информации, доступный для покупателей, который сопровождает товар и может быть выставлен на витринах, полках, стеллажах, полу и т.п. Стандарт решает оформлять его в электронном виде, с использованием грифельных досок, стендов, световых табло [10].

Постановление Правительства РФ № 2463, определяющее правила розничной торговли, в качестве одной из обязанностей торгового предприятия называет обязательное использование ценников на реализуемые товары с указанием их наименования и цены. Но при этом в отличие от другого документа, ранее регулирующего сферу розничной торговли (постановление Правительства РФ от 19.01.1998 № 55), новый документ не обязывает торговые точки

придерживаться однообразия ценников внутри торгового зала – теперь они могут отличаться по размерам, оформлению и исполнению [11].

Первые электронные ценники (Electronic Shelf Labels, ESL) появились на зарубежных рынках в конце 90-х гг. XX в. и стали одним из немногих принципиально новых нововведений в сфере розничной торговли. Но из-за существенных технических ограничений (недолгий срок работы батареек, несовершенство применяемых экранов, частные поломки) и обусловленных ими значительных финансовых затрат на внедрение и использование электронных ценников не нашли своего широкого распространения, а остались уделом лишь новаторов – энтузиастов в сфере розничной торговли [12].

Совершенствование имеющихся технологий, появление новых технологических решений обусловили активное внедрение новых поколений электронных ценников в розничной торговле в середине 2010-х гг. В настоящее время рынок подобных устройств представлен двумя классами ценников в зависимости от используемой технологии вывода изображения. Сегментные электронные ценники отображают лишь ограниченное число символов без цветового разнообразия, представляя собой фактически аналог отображения чисел на калькуляторе. Это старое техническое решение, которое отличается низкой стоимостью ценника. На смену им пришли графические ценники, которые чаще всего представлены в виде дисплеев с электронными чернилами или, реже, в виде жидкокристаллических экранов. Хотя этот вид электронных ценников и дороже первого варианта в несколько раз за единицу (особенно исполнение с ЖК-экранами), но благодаря возможности вывода большего числа символов разного цветового оформления информации он пользуется большей популярностью ретейлеров [13].

Проанализируем преимущества перехода на электронные ценники на товары для розничных торговых предприятий:

1. Внедрение электронных ценников позволит преодолеть недостатки использования бумажных ценников, которые выражаются в необходимости их частой печати, затрат рабо-

чего времени сотрудников на их периодическое обновление (особенно в продуктовой рознице), частых ошибках, связанных с неправильной расстановкой ценников или забывчивостью персонала, что вызывает недоразумения с покупателями при оплате товаров на кассе магазина [14].

2. Синхронизация электронных ценников с информационной системой торгового предприятия гарантирует совпадение цен, отображаемых на экранах, с теми ценами, что покупатели узнают на кассе, исключит конфликтные ситуации и не скажется отрицательно на степени лояльности потребителей к торговой точке [15]. Кроме того, использование электронных ценников как технологической новинки может способствовать привлечению внимания тех покупателей, для которых следование новинкам на рынке является основой их потребительского поведения. В этом случае речь может идти о привлечении новых лояльных клиентов.

3. Встроенные в электронные ценники блоки обмена информацией с центральным сервером позволяют оперативно менять цену на товар, товарную категорию или весь ассортимент торговой точки буквально за несколько минут. По оценкам, ежедневно в супермаркетах на обновление бумажных ценников суммарно персонал тратит от 10 до 12 часов и еще 4 часа на их проверку. При этом исключаются ошибки в расстановке бумажных ценников и потребители всегда видят на электронных ценниках актуальные цены. Информационная система магазина может быть запрограммирована на автоматическое изменение цен некоторых товаров, например после завершения периода стимулирующей акции [16]. При этом совершенствуется ценовая политика магазина, так как менеджмент может реализовать те маркетинговые акции, которые при использовании бумажных ценников были невозможны (затраты на изменение цен были выше, чем потенциальная выгода от такого изменения, или случаи с коротким по времени изменением цены товара).

4. Графические электронные ценники позволяют с использованием различных шрифтовых решений и цветового оформления привлечь внимание потребителя, сообщить ему о

действующих на данный товар рекламных предложениях, что приводит к росту продаж торгового предприятия, увеличивает лояльность посетителей. Кроме того, ценники могут содержать дополнительную полезную информацию для персонала магазина или покупателей (сроки годности продукта, QR-коды на страницу товара и т.д.).

5. Современные электронные ценники лишены недостатка предыдущих моделей, для которых требовалась частая смена батареек, тем самым они снижают эксплуатационные расходы ретейлеров на их обслуживание и замену.

6. Электронные ценники могут быть легко перепрограммируемы на новый товар, что делает их взаимозаменяемыми в розничной торговле, что также сокращает затраты магазина на их использование.

7. Возможность поддержания обратной связи информационной системы магазина с каждым ценником позволяет оперативно идентифицировать и заменять вышедшие из строя устройства.

8. Использование электронных ценников знаменует для ретейлера переход к более технологичному уровню потребительского сервиса путем оптимизации управления розничными ценами, повышения эффективности ценовой политики торговой точки, модернизации своей торговой деятельности [17].

9. Электронные ценники жестко крепятся на полку рядом с товаром, что не позволяет персоналу отклониться от плана размещения товаров и не путать одну товарную позицию с другой. Работник с помощью терминала обмена данных с электронного ценника может получить требуемые ему сведения о запасах продукта, его месте хранения и т.д. Таким образом, электронные ценники могут быть использованы для передачи данных сотрудникам магазина [18].

10. Использование электронных ценников особо актуально, если ретейлеры используют омниканальные методы продажи товаров, совмещая традиционную розничную торговлю с интернет-торговлей. При этом посетители на электронном табло могут ознакомиться с информацией об имеющихся запасах товаров, увидеть цену на товарную позицию у основных



конкурентов, заказать товар с помощью QR-кода или посмотреть на мобильном устройстве обзор или отзывы на продукцию.

11. Одним из несомненных преимуществ использования электронных ценников в традиционной розничной торговле является то, что они позволяют в полной мере реализовать для ретейлера возможности динамического ценообразования на товары. Под динамическим ценообразованием понимается гибкое изменение стратегий и тактик ценообразования в зависимости от разных событий на рынке, исторических данных и целей розничного торгового предприятия [19].

Динамическое ценообразование, предполагающее оперативное изменение цен на товары, может использовать разные основания корректировки цен:

- ◆ по уровню спроса на товарную позицию (категорию);
- ◆ по ценам основных конкурентов;
- ◆ по регионам (так называемое зональное динамическое ценообразование);
- ◆ по группам клиентов;
- ◆ по уровню товарных запасов на складах;
- ◆ по времени;
- ◆ по оборачиваемости запасов [20].

Совместное применение динамического ценообразования как метода и электронных ценников как его практической реализации позволит торговому предприятию получить следующие преимущества на розничном рынке:

1. Оперативная реакция через цены на изменение внешних и внутренних факторов работы торгового предприятия, увеличение объемов выручки и продаж [21].

2. Гибкое изменение цен повышает степень конкурентоспособности товарного предложения магазина, позволяет подстраивать стратегию и тактику своей ценовой политики к действиям конкурентов.

3. Быстрое избавление от неликвидных товарных запасов и недопущение их возникновения в будущем.

4. Более тесная увязка ценовой политики торгового предприятия с маркетинговой стратегией и тактикой.

5. Частая смена цены на электронных ценниках может оперативно подобрать адекват-

ный уровень цен на новый товар, с одной стороны, не подавляя спрос на него, а с другой – не допуская реализации в убыток торговому предприятию.

6. Совместное использование динамического ценообразования и электронных ценников позволит оценить лояльность клиентов, собрать дополнительную информацию о них.

Использование электронных ценников в настоящее время сдерживается рядом ограничений:

1. Основным сдерживающим внедрение технологии фактором является высокая стоимость как самих электронных ценников (графические решения стоят от 1200 руб. до 4000 руб. за единицу), так и связанные с внедрением в IT-систему торгового предприятия расходы. Если ассортимент небольшого супермаркета составляет порядка 8000 тыс. товарных позиций, то минимальные единовременные финансовые вложения компании в техническое и программное обеспечение вместе с услугами по наладке системы составят порядка 15–42 млн руб. в зависимости от модели ценника. Кроме того, магазин будет нести ежемесячные расходы на обслуживание и обновление программного обеспечения, ремонт и замену выбывшего оборудования. В этих условиях ожидаемый срок окупаемости проекта внедрения электронных ценников может составить порядка 5–16 лет, что очень долго для российской розницы [22]. Отечественные розничные сети предпринимали попытки внедрить электронные ценники в своих торговых точках. Однако эти попытки, как правило, ограничивались лишь пилотными проектами. Так, подобные попытки предпринимали «М-видео», «Магнит», «Метро Кэш энд Кэрри», но дальнейшего развития они не получили. Тем не менее компании продолжают эксперименты с внедрением электронных ценников в свою торговую деятельность. Так, в 2024 г. сеть «Перекресток» запустила пилотный проект с электронными ценниками в 142 своих торговых точках, для обеспечения которых было приобретено около 3 млн технических устройств [23].

2. Не для всех типов розничных предприятий электронные ценники целесообразны. Если речь идет о продаже товаров бытовой техники и электроники, мебели, товаров для ре-

монта и дома, частично для одежды и обуви в торговых точках, работающих по принципу самообслуживания, то использование электронных ценников может себя оправдать. Но если говорить о торговле через прилавок, продаже дешевых товаров с небольшим оборотом, то электронные ценники нецелесообразны и заранее экономически неэффективны.

3. Опасения со стороны ретейлеров в том, что в случае технических проблем с поломкой оборудования или ошибками в программном обеспечении они не смогут оперативно менять цены на товары, если возможности для размещения бумажных ценников будут исключены.

4. Графические электронные ценники имеют определенные ограничения по температурному режиму, связанные с особенностями их конструкции. Ценники, использующие технологию электронных чернил, не могут функционировать при отрицательных температурах, например в холодильных отделениях. Для работы им требуются специальные морозоустойчивые элементы питания. Электронные ценники на ЖК-дисплеях лишены этого недостатка, но они и существенно дороже.

5. Иногда компании, внедрившие электронные ценники, сталкиваются со случаями воровства их со стороны покупателей, хотя какой-либо практической ценности вне магазина они не представляют.

### Обсуждение

Ограниченное внедрение электронных ценников в практику российской розничной торговли предопределено, прежде всего, неочевидной экономической целесообразностью этого решения для менеджмента компаний. Если разовые финансовые затраты на покупку оборудования и внедрение системы очевидны и велики, то потенциальная выгода от нововведения растянута во времени и трудно

определена количественно. В современных экономических условиях розничные сети или независимые магазины имеют другие первоочередные направления вложения финансовых средств. Однако изменение условий внешней среды, сокращение капитальных затрат федеральных розничных сетей на рыночную экспансию в регионы, усиление конкурентной борьбы могут стать причинами активизации внимания с их стороны к внедрению электронных ценников в комплексе с использованием динамического ценообразования в рамках своей ценовой политики.

Конечно, не все торговые точки в перспективе перейдут на использование электронных ценников взамен бумажных. Основными пользователями электронных ценников станут первоначально крупные федеральные розничные сети, так как они обладают значительными финансовыми возможностями для их внедрения хотя бы на части своих торговых точек.

Дополнительным драйвером использования электронных ценников могут стать новые технические решения, которые удешевят для торговых предприятий сами ценники и прочее оборудование (базовые станции, серверы, терминалы обмена данными). Это понизит сроки окупаемости финансовых вложений, сделает их более востребованными.

### Заключение

Хотя есть ряд преимуществ использования электронных ценников в розничной торговле, особенно в связке с динамическим ценообразованием, перспективы этой новой технологии на отечественном рынке не вполне очевидны, но оптимистичны. Улучшение внешних экономических условий, удешевление технических средств актуализируют это новое технологическое решение для многих российских розничных предприятий [24].

### Список источников

1. Ценообразование : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Т.Г. Касьяненко. 7-е изд., перераб. и доп. Москва : Юрайт, 2017. 437 с.
2. Марн М., Регнер Э., Завада К. Ценовое преимущество: сколько должен стоить ваш товар? / науч. ред. В. Ионов ; ред. Е. Дронова ; пер. с англ. Т. Гутниковой. Москва : Альпина Паблишер, 2015. 318 с.
3. Орлова Т.Т., Ильина М.С. Парадигмы ценообразования: условия реализации // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). 2007. № 2 (52). С. 19–22.

4. Нэгл Т., Холден Р. Стратегия и тактика ценообразования. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 543 с.
5. Новикова Н.Г. Факторный анализ результатов управления ассортиментом в логистической системе организации и ее конкурентоспособность (на примере услуг розничной торговли) // Известия Иркутской государственной экономической академии. 2016. Т. 26, № 2. С. 274–283.
6. Щербакова И.Н. Ценовая политика России в современных условиях // Baikal Research Journal. 2017. Т. 8, № 2.
7. Карпов С.В., Русин В.Н., Рожков И.В. Управление ценами. Москва : ИНФРА-М, 2016. 236 с.
8. Гражданский Кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/) (дата обращения: 20.11.2024).
9. О защите прав потребителей : Закон РФ от 07.02.1992 № 2300-1 (ред. от 08.08.2024). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_305/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/) (дата обращения: 20.11.2024).
10. ГОСТ Р 51303-2023. Торговля. Термины и определения : национальный стандарт Российской Федерации : утв. Приказом Росстандарта от 30.06.2023 № 469-ст. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_457788/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_457788/) (дата обращения: 20.11.2024).
11. Об утверждении Правил продажи товаров по договору розничной купли-продажи, перечня товаров длительного пользования, на которые не распространяется требование потребителя о безвозмездном предоставлении ему товара, обладающего этими же основными потребительскими свойствами, на период ремонта или замены такого товара, и перечня непродовольственных товаров надлежащего качества, не подлежащих обмену, а также о внесении изменений в некоторые акты Правительства Российской Федерации : Постановление Правительства РФ от 31.12.2020 № 2463 (ред. от 17.05.2024). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_373622](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_373622) (дата обращения: 20.11.2024).
12. Золотова В.И., Константинов А.В. Перспективы внедрения системы электронных ценников в современные магазины // Заметки ученого. 2020. № 11. С. 127–130.
13. Shelf Labeling 101: What is an Electronic Shelf Label?. URL: <https://www.solumesl.com/en/insights/what-is-an-electronic-shelf-label> (дата обращения: 20.11.2024).
14. Журабаев Е. Электронные ценники: есть ли перспективы у технологии?. URL: <https://www.retail.ru/articles/elektronnye-tsenniki-est-li-perspektivy-u-tekhnologii/> (дата обращения: 20.11.2024).
15. Пьянков В.В., Подзолкова А.А. Актуальность применения электронных ценников в сегменте food – retail // Маркетинг МВА. Маркетинговое управление предприятием. 2021. Т. 12, № 2. С. 22–31.
16. Шумилова А.А. Роль инновационных технологий в развитии розничных торговых сетей // Инновационное развитие современной науки : сб. науч. тр. по материалам XXX Междунар. науч.-практ. конф., Анапа, 10 дек. 2020 г. Анапа : Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов в Южном федеральном округе, 2020. С. 151–154.
17. What are Electronic Labels? 5 Benefits of Electronic Shelf Labels in Pricing Management. URL: <https://www.symson.com/blog/what-are-electronic-labels> (дата обращения: 20.11.2024).
18. Электронные ценники. URL: <https://shtrih-enter.ru/state/electricpi.html> (дата обращения: 20.11.2024).
19. Дершень А.Г. Динамическое ценообразование: определение, сущность // Экономика, бизнес, инновации : сб. ст. VIII междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 5 июня 2019 г. Пенза : Наука и просвещение, 2019. С. 192–194.
20. Динамическое ценообразование : практическое руководство – 2024 для Ритейла и eCom. URL: <https://imprice.ru/dynamic-pricing> (дата обращения: 20.11.2024).
21. Gibson K. Dynamic pricing: what it is and why it's important. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-dynamic-pricing> (дата обращения: 20.11.2024).
22. Скобина А.М. Проблемы внедрения электронных ценников на торговых предприятиях // Проблемы развития предприятий: теория и практика : сб. ст. IX Междунар. науч.-практ. конф., Пенза, 18–19 апр. 2022 г. / под науч. ред. В.И. Будиной. Пенза : Пенз. гос. аграр. ун-т, 2022. С. 157–161.
23. Электронные ценники в «Перекрестках»: что это за гаджет, зачем он нужен и чем удобен. URL: <https://kod.ru/elektronnye-tsenniki-v-perekryostkakh-cto-eto-za-gadzheth> (дата обращения: 20.11.2024).
24. Невротов Л.К. Оценка целесообразности применения технологии электронных ценников в FMCG-секторе розничной торговли // Современные тренды управления и цифровая экономика: от регионального развития к глобальному экономическому росту : сб. ст. VI Междунар. науч.-практ. конф., Екатеринбург, 14 мая 2024 г. Екатеринбург : Институт цифровой экономики и права, 2024. С. 73–77.

### References

1. Pricing : textbook and practical course for undergraduate and graduate studies / ed. by T.G. Kasyanenko. 7th ed., revised and expanded. Moscow : Yurayt, 2017. 437 p.
2. Marn M., Regner E., Zavada K. Price advantage: how much should your product cost? / scientific ed. by V. Ionov ; ed. by E. Dronova ; translated from English by T. Gutnikova. Moscow : Alpina Publisher, 2015. 318 p.
3. Orlova T.T., Ilyina M.S. Paradigms of pricing: conditions of implementation // Proceedings of the Irkutsk State Economic Academy (Baikal State University of Economics and Law). 2007. No. 2 (52). Pp. 19–22.
4. Nenggl T., Holden R. Strategy and tactics pricing. St Petersburg: Peter, 2001. 543 p.
5. Novikova N.G. Factor analysis of assortment management results in the logistics system of an organization and its competitiveness (using retail trade services as an example) // Izvestiya Irkutsk State Academy of Economics. 2016. Vol. 26, No. 2. Pp. 274–283.
6. Shcherbakova I.N. Pricing policy of Russia in modern conditions // Baikal Research Journal. 2017. Vol. 8, No. 2.
7. Karpov S.V., Rusin V.N., Rozhkov I.V. Price management. Moscow : INFRA-M, 2016. 236 p.
8. The Civil Code of the Russian Federation (part two) dated 26.01.1996 No. 14. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027/) (date of access: 20.11.2024).
9. Protect the right user : law of the Russian Federation from 07.02.1992 apostille 2300-1 (as amended on 08.08.2024). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_305/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_305/) (date of access: 20.11.2024).
10. GOST R 51303-2023. Trading. Terms and definitions : national standard of the Russian Federation : approved by By Rosstandart Order No. 469-st dated 30.06.2023. URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_457788/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_457788/) (date of access: 20.11.2024).
11. On approval of the Rules for the sale of Goods under a retail sale agreement, a list of durable goods that are not subject to the consumer's requirement to provide him with goods with the same basic consumer properties free of charge for the period of repair or replacement of such goods, and a list of non-food products of adequate quality that cannot be exchanged, as well as amendments to some acts of the Government of the Russian Federation : Decree of the Government of the Russian Federation dated 31.12.2020 No. 2463 (as amended on 17.05.2024). URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_373622](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_373622) (date of access: 20.11.2024).
12. Zolotova V.I., Konstantinov A.V. Prospects for the introduction of electronic price tags in modern stores // Notes of a scientist. 2020. No. 11. Pp. 127–130.
13. Shelf Labeling 101: What is an Electronic Shelf Label?. URL: <https://www.solumesl.com/en/insights/what-is-an-electronic-shelf-label> (date of access: 20.11.2024).
14. Zhurabaev E. Electronic price tags: are there any prospects for technology?. URL: <https://www.retail.ru/articles/elektronnye-tsenniki-est-li-perspektivy-u-tekhnologii/> (date of access: 20.11.2024).
15. Pyankov V.V., Podzolkova A.A. The relevance of using electronic price tags in the food – retail segment // Marketing MBA. Marketing enterprise management. 2021. Vol. 12, No. 2. Pp. 22–31.
16. Shumilova A.A. The role of innovative technologies in the development of retail chains // Innovative development of modern science : collection of scientific papers based on the materials of the XXX International Scientific and Practical Conference, Anapa, December 10, 2020. Anapa : Scientific Research Center for Economic and Social Processes in the Southern Federal District, 2020. Pp. 151–154.
17. What are Electronic Labels? 5 Benefits of Electronic Shelf Labels in Pricing Management. URL: <https://www.symson.com/blog/what-are-electronic-labels> (date of access: 20.11.2024).
18. Electronic price tags. URL: <https://shtrih-enter.ru/state/electricpi.html> (date of access: 20.11.2024).
19. Dershen A.G. Dynamic pricing: definition, essence // Economics, business, innovation : collection of articles of the VIII International Scientific and Practical Conference, Penza, June 5, 2019. Penza : Science and Education, 2019. Pp. 192–194.
20. Dynamic Pricing : Practical Guide – 2024 for Retail and eCom. URL: <https://imprice.ru/dynamic-pricing> (date of access: 20.11.2024).
21. Gibson K. Dynamic pricing: what it is and why it's important. URL: <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-dynamic-pricing> (date of access: 20.11.2024).
22. Skobina A.M. Problems of introducing electronic price tags at trading enterprises // Problems of enterprise development: theory and practice : collection of articles of the IX International Scientific and Practical

Conference, Penza, April 18-19, 2022 / edited by V.I. Budina. Penza : Penza State Agrarian University, 2022. Pp. 157–161.

23. Electronic price tags at "Crossroads": what kind of gadget is this, why is it needed, and how convenient is it?. URL: <https://kod.ru/elektronnye-tsenniki-v-perekryostkakh-cto-eto-za-gadzheth> (date of access: 20.11.2024).

24. Neurotov L.K. Assessment of the feasibility of using electronic price tag technology in the FMCG retail sector // Modern management trends and the digital economy: from regional development to global economic growth : Collection of articles of the VI International Scientific and Practical Conference, Yekaterinburg, May 14, 2024. Yekaterinburg : Institute of Digital Economics and Law, 2024. Pp. 73–77.

#### ***Информация об авторе***

С.Г. Холмовский – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и сервиса Байкальского государственного университета.

#### ***Information about the author***

S.G. Kholmovsky – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Service of the Baikal State University.

Статья поступила в редакцию 24.12.2024; одобрена после рецензирования 16.01.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 24.12.2024; approved after reviewing 16.01.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 93–105.  
Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 93–105.

Научная статья  
УДК 625.7/.8:338.242

## Строительство автомобильных дорог магистрального типа с применением концессионных соглашений

Инна Михайловна Шор

Волгоградский государственный университет, Волгоград, Россия, shorIM@volsu.ru

**Аннотация.** Актуальность исследования связана с высокой потребностью в формировании эффективно функционирующей транспортной инфраструктуры России, отвечающей приоритетам национального развития. Цель исследования – обоснование целесообразности применения концессионных соглашений при строительстве автомобильных дорог магистрального типа и разработка рекомендаций, направленных на совершенствование данного процесса. Новизна исследования заключается в разработке теоретических положений и практических рекомендаций, направленных на формирование развитой практики применения концессионных соглашений при строительстве автомагистралей. Методологическую основу работы составили методы сравнения, синтеза, анализа, экспертной оценки и логический метод, информационную основу – официальные документы, нормативно-правовые акты, материалы платформы «Росинфра». Также использованы результаты изучения научных работ российских и зарубежных ученых, аналитических материалов по вопросам применения государственно-частного партнерства в транспортной инфраструктуре в целом и ее автодорожной составляющей в частности. Проведена оценка текущего состояния автомобильных дорог России и определены перспективы их строительства. На основе SWOT-анализа концессионных соглашений обоснована целесообразность их применения при строительстве автомагистралей, сделаны акценты на существенных характеристиках моделей данной формы ГЧП. Проанализированы ключевые показатели реализации автомагистральных проектов ГЧП. Систематизированы факторы, сдерживающие развитие концессионной практики реализации проектов по строительству автомагистралей, разработаны рекомендации по их устранению. Представлен комплекс условий, содействующих эффективному применению концессионных соглашений при строительстве автомагистралей. Теоретическая значимость исследования заключается в формировании научных основ применения концессионных соглашений при строительстве автомагистралей, а практическая значимость состоит в использовании полученных результатов при разработке и реализации концессионных автомагистральных проектов.

**Ключевые слова:** транспортная инфраструктура, дорожное строительство, автомобильные дороги, автомагистраль, государственно-частное партнерство, ГЧП, концессионное соглашение, проект, государство, бизнес

### **Основные положения:**

- ♦ преобладание преимуществ и возможностей над недостатками и угрозами концессионного соглашения позволяет рассматривать его как привлекательную форму ГЧП в отношении строительства автомобильных дорог магистрального типа, предполагающую осуществление прямого сбора платы с пользователей автомобильными дорогами и платы публичного партнера;
- ♦ ключевые показатели реализации автомагистральных проектов ГЧП свидетельствуют о наличии организационно-управленческих, финансово-экономических, производственно-технологических и правовых факторов, сдерживающих развитие концессионной практики реализации проектов по строительству автомагистралей;
- ♦ обеспечение эффективности применения концессионных соглашений при строительстве автомагистралей предполагает формирование качественной нормативной базы, развитой институциональной

© Шор И.М., 2025

среды, а также слаженного механизма взаимодействия партнеров, обладающих достаточными компетенциями и ресурсным обеспечением для результативной реализации концессионных автомагистральных проектов, на которые со стороны государства имеется долгосрочный спрос.

**Для цитирования:** Шор И.М. Строительство автомобильных дорог магистрального типа с применением концессионных соглашений // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 93–105.

Original article

## Construction of main-type highways using concession agreements

Inna M. Shor

Volgograd State University, Volgograd, Russia, shorIM@volsu.ru

**Abstract.** The relevance of the research is related to the high need for the formation of an efficiently functioning transport infrastructure in Russia that meets the priorities of national development. The purpose of the study is to substantiate the expediency of using concession agreements in the construction of highways and to develop recommendations aimed at improving this process. The novelty of the research lies in the development of theoretical provisions and practical recommendations aimed at forming a well-developed practice of applying concession agreements in the construction of highways. The methodological basis of the work consists of methods of comparison, synthesis, analysis, expert assessment and the logical method, the information basis is official documents, regulatory legal acts, materials of the Rosinfra platform. The results of the study of scientific papers by Russian and foreign scientists, analytical materials on the application of public-private partnership in transport infrastructure in general and its road component in particular were also used. An assessment of the current state of Russian highways has been carried out and the prospects for their construction have been determined. Based on a SWOT analysis of concession agreements, the expediency of their use in the construction of highways is substantiated, and emphasis is placed on the essential characteristics of models of this form of public private partnership (PPP). The key indicators of the implementation of motorway PPP projects are analyzed. The factors constraining the development of concessionary practice in the implementation of highway construction projects are systematized, and recommendations for their elimination are developed. A set of conditions is presented that facilitate the effective application of concession agreements in the construction of highways. The theoretical significance of the research lies in the formation of the scientific foundations for the application of concession agreements in the construction of motorways, and the practical significance lies in the use of the results obtained in the development and implementation of concession motorway projects.

**Keywords:** transport infrastructure, road construction, highways, motorway, public-private partnership, PPP, concession agreement, project, government, business

### Highlights:

- ♦ the predominance of the advantages and opportunities over the disadvantages and threats of the concession agreement allows us to consider it as an attractive form of PPP in relation to the construction of main-type highways, involving direct collection of fees from highway users and fees from a public partner;
- ♦ key indicators of the implementation of motorway PPP projects indicate the presence of organizational, managerial, financial, economic, industrial, technological and legal factors hindering the development of concessionary practice for the implementation of motorway construction projects;
- ♦ ensuring the effectiveness of concession agreements in highway construction involves the formation of a high-quality regulatory framework, a well-developed institutional environment, as well as a well-coordinated mechanism for cooperation between partners with sufficient competencies and resources for the effective implementation of concessionary highway projects for which there is long-term demand from the state.

**For citation:** Shor I.M. Construction of main-type highways using concession agreements // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 93–105. (In Russ.).

### Введение

Россия по протяженности сети автомобильных дорог, равной почти 1,6 млн км, занимает пятое место в мире [1; 2]. При этом, если руководствоваться данными РИА Рейтинг за 2023 г., можно сделать вывод о несоответствии почти половины российских автомобильных дорог нормативным требованиям [3]. Кроме того, вызывает опасение тот факт, что наряду со сложной ситуацией региональной и муниципальной сети автомобильных дорог ухудшаются качественные характеристики федеральной сети, в частности, относящейся к автомагистралям, отличительные особенности которых заключаются в повышенной проходимости и высокой скорости движения на больших расстояниях. Наряду с этим мегаполисы и отдаленные районы нашей страны испытывают потребность в строительстве современных автомобильных дорог магистрального типа. Таким образом, можно сделать вывод о наличии множества нерешенных проблем в отечественной транспортной инфраструктуре, негативно отражающихся на качестве жизни населения и деловой активности бизнеса.

В перспективе благодаря реализации национального проекта «Безопасные качественные дороги» столь негативная автодорожная ситуация должна быть переломлена путем реализации плана дорожного строительства на ближайшие 5 лет, предусматривающего осуществление проектов по строительству и реконструкции автомобильных дорог общей стоимостью 14 трлн руб. с использованием средств федерального бюджета, дорожных фондов регионов и внебюджетных источников. За счет данных финансовых ресурсов планируется ввести более 2,1 тыс. км федеральных автомобильных дорог, построить и реконструировать региональные автомобильные дороги протяженностью свыше 1 тыс. км, увеличить протяженность скоростных автомагистралей более чем в 2 раза – с текущих 6 тыс. км до 11–12 тыс. км, из которых 7 тыс. км будут платными [4]. Соответственно, при успешном достижении показателей данного плана можно

будет говорить о положительных изменениях в формировании и развитии российской сети автомобильных дорог, содействующей территориальной связности, улучшению транспортной доступности, росту оборотов внутренней и внешней торговли и др., что в итоге позволит эффективно решить комплекс масштабных социально-экономических задач развития отдельных территорий и страны в целом.

Ведущую роль во внебюджетных источниках финансирования дорожного строительства играет государственно-частное партнерство, позволяющее в условиях ограниченности средств государственного бюджета успешно реализовать проекты по строительству и реконструкции автомобильных дорог с привлечением ресурсов, опыта и компетенций бизнеса. При этом между государством и бизнесом осуществляется распределение рисков и ответственности, учитывая их ресурсное обеспечение и возможности по минимизации/исключению отрицательных последствий проявления рисков реализации автодорожных проектов.

Одной из наиболее привлекательных форм ГЧП, применяемых при реализации автодорожных проектов в России и зарубежных странах, является концессионное соглашение, в рамках которого на частного партнера возлагаются обязательства по финансированию, проектированию, строительству/реконструкции и последующей эксплуатации автомобильных дорог при соблюдении баланса партнерских интересов. Данная форма применяется в отношении всех типов автомобильных дорог, в частности, автомагистралей – неотъемлемой части современной сети автодорог, стратегическое назначение которой заключается в разгрузке городской дорожной сети от транзитных автомобилей и выводе грузопотоков за городские пределы.

В зависимости от источника возврата инвестиций выделяют концессионные соглашения с прямым сбором платы с пользователей автомобильными дорогами и платой концедента, сравнительная характеристика которых представлена на рис. 1. Данные модели кон-



Концессионное соглашение с прямым сбором платы с пользователей автомобильными дорогами	Концессионное соглашение с платой концедента
Характер интенсивности автодорожного движения	
Высокая степень	Низкая степень
Носитель риска трафика	
Концессионер	Концедент
Основное функциональное назначение концессионера	
Софинансирование на этапе проектирования и строительства автомобильных дорог; строительство/реконструкция, содержание; текущий и капитальный ремонт автомобильных дорог; сбор платы за проезд	
Основное функциональное назначение концедента	
Софинансирование на этапе проектирования и строительства; определение требований к автомобильным дорогам; контроль деятельности концессионера	
	Выплата эксплуатационных платежей
Особенности формирования затрат концедента	
Наименьшие затраты в течение всего жизненного цикла проекта; наличие риска возникновения дополнительных затрат в виде увеличенных выплат минимальной гарантии доходности в случае недостижения планируемых показателей выручки	Приемлемые затраты в период строительства/реконструкции автомобильных дорог, но их совокупный размер высокий за счет фиксированного платежа, покрывающего обслуживание заемных средств концессионера в период эксплуатации автомобильных дорог

Рис. 1. Модели концессионных соглашений, применяемых при реализации автодорожных проектов

цессионных соглашений входят в состав контрактных форм ГЧП, применяемых ГК «Автодор» при осуществлении полномочий концедента от имени Российской Федерации в процессе реализации автодорожных проектов.

Учитывая в совокупности вышесказанное, была поставлена цель исследования – обоснование целесообразности применения концессионных соглашений при строительстве автомобильных дорог магистрального типа и разработка рекомендаций, направленных на совершенствование данного процесса.

В современной научной литературе можно встретить множество работ, в которых исследуются различные аспекты применения ГЧП в транспортной инфраструктуре России. В частности, Н.А. Журавлева, Т. Кльештик [5] представляют ГЧП как способ решения проблем финансирования проектов развития транспортной инфраструктуры. А.В. Семенов [6], Л.В. Ачба, Л.Г. Ворона-Сливинская, Е.В. Воскресенская [7], Е.М. Голубева [8] подробно рассматривают особенности применения ГЧП в отечественной транспортной инфраструктуре, а К.В. Черкасов, А.В. Пиптюк [9] определяют механизмы и перспективы совершенствования его регулирования.

А.Я. Быстряков, Е.С. Былым [10], В.Ю. Коныхов [11], Ф.М. Ибятков [12], О.А. Герасименко, Ж.Н. Авилова, М.В. Семибратский [13]

раскрывают перспективность использования ГЧП в строительстве автомобильных дорог, а Н.А. Бутакова, И.В. Евграфова [14] исследуют связанные с этим процессом актуальные проблемы. Н.С. Бондарев, В.В. Ольховик [15] представляют комплекс предложений по совершенствованию ГЧП в автодорожной инфраструктуре, а В.А. Буйвис, А.В. Новичихин [16] моделируют сценарии роста технического уровня и эксплуатационного состояния автодорожной инфраструктуры на примере кольцевой автомобильной дороги с использованием ГЧП.

Концессионному соглашению как форме ГЧП, используемой в транспортной инфраструктуре и ее автодорожной составляющей, посвящены работы таких авторов, как Н.Н. Бондарь [17], Л.В. Гейдт, В.В. Гейдт [18], В.Ю. Ланцева, Л.В. Ятченко [19].

Вышеотмеченных российских авторов дополним зарубежными исследователями, научные работы которых посвящены анализу и оценке эффективности применения ГЧП в транспортной инфраструктуре и ее автодорожной составляющей на примере отдельных стран, а также разработке направлений его совершенствования [20–23].

Не снижая значимости работ представленных авторов, подчеркнем отсутствие специального научного исследования строительства автомобильных дорог магистрального типа с при-

менением концессионных соглашений, учитывая приоритеты развития современной России.

### Методы

Методологической основой исследования послужили:

- ♦ метод сравнения, позволивший сопоставить сущностные характеристики моделей концессионных соглашений;
- ♦ метод синтеза, способствующий объединению в единое целое преимуществ, возможностей, недостатков и угроз строительства автомобильных дорог магистрального типа с применением концессионных соглашений;
- ♦ метод анализа, на основе которого исследованы ключевые показатели реализации автомагистральных проектов ГЧП;
- ♦ логический метод, содействующий выявлению факторов, сдерживающих развитие концессионной практики реализации проектов по строительству автомагистралей;
- ♦ метод экспертной оценки, позволивший разработать рекомендации по устранению вышеотмеченных факторов и определить комплекс условий эффективного применения концессионных соглашений при строительстве автомагистралей.

В качестве основных результатов применения всех этих методов выступило формирование комплексного представления о концессионном соглашении как перспективном инструменте государственной политики в автомобильном строительстве, содействующем удовлетворению общественных потребностей в качественных транспортных услугах.

### Результаты

Анализ российского рынка автомагистральных проектов ГЧП, проведенный по состоянию на август 2024 г. с использованием базы платформы «Росинфра» [24], позволил сделать следующие выводы:

- ♦ концессионные соглашения занимают лидирующие позиции по количественным и стоимостным показателям, что также характерно для всего российского рынка ГЧП. Так, первый показатель составляет около 80% от общего количества автомагистральных проектов ГЧП, равного 96, а второй – около 50% от совокупной величины всех инвестиционных

вложений в реализацию автомагистральных проектов ГЧП, составляющей более 3 трлн руб. Наряду с концессионными соглашениями при строительстве автомагистралей используется другая форма классического ГЧП – соглашение о ГЧП и формы неклассического ГЧП (инвестиционный договор (соглашение), соглашение о сотрудничестве (взаимодействии), долгосрочный договор с юридическими лицами с участием публичных образований, договор аренды (безвозмездного пользования) с инвестиционными обязательствами).

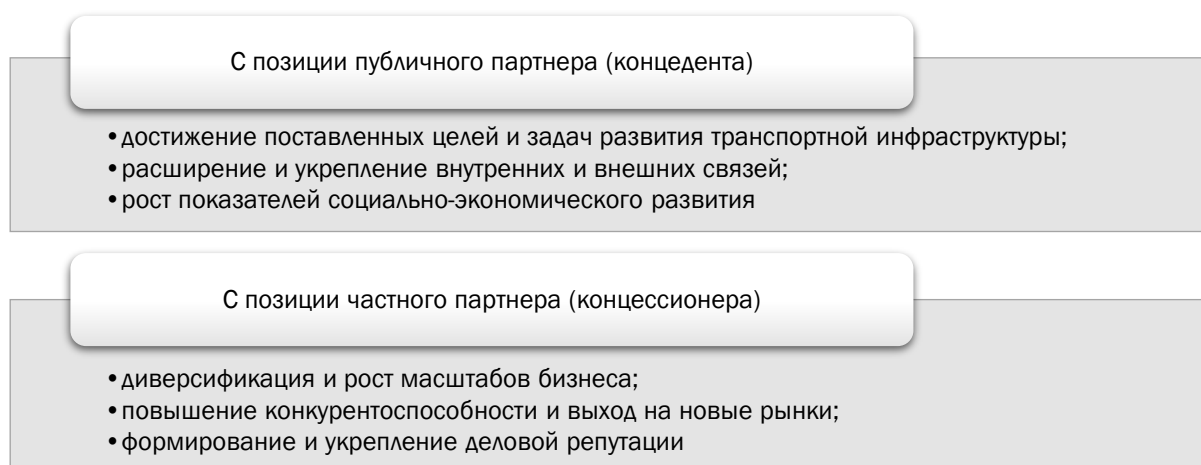
Столь высокие показатели концессионных соглашений на рынке автомагистральных проектов ГЧП связаны со множеством их преимуществ и возможностей, наиболее существенные из них представлены на рис. 2 и 3.

Обладанию столь весомыми преимуществами и возможностями концессионных соглашений способствует сформированное за долгие годы специальное законодательство РФ, подкрепленное обширной правоприменительной практикой. В свою очередь это выступает прочным фундаментом защиты прав публичного и частного партнеров. Кроме того, условия закрепленных законодательством концессионных соглашений содействуют, во-первых, формированию выгодных автомагистральных проектов в течение всего их жизненного цикла (например, по отдельным участкам автомобильной дороги М-11 «Нева», действующей по модели концессионного соглашения с платой концедента; платежи пользователей обеспечивают не только покрытие затрат и доходность концессионера, но и снижение затрат государства в течение проектного цикла); во-вторых, высокому уровню технических, эксплуатационных, потребительских характеристик автомагистралей в сравнении с реализацией проектов без применения ГЧП.

Вместе с тем применение концессионных соглашений не лишено недостатков, связанных со сложностями структурирования автомагистральных проектов, длительностью и ресурсозатратностью подготовительного этапа, требующего высокой квалификации проектных разработчиков в правовых, экономических, технико-технологических и иных решениях, наличием затруднений при подготовке объектов к реализации автомагистральных проек-



**Рис. 2. Преимущества концессионных соглашений как формы реализации автомагистральных проектов**



**Рис. 3. Возможности концессионных соглашений как формы реализации автомагистральных проектов**

тов, сложностью оценки проектных рисков и проведения долгосрочных финансово-экономических расчетов, длительностью срока проектной окупаемости. В части последнего недостатка отметим, что из-за долгосрочности реализации автомагистральных проектов (в среднем срок проектной окупаемости составляет 20–30 лет) под влиянием макроэкономических, геополитических, эпидемиологических и иных факторов значительно возрастают про-

ектные риски, отражающие основную угрозу применению концессионных соглашений – возникновение в худшую сторону отклонений фактических от плановых показателей реализации проектов. В качестве примера реализации таких угроз приведем концессионное соглашение в отношении автомобильной дороги «Обход Хабаровска 13-42 км», по которому плановые показатели свидетельствовали о проектной окупаемости, а фактические пока-

затели привели к значительному финансовому бремени для регионального бюджета. Одной из ключевых причин сложившейся ситуации стало недостижение планового объема платы, полученной за пользование автомагистралью. В свою очередь, отсутствие средств в региональном бюджете для осуществления концессионеру платы за строительство и обслуживание автомагистрали привело к его обращению в суд с иском о взыскании с концедента накопившейся задолженности.

Для снижения негативных последствий проявления недостатков и угроз концессионных соглашений необходимо построить эффективную систему риск-менеджмента автомагистральных проектов, в рамках которой требуется четкое определение зон ответственности каждого партнера. Например, по составляющим элементам риска трафика это может выглядеть следующим образом. Концессионер отвечает за риск, связанный с качеством эксплуатации автомагистралей и маркетингом. В свою очередь, на концедента возлагается ответственность за риски со стороны конкурирующих проектов, которые могут переключить часть прогнозного трафика на себя, и риски, связанные с платежеспособным спросом потребителей автомагистралей. Такое распределение зон ответственности партнеров позволяет достичь баланса интересов и стимулов, которые для концессионера связаны с максимизацией количества пользователей и созданием наилучших условий функционирования автомагистралей, а для концедента – с осуществлением последовательной и эффективной транспортной политики, позволяющей выделить наиболее перспективные направления автомагистральных проектов без их дублирования. Также необходимо подчеркнуть, что важное место в системе риск-менеджмента автомагистральных проектов занимают идентификация, анализ, оценка и моделирование рисков посредством составления их списка/реестра и матрицы, а также выбор оптимальных методов управления рисками и их дальнейшее применение, подкрепленное контролем и мониторингом результатов реализации автомагистральных проектов.

Недостатки и угрозы являются менее весомыми при комплексном подходе к сравнению

с преимуществами и возможностями концессионных соглашений, учитывающем всю совокупность факторов, первостепенное место в которых занимают социально-экономические эффекты от применения концессионных моделей реализации автомагистральных проектов (формирование комфортной и безопасной среды для жизни, повышение качества жизни, снижение логистических расходов, формирование новых логических цепочек, рост объемов производства и товарооборота и др.). В свою очередь, все это подчеркивает общественную значимость концессионных соглашений, позволяющих в оптимальные сроки построить автомагистральные объекты в условиях ограниченности средств бюджета с привлечением частных инвестиций и, как следствие, ускорить оказание мультипликативного эффекта на развитие регионов и страны в целом (по оценкам экспертов, 1 руб. проектных вложений в рамках комплексного плана модернизации и расширения магистральной инфраструктуры обеспечивает до 4 руб. прироста валового внутреннего продукта и до 0,5 руб. дополнительных доходов консолидированного бюджета в сумме за 15 лет за счет прямых и косвенных эффектов [25]).

По количественным и стоимостным показателям преобладают региональные концессии. Так, первый показатель составляет более 60% от общего количества автомагистральных проектов, реализуемых в форме концессионных соглашений, а второй – более 70% от совокупной величины всех инвестиционных вложений в реализацию концессионных автомагистральных проектов. В отношении стоимостных показателей подчеркнем, что в настоящее время региональные автомагистральные проекты ГЧП могут быть реализованы с привлечением частных инвестиций и на условиях их федеральной поддержки, одной из форм которой является межбюджетный трансферт, что позволяет создавать дорожные объекты с учетом приоритетов социально-экономического развития российских регионов.

Примерно третья часть по количественным и стоимостным показателям реализации концессионных автомагистральных проектов приходится на Московскую область. При этом в большей части субъектов РФ такие проекты

не представлены. Самое высокое по стоимости вложений концессионное соглашение связано с созданием и эксплуатацией сети автомобильных дорог общего пользования регионального значения Московской области. Данный проект заключен в 2020 г. на 29 лет с общим объемом инвестиций около 157 млрд руб., из которых 65% приходится на средства концессионера. Основная целевая установка проекта связана с осуществлением скоростного транспортного обслуживания населенных пунктов в рамках создания устойчивой транспортной системы Московской области, отвечающей требованиям роста качества жизни населения и экономики.

### Обсуждение

Современный, почти двадцатилетний период реализации проектов по строительству автомобильных дорог магистрального типа с применением концессионных соглашений говорит о высокой перспективности данной формы ГЧП. Однако развитие такой проектной практики сдерживается рядом факторов, в числе которых выделим следующие:

♦ организационно-управленческие факторы – недостаток опыта и компетенций реализации концессионных автомагистральных проектов в российских регионах, требующий активизации работы по формированию проектных компетенций в этой области у региональных полномочных органов. От качества подготовки таких проектов, позволяющего обосновать целесообразность строительства автомагистралей с позиции отдельного региона и прилегающих территорий, напрямую зависит уровень их привлекательности для инвесторов, осуществляющих внебюджетное финансирование, и федеральных органов власти, распределяющих бюджетные инвестиции. Поэтому требуется высококачественная проектная проработка, подкрепленная слаженным механизмом взаимодействия федеральных и региональных органов власти и инвесторов. В свою очередь эффективность функционирования данного механизма зависит, во-первых, от наличия утвержденного перечня крупных автомагистральных проектов в рамках инфраструктурных планов, к реализации которых будут

привлечены средства инвесторов с целью определения ими будущих объемов и направлений собственного бизнеса; во-вторых, от возможностей предварительного согласования параметров автомагистральных проектов и объема их федеральной поддержки до заключения концессионных соглашений с целью исключения невозвратных затрат инвесторов на структурирование и проектирование в случае отказа им в федеральном софинансировании проектов. При этом по аналогии с мировой практикой экономически обоснованным видится включение предпроектной проработки и софинансирования разработки проектно-сметной документации в обязательства концессионеров, так как это позволяет обеспечить более высокое качество и сокращение сроков проектирования и, как следствие, снижение риска внесения проектных изменений на этапе строительства автомагистралей;

♦ финансово-экономические факторы – высокая ключевая ставка, приводящая к удорожанию ресурсного обеспечения реализации концессионных автомагистральных проектов, в частности, стоимости оборудования и материальных ресурсов, связанных со строительством и эксплуатацией автомагистралей; ограничения в деятельности участников финансового рынка, создающие препятствия в финансовом обеспечении реализации данных проектов. В силу этого требуется субсидирование процентной ставки по кредитам, привлекаемым для реализации концессионных автомагистральных проектов, с целью усиления эффекта от привлечения их внебюджетного финансирования на основе компенсации дельты между рыночной банковской ставкой и ставкой, оптимальной для проектов с учетом объема генерируемых ими доходов; синдицированное проектное кредитование концессионных автомагистральных проектов с участием крупнейших банков; снижение нормы резервирования при покупке банками облигаций инфраструктурных проектных компаний, участвующих в строительстве автомагистралей; содействие формированию и развитию практики участия негосударственных пенсионных фондов и страховых организаций в осуществлении вложений в собственный капитал вышеотме-

ченных проектных компаний, например, на стадии эксплуатации объектов автомагистрального строительства;

♦ производственно-технологические факторы – дефицит квалифицированных кадров и дорожно-строительной техники, до действия антироссийских санкций приобретаемой у иностранных производителей. Основными причинами кадрового дефицита являются старение рабочей силы, отсутствие популярности строительных специальностей среди молодежи и недостаточный уровень технического образования. С учетом этого необходимо регулярное взаимодействие образовательных учреждений с работодателями по приведению образовательных программ в соответствие актуальным требованиям работодателей и подготовке квалифицированных специалистов с уровнем компетенций, необходимым для реализации концессионных автомагистральных проектов; внедрение дуального образования и программ повышения квалификации для работающих специалистов. Кроме того, рост привлекательности профессий в автомагистральном строительстве во многом зависит от реализации инициатив по улучшению условий труда и социальных гарантий. В настоящее время реализуются проекты по запуску новых отечественных производств техники. Однако выход на объемы, покрывающие потребности строителей автомагистралей, может произойти только через достаточно длительный период времени. В силу этого не теряют своей актуальности параллельный импорт и партнерство российских компаний с китайскими производителями дорожно-строительной техники. Тем не менее необходимо наращивать масштабы развития импортозамещения посредством реализации комплекса государственных мер его поддержки в направлении создания собственной компонентной базы при строительстве автомагистралей;

♦ правовые факторы – несовершенство системы законодательного регулирования концессионных автомагистральных проектов. За достаточно продолжительный период действия закона о концессионных соглашениях благодаря применению процедуры частной инициативы были обеспечены широта приме-

нения концессионных соглашений, предварительная проработка частной стороной документации по автомагистральным проектам и открытость преддоговорного взаимодействия сторон. Однако до сих пор есть препятствия в развитии такой процедуры. Во-первых, отсутствует законодательно установленная обязанность компенсации затрат концессионеров на подготовку предложения о заключении концессионных соглашений. Во-вторых, не конкретизированы сведения заявки на заключение концессионных соглашений, составляющие коммерческую или иную тайну, что приводит к самостоятельному поиску заявителями баланса между полнотой изложения своего предложения и нераскрытием чувствительной информации. В-третьих, законодательно определенные организационные процедуры не позволяют ускорить процедуры запуска и реализации приоритетных автомагистральных проектов. В-четвертых, не проработана возможность передачи в концессию недостроенных автомагистральных объектов, которые для потенциальных частных партнеров могли бы быть инвестиционно привлекательными в силу прохождения рискованной подготовительной фазы проектов. В-пятых, имеются законодательные ограничения в части расходов бюджетов регионов и муниципалитетов, связанные с реализацией ими концессионных соглашений, что может негативно отразиться на привлекательности автомагистральных проектов с позиции потенциальных инвесторов и кредиторов. С одной стороны, это позволяет ограничить рост государственного (муниципального) долга, а с другой стороны, сокращение доли государственного финансового участия в концессионных автомагистральных проектах может негативно повлиять на финансовые модели таких проектов и привести к снижению количества новых проектов в дотационных регионах нашей страны. Следовательно, посредством устранения всех этих препятствий на основе реализации совместной работы государства и бизнеса по совершенствованию действующего законодательства РФ можно будет создать фундамент успешной реализации автомагистральных проектов с применением концессионных соглашений.

### Заключение

Резюмируя результаты проведенного исследования, подчеркнем, что на современном этапе развития транспортной инфраструктуры России роль внебюджетного финансирования только усиливается. Соответственно, требуется создание комплекса условий эффективного применения концессионных соглашений при строительстве автомагистралей, ключевыми составляющими элементами которого выступают:

- ♦ формирование качественной нормативной базы;
- ♦ создание развитой институциональной среды;
- ♦ наличие профессиональных проектных команд, способных обеспечить результативность концессионных автомагистральных проектов на всех этапах их жизненного цикла;
- ♦ построение слаженного механизма взаимодействия участников партнерства, обладающих необходимым управленческим опытом

и ресурсным обеспечением и учитывающих в своей деятельности по строительству автомагистралей современные цифровые технологии и требования по достижению целей устойчивого развития.

Центральное место во всех этих условиях занимает долгосрочный спрос на концессионные автомагистральные проекты, поддерживаемый со стороны государства с учетом всех этапов их жизненного цикла и разнообразия инструментария стимулирования партнерства с бизнесом.

Представляется, что в совокупности вышеотмеченные условия будут содействовать дальнейшему развитию практики применения концессионных соглашений при строительстве автомобильных дорог магистрального типа, обладающих такими функционально-техническими, эксплуатационными и потребительскими характеристиками, которые в полной мере подчеркивают их человекоориентированность.

### Список источников

1. Автомобильные артерии страны: 10 самых важных магистралей России. URL: <https://www.vokrugsveta.ru/articles/avtomobilnye-arterii-strany-10-samykh-vazhnykh-magistralei-rossii-id916792/?ysclid=m06uc2ip4k34012988> (дата обращения: 01.09.2024).
2. Транспорт / Росстат. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport> (дата обращения: 01.09.2024).
3. Рейтинг российских регионов по качеству дорог / РИА Рейтинг. URL: <https://riarating.ru/infografika/20240812/630267580.html> (дата обращения: 01.09.2024).
4. Правительство расширило пятилетний план дорожного строительства. URL: <http://government.ru/docs/50593/> (дата обращения: 01.09.2024).
5. Журавлева Н.А., Кльештик Т. Проблемы финансирования проектов развития транспортной инфраструктуры и основные инвестиционные тренды 2020 года // Транспортные системы и технологии. 2020. Т. 6, № 1. С. 129–145. doi:10.17816/transsyst202061129-145.
6. Семенов А.В. Государственно-частное партнерство: вложения в транспортную инфраструктуру // Экономика и управление. 2019. № 6. С. 102–107. doi:10.35854/1998-1627-20196-102-107.
7. Ачба Л.В., Ворона-Сливинская Л.Г., Воскресенская Е.В. Государственно-частное партнерство в транспортной инфраструктуре как форма взаимодействия государства и бизнеса // Экономика и управление. 2020. Т. 26, № 7. С. 759–765. doi:10.35854/1998-1627-2020-7-759-765.
8. Голубева Е.М. Взаимодействие органов государственной власти и частных инвесторов в развитии транспортной инфраструктуры Российской Федерации // Теория и практика общественного развития. 2022. № 4. С. 73–77. doi:10.24158/tipor.2022.4.10.
9. Черкасов К.В., Пиптюк А.В. Публично-частное партнерство в сфере транспорта: основные механизмы и перспективы совершенствования правового регулирования // Вестник Томского государственного университета. 2022. № 476. С. 290–297. doi:10.17223/15617793/476/31.
10. Быстряков А.Я., Былым Е.С. Строительство автомобильных дорог как ключевая сфера государственно-частного партнерства в инвестиционном комплексе России // Вестник РУДН. Серия: Экономика. 2014. № 1. С. 53–59.
11. Конюхов В.Ю. Строительство платных автодорог до рекреационных центров Иркутской области с привлечением частных и государственных средств // Вестник ИрГТУ. 2015. № 6 (101). С. 214–217.

12. Ибятков Ф.М. Управление развитием автотранспортной инфраструктуры с использованием инструментов государственно-частного партнерства // Вестник РЭУ им. Г.В. Плеханова. 2022. Т. 19, № 1 (121). С. 131–138.

13. Герасименко О.А., Авилова Ж.Н., Семибратский М.В. Экономическое развитие и общественные интересы концепции государственно-частного партнерства проектов в автодорожной сфере // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2017. № 6. С. 189–195.

14. Бутакова Н.А., Евграфова И.В. Проблемы правового регулирования отношений по использованию платных автомобильных дорог // Власть. 2022. № 4. С. 146–149.

15. Бондарев Н.С., Ольховик В.В. Совершенствование механизма государственно-частного партнерства автодорожной инфраструктуры // Корпоративные финансы. 2018. Т. 12, № 4. С. 110–125.

16. Буйвис В.А., Новичихин А.В. Моделирование сценариев повышения технического уровня и эксплуатационного состояния Новокузнецкой кольцевой автомобильной дороги, реализуемых на основе механизма государственно-частного партнерства // Современные технологии. Системный анализ. Моделирование. 2020. № 4 (68). С. 127–134. doi:10.26731/1813-9108.2020.4(68).127-134.

17. Бондарь Н.Н. Оценка ожидаемого транспортного потока в обосновании инвестиционных проектов дорожного строительства на условиях концессии // Экономический анализ: теория и практика. 2014. № 19 (370). С. 19–24.

18. Гейдт Л.В., Гейдт В.В. Возможности и перспективы применения механизмов концессии в сфере транспортной инфраструктуры // Инженерный вестник Дона. 2020. № 5.

19. Ланцева В.Ю., Ятченко Л.В. Правовое регулирование концессионного соглашения как эффективной модели управления государственной собственностью в транспортной отрасли // Ученые записки Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Юридические науки. 2020. Т. 6 (72), № 2. С. 142–147. doi:10.37279/2413-1733-2020-6-2-142-147.

20. Babatunde S.O., Perera S. Cross-sectional comparison of public-private partnerships in transport infrastructure development in Nigeria // Engineering, Construction and Architectural Management. 2017. Vol. 24 (6). Pp. 875–900. doi:10.1108/ECAM-11-2015-0186.

21. Tsiunan Ye., Tsiunan M., Morozov A. Evaluation of automobile road construction environmental and economic efficiency based on public-private partnership // Sustainable Transport and Environmental Safety in Aviation / S. Boichenko, A. Yakovlieva, O. Zaporozhets (eds) [et al.]. Cham : Springer, 2023. Pp. 123–142. doi:10.1007/978-3-031-34350-6\_8.

22. De Buen O., Ortiz B. PPPs in the Mexican road sector // Handbook on Public Private Partnerships in Transportation. Vol II. Competitive Government: Public Private Partnerships / S. Hakim, R.M. Clark, E.A. Blackstone (eds). Cham : Springer, 2022. doi:10.1007/978-3-031-04628-5\_4.

23. Gilbille P.B., Vyas G.S. Development of financial model for hybrid annuity model road project // Recent Trends in Construction Technology and Management : Lecture Notes in Civil Engineering, vol. 260 / M.S. Ranadive, B.B. Das, Y.A. Mehta, R. Gupta (eds). Singapore : Springer, 2023. doi:10.1007/978-981-19-2145-2\_91.

24. Росинфра : [база проектов]. URL: <https://dpo.rosinfra.ru/base-projects?filters=%7B%22sphere%22%3A%5B74%5D,%22sector%22%3A%5B632%5D,%22form%22%3A%5B44%5D%7D> (дата обращения: 01.09.2024).

25. ВТБ Аналитика. URL: <https://www.vtbinfra.ru/about/analytics/> (дата обращения: 01.09.2024).

### References

1. The country's highways: the 10 most important highways in Russia. URL: <https://www.vokrugsveta.ru/articles/avtomobilnye-arterii-strany-10-samykh-vaznykh-magistralei-rossii-id916792/?ysclid=m06uc2ip4k34012988> (date of access: 01.09.2024).

2. Transport / Rosstat. URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/transport> (date of access: 01.09.2024).

3. Rating of Russian regions on road quality / RIA Rating. URL: <https://riarating.ru/infografika/20240812/630267580.html> (date of access: 01.09.2024).

4. The government has expanded its five-year road construction plan. URL: <http://government.ru/docs/50593/> (date of access: 01.09.2024).

5. Zhuravleva N.A., Klieshtik T. Problems of financing transport infrastructure development projects and the main investment trends of 2020 // Transport systems and Technologies. 2020. Vol. 6, No. 1. Pp. 129–145. doi:10.17816/transsyst202061129-145.



6. Semenov A.V. Public-private partnership: investments in transport infrastructure // Economics and Management. 2019. No. 6. Pp. 102–107. doi:10.35854/1998-1627-20196-102-107.
7. Achba L.V., Vorona-Slivinskaya L.G., Voskresenskaya E.V. Public-private partnership in transport infrastructure as a form of interaction between the state and business // Economics and Management. 2020. Vol. 26, No. 7. Pp. 759–765. doi:10/35854/1998-1627-2020-7-759-765.
8. Golubeva E.M. Interaction of public authorities and private investors in the development of the transport infrastructure of the Russian Federation // Theory and practice of social development. 2022. No. 4. Pp. 73–77. doi:10.24158/tipor.2022.4.10.
9. Cherkasov K.V., Piptyuk A.V. Public-private partnership in the field of transport: the main mechanisms and prospects for improving legal regulation // Bulletin of Tomsk State University. 2022. No. 476. Pp. 290–297. doi:10.17223/15617793/476/31.
10. Bystryakov A.Ya., Bylym E.S. Highway construction as a key area of public-private partnership in the investment complex of Russia // Bulletin of the RUDN University. Series: Economics. 2014. No. 1. Pp. 53–59.
11. Konyukhov V.Yu. Construction of toll roads to recreational centers of the Irkutsk region with the involvement of private and public funds // Bulletin of the IrSTU. 2015. No. 6 (101). Pp. 214–217.
12. Ibyatov F.M. Management of motor transport infrastructure development using public-private partnership tools // Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics. 2022. Vol. 19, No. 1 (121). Pp. 131–138.
13. Gerasimenko O.A., Avilova Zh.N., Semibratskiy M.V. Economic development and public interests of the concept of public-private partnership of projects in the road sector // Bulletin of the BSTU named after V.G. Shukhov. 2017. No. 6. Pp. 189–195.
14. Butakova N.A., Evgrafova I.V. Problems of legal regulation of relations on the use of toll roads // Power. 2022. No. 4. Pp. 146–149.
15. Bondarev N.S., Olkhovik V.V. Improving the mechanism of public-private partnership of road infrastructure // Corporate finance. 2018. Vol. 12, No. 4. Pp. 110–125.
16. Buivis B.A., Novichikhin A.V. Modeling scenarios for improving the technical level and operational condition of the Novokuznetsk Ring Road, implemented on the basis of a public-private partnership mechanism. // Modern technologies. System analysis. Simulation. 2020. No. 4 (68). Pp. 127–134. doi:10.26731/1813-9108.2020.4(68).127-134.
17. Bondar N.N. Assessment of the expected traffic flow in the justification of investment projects for road construction under concession conditions // Economic analysis: theory and practice. 2014. No. 19 (370). Pp. 19–24.
18. Geydt L.V., Geydt V.V. Possibilities and prospects of using concession mechanisms in the field of transport infrastructure // Engineering Bulletin of the Don. 2020. No. 5.
19. Lantseva V.Yu., Yatchenko L.V. Legal regulation of the concession agreement as an effective model of state property management in the transport industry // Scientific Notes of the V.I. Vernadsky Crimean Federal University. Legal sciences. 2020. T. 6 (72), No. 2. Pp. 142–147. doi:10.37279/2413-1733-2020-6-2-142-147.
20. Babatunde S.O., Perera S. Cross-sectional comparison of public-private partnerships in transport infrastructure development in Nigeria // Engineering, Construction and Architectural Management. 2017. Vol. 24 (6). Pp. 875–900. doi:10.1108/ECAM-11-2015-0186.
21. Tsiuman Ye., Tsiuman M., Morozov A. Evaluation of automobile road construction environmental and economic efficiency based on public-private partnership // Sustainable Transport and Environmental Safety in Aviation / S. Boichenko, A. Yakovlieva, O. Zaporozhets (eds) [et al.]. Cham : Springer, 2023. Pp. 123–142. doi:10.1007/978-3-031-34350-6\_8.
22. De Buen O., Ortiz B. PPPs in the Mexican road sector // Handbook on Public Private Partnerships in Transportation. Vol II. Competitive Government: Public Private Partnerships / S. Hakim, R.M. Clark, E.A. Blackstone (eds). Cham : Springer, 2022. doi:10.1007/978-3-031-04628-5\_4.
23. Gilbile P.B., Vyas G.S. Development of financial model for hybrid annuity model road project // Recent Trends in Construction Technology and Management : Lecture Notes in Civil Engineering, vol. 260 / M.S. Ranadive, B.B. Das, Y.A. Mehta, R. Gupta (eds). Singapore : Springer, 2023. doi:10.1007/978-981-19-2145-2\_91.

24. Rosinfra : [project database]. URL: <https://dpo.rosinfra.ru/base-projects?filters=%7B%22sphere%22%3A%5B74%5D,%22sector%22%3A%5B632%5D,%22form%22%3A%5B44%5D%7D> (date of access: 01.09.2024).

25. VTB Analytics. URL: <https://www.vtbinfra.ru/about/analytics/> (date of access: 01.09.2024).

#### **Информация об авторе**

*И.М. Шор* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов, учета и экономической безопасности Волгоградского государственного университета.

#### **Information about the author**

*I.M. Shor* – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance, Accounting and Economic Security of the Volgograd State University.

Статья поступила в редакцию 24.12.2024; одобрена после рецензирования 17.01.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 24.12.2024; approved after reviewing 17.01.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Научная статья  
УДК 338.1:621.311

## The role of Azerbaijan's energy sector in the implementation of economic reforms in modern conditions

Tale H. Huseynli

Baku Eurasian University, Baku, The Republic of Azerbaijan, talehuseynli15@gmail.com

**Abstract.** The energy sector is one of the main driving forces of modern economic development. Energy resource management, renewable energy development and energy security play a decisive role in the successful implementation of economic reforms. Many countries use oil and gas revenues to build infrastructure and diversify their economies. At the same time, the development of renewable energy sources, the transition to a green economy and increased energy efficiency are among the main areas of modern reforms. Uninterruptible power supplies ensure the smooth operation of industrial enterprises. Dependence on oil, costly technological transition and political risks are the main problems faced by the energy sector. However, the introduction of digital technologies, expanded international cooperation and the development of alternative energy sources help to solve these problems. Reforms in the energy sector strengthen the country's energy security, reduce external dependence and increase national economic independence. At the same time, the energy sector creates new jobs, contributes to the modernization of the labor market and improves social welfare. Energy reforms ensure long-term economic development and increase the country's global competitiveness. The energy sector is an integral part of the modern economy in terms of industrial modernization, innovation and environmental sustainability.

**Keywords:** energy, digital technologies, innovation, economic reforms, technological transition, renewable energy

### Highlights:

- ♦ revenues from oil and gas exports act as a financial guarantee for economic diversification and support investment in the non-oil sector;
- ♦ upgrading energy infrastructure and technological modernization create conditions for accelerating reforms and maintaining economic stability;
- ♦ the use of alternative energy sources within the framework of economic reforms increases energy security and reduces the impact on the environment;
- ♦ the energy sector plays an important role in attracting foreign investment, forming the trade balance and integrating into global energy markets.

**For citation:** Huseynli T.H. The role of Azerbaijan's energy sector in the implementation of economic reforms in modern conditions // Вестник Самарского государственного экономического университета = [Vestnik of Samara State University of Economics]. 2025. № 6 (248). С. 106–115.

## Роль энергетического сектора Азербайджана в реализации экономических реформ в современных условиях

**Тале Гусейн оглы Гусейнли**

Бакинский евразийский университет, Баку, Азербайджанская Республика,  
talehuseynli15@gmail.com

**Аннотация.** Энергетическая отрасль является одной из основных движущих сил современного экономического развития. Управление энергетическими ресурсами, развитие возобновляемых источников энергии и энергетическая безопасность играют решающую роль в успешной реализации экономических реформ. Многие страны направляют доходы от добычи нефти и газа на строительство инфраструктуры и диверсификацию экономики. При этом развитие возобновляемых источников энергии, переход к «зеленой» экономике, повышение энергоэффективности являются одними из основных направлений современных реформ. Источники бесперебойного питания обеспечивают стабильную работу промышленных предприятий. Зависимость от нефти, дорогостоящий технологический переход и политические риски – вот основные проблемы, с которыми сталкивается энергетический сектор. Однако внедрение цифровых технологий, расширение международного сотрудничества, развитие альтернативных источников энергии помогают решить эти проблемы. Реформы в энергетическом секторе укрепляют энергетическую безопасность страны, снижают внешнюю зависимость и повышают национальную экономическую независимость. В то же время энергетический сектор создает новые рабочие места, способствует модернизации рынка труда и повышает социальное благосостояние. Реформы в энергетике обеспечивают долгосрочное экономическое развитие и повышают глобальную конкурентоспособность страны. Энергетический сектор является неотъемлемой частью современной экономики с точки зрения промышленной модернизации, инноваций и экологической устойчивости.

**Ключевые слова:** энергетика, цифровые технологии, инновации, экономические реформы, технологический переход, возобновляемая энергетика

### **Основные положения:**

- ♦ доходы от экспорта нефти и газа выступают финансовым гарантом диверсификации экономики и поддерживают инвестиции в ненефтяной сектор;
- ♦ обновление энергетической инфраструктуры и технологическая модернизация создают условия для ускорения реформ и поддержания экономической стабильности;
- ♦ использование альтернативных источников энергии в рамках экономических реформ повышает энергетическую безопасность и снижает воздействие на окружающую среду;
- ♦ энергетический сектор играет важную роль в привлечении иностранных инвестиций, формировании торгового баланса и интеграции в мировые энергетические рынки.

**Для цитирования:** Huseynli T.H. The role of Azerbaijan's energy sector in the implementation of economic reforms in modern conditions = [Роль энергетического сектора Азербайджана в реализации экономических реформ в современных условиях] // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 106–115.

### **Introduction**

In the modern global economy, the energy sector is one of the key factors of economic growth, industrialization and social well-being. Energy security, development of alternative energy sources and formation of sustainable en-

ergy strategy are crucial for effective implementation of economic reforms. Since the early 1980s, the energy sector, which mainly consists of coal, oil, gas, thermal and electric energy, has gained significant global experience in adopting market-oriented reforms and restructuring in re-

sponse to a combination of political, economic and technological challenges [1]. The article analyzes the role of the energy sector in global economic changes and its impact on economic development. Investments and modern technologies contribute to the growth of alternative energy.

Global trends such as climate change and the "green transition" shape national energy policy. Since 2021, a "green" energy revolution has begun in Azerbaijan, creating new opportunities and risks. Azerbaijan's traditional oil and gas economy faces threats to financial stability amid the development of renewable energy.

Importing technology creates the risk of technological dependence, and the lack of development of domestic production can increase the country's economic and energy vulnerability [2].

Renewable energy projects require large initial investments and long payback periods. Although the northwestern and southeastern regions of Azerbaijan have favorable potential, the lack of infrastructure and financial risks complicate the development of green energy, which puts a strain on the state budget.

Reliance on nature for renewable energy creates a risk of unstable energy supply. Azerbaijan's energy security is measured by both production and sustainable supply. Although energy export projects (BTC, TAP, TANAP) strengthen the country's geopolitical position, increased domestic demand may lead to a reduction in exports and a weakening of geopolitical influence [3; pp. 20–32].

Development of renewable energy sources enhances energy security and supports economic reforms in an environmentally sustainable manner. Liberalization of the energy market promotes investment growth and accelerates innovation.

The study will conduct a comparative analysis of energy reforms and successful experiences

of various countries, especially developing countries and countries with transition economies.

The energy sector is an important driver of economic transformation, and energy efficiency and environmental sustainability are key factors for future development.

**Deepening the empirical analysis: a regression-based approach.** The energy sector is one of the sectors at the center of economic changes in the context of the challenges of the post-pandemic and energy transition of the modern era. In particular, investments in renewable energy sources have become an important tool for both non-oil GDP growth and energy security. Below, we assess the impact of the energy sector on economic reforms based on regression analysis. This model:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 \times REI + \epsilon, \quad (1)$$

here  $YYY$  – Real GDP growth rate in the oil sector, %;

$REI$  – Volume of investments in renewable energy sources, million AZN;

$\beta_0, \beta_1$  – parameter values;

$\epsilon$  – random error.

As an example, we can plot the volume of investment in renewable energy sources against GDP growth in the non-oil sector over the past years [4] (table 1).

$$Y = 2,1 + 0,0103 \times REI. \quad (2)$$

$R^2 = 0,94 \rightarrow 94\%$  explained variability is explained by investment;

$p$  – coefficient ( $REI$ )  $< 0,01 \rightarrow$  There is a significant statistical relationship.

According to this regression model, every 100 million manat increase in renewable energy investments adds almost 1% to non-oil GDP growth. This result demonstrates the extent to which economic changes in energy-dependent countries such as Azerbaijan are supported by diversification and energy transition. Based on the above model, it can be concluded that the

Table 1

GDP growth rates in the renewable energy and non-oil sectors by year\*

Year	REI, AZN million	Non-oil GDP growth, %
2020	120	-2,5
2021	300	4,6
2022	470	7,1
2023	600	8,4

\* Compiled according to the International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org> (date of access: 20.03.2025).

energy sector has a significant impact on both structural changes and economic development. "Green energy zones" such as Eastern Zangezur and Karabakh play a role of new economic hubs in this regard. Investment promotion policies are an important tool for developing the non-oil sector in the energy sector.

### Methods

The aim of the study is to examine the role of the energy sector in contemporary economic reforms in light of the risks and opportunities associated with renewable energy sources. The study covers an interdisciplinary approach based on the fields of economic theory, strategic management and energy policy.

Based on statistical data, the dynamics of the energy sector's share in Azerbaijan's GDP, changes in oil production, and development trends in the non-oil sector were analyzed. Cause-and-effect relationships were identified and specific indicators of reform results were substantiated.

The study used the strategy "Azerbaijan 2030", reports of official state and international organizations, which strengthened the reliability and factual basis of the study [5].

The article uses historical, comparative and empirical methods. The analysis is based on official indicators of the energy sector and data on its contribution to GDP, exports and imports. Reforms in different countries were compared, and empirical data were obtained through field research and expert interviews.

The purpose of the study is to assess the role of the energy sector in economic reforms and identify existing gaps. Based on international experience, an assessment is made of the energy development model of Azerbaijan and specific strategies are proposed.

The article is one of the first empirical studies of the impact of competition and renewable energy on economic growth, as well as the possibilities of digitalization and the application of AI in the energy sector.

The impact of the energy sector on GDP, the relationship between public policy and investment in energy and economic development [6], Economic diversification policy in countries dependent on oil and gas resources [1], The impact

of alternative energy sources on economic reforms [7], The impact of the 1973 and 2008 oil crises on the global economy [8].

According to research conducted in this area, energy policy and economic reforms are inextricably linked and influenced by each country's unique economic model. The role of the energy sector in economic reforms has been studied in different countries based on different models [9].

Reducing the country's dependence on oil and the policy of economic diversification in the Vision 2030 strategy (Saudi Arabia) [10].

A model for effective management of energy revenues using the State Oil Fund (Norway) [8].

Development of alternative energy sources within the framework of the Made in China 2025 program (China) [11].

The influence of the state energy sector on the economy and the key role of energy resources in foreign trade (Russia) [12].

The energy sector has played a significant role in the development of the global economy throughout history, influencing the implementation of economic reforms. Historical methods allow us to study the influence of the energy sector on economic reforms over time.

**Industrial Revolution and the Role of the Energy Sector.** The Industrial Revolution brought about radical changes in the global economy. Agriculturally based economic systems were replaced by industrial and technological developments. The energy sector played a key role in this process, creating a huge demand for energy for industrial production. In the 19th century, coal became the main source of energy and stimulated economic growth. Governments developed new economic policies, built infrastructure, and formed markets [13].

In the second half of the 20th century, especially after the oil crises of 1973 and 1979, countries began to implement reforms aimed at reducing energy dependence, and interest in alternative energy sources increased. Nuclear power and energy efficiency were promoted.

The legacy of the Industrial Revolution continues today. Dependence on fossil fuels remains, but renewable energy sources are creating a "green industrial revolution". Urbanization and rising energy consumption have led to new

challenges such as climate change and carbon emissions [14]. The Industrial Revolution had a lasting impact on the global economy by transforming the energy sector.

***Developing Renewable Energy Sources to Meet Economic Changes in the 21st Century.***

Since the end of the 20th century, environmental concerns and climate change have required new approaches to energy. Beginning in the 1990s, the European Union and other developed countries liberalized the energy sector by privatizing state-owned companies and implementing market reforms.

Today, the principles of a green economy and sustainable development have become the main directions of energy policy. In accordance with the Paris Agreement adopted in 2015, countries prioritize the transition to renewable energy sources, reducing carbon emissions and increasing energy efficiency [15].

Historical research shows that the energy sector has had a fundamental impact on economic change. Since the Industrial Revolution, oil crises and green energy regulation in the 21st century have brought the energy sector to the

forefront as a key driver of global economic transformation [2]. Today, expanding the energy sector remains one of the main goals of economic reform (table 2).

The graph shows the share of the energy sector in the GDP of countries around the world and reflects the impact of energy policy on the economy. Saudi Arabia has the largest share, as the country is based on the oil and gas industry. Norway has achieved high performance in both oil and renewable energy.

Although Russia plays an important role in the global energy market, the share of the energy sector in GDP is relatively small due to economic diversification in the United States and China [16]. In Azerbaijan, this share is also declining due to economic diversification and the transition to renewable energy sources [17].

The transition to green energy is accelerating in countries such as the European Union and the United States, while the energy sector's share of GDP continues to decline over time. Overall, the role of the energy sector is determined by the economic model and energy policy of countries (table 3).

Table 2

**Share of the energy sector in GDP by year\***

Country/Region	2020	2023	2025 (Forecast)
Azerbaijan	28,1%	26,5%	24,8%
Norway	18,0%	17,5%	16,8%
Saudi Arabia	40,5%	38,9%	37,2%
USA	6,5%	6,2%	6,0%
China	5,5%	5,3%	5,1%

\* Compiled according to the International Energy Agency. URL: <https://www.iea.org> (date of access: 20.03.2025).

Table 3

**Economic reforms in the energy sector and energy efficiency indicators by country\***

Country	Renewable energy, %	Economic reforms
Saudi Arabia	2,5%	Vision 2030 Strategy for Economic Diversification based on Oil Revenues
Norway	75%	Creation of the Oil Fund, investments in renewable energy
Russia	3%	State control in the energy market
China	29%	Transition to Alternative Energy, the "Made in China 2025" Strategy
USA	19%	Energy efficiency and decarbonization policy
Germany	48%	The Energiewende programme – a move away from coal and towards renewable energy sources

\* Compiled according to the International Renewable Energy Agency. URL: [www.irena.org/Publications](http://www.irena.org/Publications) (date of access: 20.03.2025).

As can be seen from the table, the energy sector is the main focus of economic reforms in energy-dependent countries. Investments in renewable energy contribute to the diversification of the economy and the stabilization of GDP.

Saudi Arabia is increasing investments in non-oil and green sectors as part of Vision 2030. Norway, using oil revenues efficiently through an oil fund, has provided more than 75% of its energy from renewable energy sources. In Russia, renewable energy development is slow amid sanctions and a reorientation to Asian markets.

Azerbaijan is actively investing in renewable energy, strengthening its role in regional energy security. Future development of the sector requires taking into account technical, economic and geopolitical factors, as well as the application of science-based strategies.

### Results

Traditional models assess the impact of the energy sector on the economy through static indicators, ignoring technological and institutional changes. However, energy plays a key role in sustainable development and reforms.

Especially in developing countries, there is a close relationship between economic growth and energy production. This study uses a sim-

ple correlation approach between GDP growth and energy production to assess this relationship [18].

Below, a simple correlation analysis was used to assess the statistical relationship between two variables: real GDP (Y) and energy production E. The Pearson method was used to obtain the correlation coefficient. The study was conducted using data for the Republic of Azerbaijan for 2010–2023.

$$R = \frac{\sum(E_i - E)(Y_i - Y)}{\sqrt{\sum(E_i - E)^2 \cdot \sum(Y_i - Y)^2}}. \quad (3)$$

Here:

Energy production in year  $E_i$ , million kWh;

Real GDP in  $Y_i$  - the year, billion manats;

Pearson r-correlation coefficient.

As a basis for the study, we will take energy production in Azerbaijan and real GDP for 2018–2023 (table 4).

$$X = \frac{\sum X_i}{n} = \frac{306,300}{14} \approx 21,879 \text{ million kW/hour}; \quad (4)$$

$$Y = \frac{\sum Y_i}{n} = \frac{1010,2}{14} \approx 72,16 \text{ billion manats}. \quad (5)$$

Based on the obtained result:  $r \approx 0,82$ .

This result shows a strong and favorable correlation between GDP growth and energy production. This means that one of the main factors of economic growth is the development and reform of the energy sector [18].

Table 4

Energy production and real GDP indicators in the Republic of Azerbaijan by years

Year	Energy production, million kW/hour	Real GDP, billion manats
2018	22,400	79,8
2019	23,000	81,7
2020	22,800	72,4
2021	23,300	93,0
2022	24,000	111,6
2023	24,800	124,1

Table 5

Share of oil and non-oil sector in GDP of the Republic of Azerbaijan (2015–2023)\*

Year	Share of oil sector, %	Share of non-oil sector, %
2015	40,1	59,9
2018	37,3	62,7
2020	35,5	64,5
2021	32,9	67,1
2022	29,8	70,2
2023	27,6	72,4

\* Compiled according to the Annual statistical table of national accounts of the Republic of Azerbaijan (2015–2023). URL: [https://stat.gov.az/source/system\\_nat\\_accounts/](https://stat.gov.az/source/system_nat_accounts/) (date of access: 20.03.2025).



The key structural element of the recent economic reforms in Azerbaijan has been the modernization of the energy sector. The energy sector generates income through the export of raw materials and supports the development of the non-oil sector through investment and infrastructure.

The results of the study show that although the share of oil and gas revenues in the state budget has decreased, they remain the main source of financing economic reforms. Investments channeled into the non-oil sector through the State Oil Fund play a crucial role in diversifying the economy (table 5).

As can be seen, the share of the oil sector in GDP in 2023 has decreased by 12,5 percentage points compared to 2015, while the share of the non-oil sector has been steadily increasing. This indicates the successful implementation of the diversification policy, and the dependence on the energy sector is rapidly declining.

### Discussion

The main objective of this study was to examine the role of the energy sector in the sustainability and stability of economic reforms in modern conditions of Azerbaijan. The analysis and statistical data fully confirmed the initial hypothesis.

The scientific novelty of the study is that for the first time in Azerbaijan, the impact of the energy sector on economic reforms was objectively assessed using regression and correlation analyses. The study showed a statistical relationship between non-oil GDP growth and investments in

renewable energy sources, and also proposed new approaches.

Unlike traditional methods, here the impact of energy investments on structural changes was measured, an "energy investments-GDP" model was constructed, and a cause-and-effect relationship was identified.

**Methods used in Azerbaijan and their advantages.** The main methods used in Azerbaijan are correlation analysis, simple linear regression model and empirical data processing methods.

Correlation analysis measures the strength of the relationship between energy production and non-oil GDP. A simple linear regression model models the causal relationship between investment and economic growth.

The empirical method is based on real statistical data and adapted to the country context.

The advantage of these methods is that the results are based on real indicators, are suitable for decision-making and allow forecasting the development of the non-oil sector. At the same time, the real economic effect of energy reforms can be estimated in figures.

Foreign researchers have also conducted research in this area and proposed new methods (table 6).

The main difference of the proposed model is its local focus with a focus on non-oil GDP, which is consistent with the strategy of economic diversification. The model is simple, effective and based on real data.

The scientific novelty lies in assessing the impact of the energy sector on the macroecon-

Table 6

Methods proposed by other authors\*

Authors	Country / Field of study	Method	Differences and limitations
Yao [et al.] (2024)	Asia and Africa	Panel data regression, GMM	Suitable for high income countries
Wang [et al.] (2024)	BRICS	Dynamic GMM Panel, Growth and Energy Relationship	Institutional quality is not included
Kumar & Rana (2024)	Global	ARDL Cointegration and Granger Causality	It has a global scale, regional differences are not taken into account
Alola & Kirikkaleli (2024)	USA	VAR model with policy uncertainty index	Political uncertainty lies ahead

\* Yao S., Wang J., Wang Y. The impact of renewable energy development on economic growth: evidence from developing economies // Energy Economics. 2024. No. 124. URL: <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2024.107031> (date of access: 20.03.2025).

omy in the local context. The proposed methods can serve as the basis for new economic strategies for Azerbaijan and other resource-dependent countries, allowing for an objective assessment of the consequences of green transition and energy reforms.

The relative decline in the share of oil in GDP from 2020 to 2024 is due to both the natural decline in production at mature fields and the active development of non-oil industries. The development of trade, construction, ICT and agriculture stimulates the domestic market and reduces dependence on oil.

By signing the Paris Agreement, Azerbaijan is accelerating its transition to renewable energy, modernizing technologies, and strengthening energy resilience. This strategically reduces external dependence and strengthens the country's economic sovereignty.

Analysis for 2023 confirms that the energy sector remains a key source of funding for reforms, supporting long-term economic stability.

Based on the research conducted, the following key practical recommendations were developed:

New monitoring mechanisms need to be created to redirect revenues from the energy sector to the non-oil sector.

As part of the modernization of energy infrastructure, it is necessary to increase the share of renewable energy sources to improve the sustainability of the economy.

It is necessary to encourage the improvement of energy efficiency and support entrepreneurial activity.

Transparent governance procedures need to be expanded to ensure that energy revenues are used exclusively for reform programmers.

The following directions are recommended for future research:

Modeling the expansion of renewable energy sources and its medium- and long-term impact on economic reforms.

Comparative analysis of the process of reducing dependence on oil revenues and increasing non-oil investments.

A separate study of the impact of the energy sector on economic reforms in the Karabakh and East Zangezur economic zones.

Evaluation of the effectiveness of energy projects within the framework of public-private partnerships.

The overall conclusion of the debate is that the energy sector is the main mechanism for supporting economic reforms in the Republic of Azerbaijan. The sector's revenues, investment potential and structural changes ensure the long-term viability of economic modernization, and improvements in this area have a significant impact on strengthening the country's competitiveness and improving social welfare.

### Conclusion

According to statistical data and research, the energy sector, especially the growth of renewable energy sources, plays a significant role in modern economic changes. The regression and correlation analysis conducted in the article proves that investments in energy, especially investments in renewable energy sources, have a significant impact on the growth of non-oil GDP. For energy-dependent Azerbaijan, reforms in this area are important in terms of economic, social and geopolitical stability.

In recent years, the share of the oil sector in Azerbaijan's economy has declined, due to both structural reforms and a decline in production for technical and geological reasons. Initiatives such as the creation of Green Energy Zones and the Azerbaijan 2030 strategy have led to increased investment in non-oil sectors, especially renewable energy.

Empirical and comparative analysis shows that natural resource-based countries such as Saudi Arabia and Russia have focused on economic diversification to reduce energy dependence.

Countries such as Germany, China and Norway have accelerated economic reforms and pursued green development through renewable energy policies. These changes contribute to long-term economic growth and sustainable development.

As a result, the impact of the energy sector on economic change is determined by the country's resource potential, economic model and energy policy. Current changes include the use of renewable energy sources, increased energy ef-

efficiency and economic diversification. The decline in the share of oil in GDP is not a negative phenomenon, but rather indicates a transition to a sustainable and diversified economic base. Energy security is strengthened through reforms, new technologies and digital solutions, and the development of the non-oil sector is encouraged. Oil and gas production is no longer the only driver of the energy sector; economic reforms

and environmental sustainability are also key factors. Empirical studies show that investments in renewable energy are vital for the development of the non-oil economy. Azerbaijan's economy is moving from a resource-dependent to a high-tech system through structural changes and innovative approaches, which increases both the country's internal stability and its global competitiveness [19].

### References

1. International Energy Agency : official website. URL: <https://www.iea.org/reports> (date of access: 20.03.2025).
2. Azerbaijan 2030: Sosial-igtisadi inkiishaf strategiyasi uzre illik hesabat = [Azerbaijan 2030: Annual report on the socio-economic development strategy] / Administration of the President of the Republic of Azerbaijan. Baku, 2022.
3. Renewable Energy: Power for a Sustainable Future / ed. by G. Boyle. Oxford : Oxford University Press in association with the Open University, 2012. 566 p.
4. Wang Y., Zhang X., Li C. Energy finance strategy and governance nexus with economic growth: evidence from BRICS nations // PLOS ONE. 2024. No. 19 (1). URL: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0314286> (date of access: 20.03.2025).
5. Igtisadi islahatların monitoringi ve qiymetlendirilmesi uzre hesabat = [Report on monitoring and evaluation of economic reforms] / Ministry of Economy of the Republic of Azerbaijan. Baku, 2023.
6. Stern N. The Economics of Climate Change: The Stern Review. Cambridge University Press, 2011.
7. International Renewable Energy Agency : official website. URL: <https://www.irena.org/Publications> (date of access: 20.03.2025).
8. Cust J., Mihalyi D. Avoiding the resource curse: new lessons from the energy transition // Energy Research & Social Science. 2023. No. 101.
9. Poudineh R., Sen A. Energy sector reform and the future of sustainable energy transitions // Energy Policy. 2023. No. 176.
10. Hertog S. Challenges of economic diversification in the GCC: the case of Saudi Arabia. URL: <https://www.brookings.edu/series/brookings-papers-on-economic-activity/> (date of access: 20.03.2025).
11. Zhang S., He Y. Analysis of the development potential of renewable energy in China // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2013. No. 21. Pp. 50–58.
12. Bordoff J., O'Sullivan M.L. The new map of energy geopolitics: how Russia's war is reshaping the world's fuel trade // Foreign Affairs. 2022. No. 101 (5). Pp. 82–96.
13. Baumeister C., Kilian L. Energy transition risks and oil price dynamics // Brookings Papers on Economic Activity. 2022. Pp. 153–213.
14. Smil V. Energy and civilization: a history. Cambridge, Massachusetts : MIT Press, 2017. 552 p.
15. Chien F., Kamran H.W., Sadiq M. Renewable energy consumption and economic growth: new evidence from structural models // Renewable and Sustainable Energy Reviews. 2023. No. 178.
16. Balcilar M., Gupta R., Wohar M.E. Energy efficiency and economic growth: fresh insights // Energy Economics. 2022. No. 112.
17. Khan I., Hou F., Le H.P. The role of renewable energy and digital economy in economic growth: evidence from advanced economies // Renewable Energy. 2023. No. 208. Pp. 1085–1095.
18. Zhang M., Li W. Renewable energy integration for sustainable economic growth // Sustainability. 2023. No. 15 (20). URL: <https://doi.org/10.3390/su152015030> (date of access: 20.03.2025).
19. The Relationship between Renewable Energy Consumption and Economic Growth: Insights from Iceland and Azerbaijan / S. Aliyev, R.I. Hasanov, K. Aghayeva [et al.] // International Journal of Energy Economics and Policy. 2024. No. 14 (5). Pp. 229–235.

**Information about the author**

*T.H. Huseynli* – Ph.D student of the Baku Eurasian University.

**Информация об авторе**

*Т.Г. Гусейнли* – аспирант Бакинского евразийского университета.

Статья поступила в редакцию 14.04.2025; одобрена после рецензирования 24.04.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 14.04.2025; approved after reviewing 24.04.2025; accepted for publication 05.06.2025.

Научная статья  
УДК 338.48

### **Directions on governmental role increasing in the development of small and medium tourism entrepreneurship in Azerbaijan**

**Jeyhun I. Nuriyev**

Azerbaijan State University of Economics, Baku, The Republic of Azerbaijan,  
jeyhunuriyev@gmail.com

**Abstract.** The tourism industry of Azerbaijan has developed significantly in recent years and currently plays an important role in the country's economy. Tourism is recognized as one of the main economic sectors worldwide, as this sector not only provides employment for the local population but also leads to the inflow of foreign currency and an increase in demand for local products and services. Important work is being done in Azerbaijan to develop this sector. Small and medium tourism enterprises play an important role in the development of the tourism sector in Azerbaijan. Small and medium enterprises operating in this sector include hotels, restaurants, travel agencies and other service industries operating mainly in the regions. These enterprises have a positive impact on the local economy, create new jobs, and strengthen the country's position in the international tourism market by promoting the cultural heritage and natural beauty of Azerbaijan. State participation in the development of small and medium tourism businesses is crucial for the development and competitiveness of this industry. The favorable environment created by the state for the tourism sector and the support it provides create conditions for entrepreneurs to implement their innovative ideas, strengthen their positions in the market and bring their products to the world market. The purpose of this article is to consider various directions for increasing the role of the state in the development of small and medium-sized tourism entrepreneurship in Azerbaijan.

**Keywords:** small and medium business, role of the state, industrial development, tourism market

**Highlights:**

- ♦ increasing the role of the state in the development of small and medium-sized tourism enterprises in Azerbaijan is crucial both from an economic and social point of view;
- ♦ government support provided to small and medium-sized tourism businesses leads to the creation of new jobs, an increase in national income and foreign exchange earnings, the preservation and popularization of national culture and heritage, the improvement of the business environment, sustainable development and innovation, and the formation of a national brand.

**For citation:** Nuriyev J.I. Directions on governmental role increasing in the development of small and medium tourism entrepreneurship in Azerbaijan // Вестник Самарского государственного экономического университета = [Vestnik of Samara State University of Economics]. 2025. № 6 (248). С. 116–123.

## Направления повышения роли государства в развитии малого и среднего туристического предпринимательства в Азербайджане

Джейхун Ильгар оглы Нуриев

Азербайджанский государственный экономический университет, Баку, Азербайджанская Республика, jeyhunuriyev@gmail.com

**Аннотация.** Туристическая индустрия Азербайджана значительно развилась за последние годы и в настоящее время играет важную роль в экономике страны. Туризм признан одним из основных секторов экономики во всем мире, поскольку он не только обеспечивает занятость местного населения, но и приводит к притоку иностранной валюты и увеличению спроса на местную продукцию и услуги. В Азербайджане проводится масштабная работа по развитию данной отрасли. Малые и средние туристические предприятия, включающие гостиницы, рестораны, туристические агентства и др., работающие в основном в регионах, вносят весомый вклад в развитие туристического сектора в Азербайджане. Эти предприятия оказывают положительное влияние на местную экономику, создают новые рабочие места, а также укрепляют позиции страны на международном туристическом рынке, пропагандируя культурное наследие и природную красоту Азербайджана. Участие государства в развитии малого и среднего туристического бизнеса имеет решающее значение для процветания и поддержания конкурентоспособности этой отрасли. Благоприятная среда, созданная государством для туристической сферы, и оказываемая им поддержка создают условия для реализации предпринимателями инновационных идей, укрепления их позиций на рынке и вывода продукции на мировой рынок. Целью данной статьи является рассмотрение различных направлений повышения роли государства в развитии малого и среднего туристического предпринимательства в Азербайджане.

**Ключевые слова:** малый и средний бизнес, роль государства, развитие промышленности, туристический рынок

### Основные положения:

- ♦ повышение роли государства в развитии малого и среднего туристического предпринимательства в Азербайджане имеет решающее значение как с экономической, так и с социальной точки зрения;
- ♦ поддержка, оказываемая государством малому и среднему туристическому бизнесу, приводит к созданию новых рабочих мест, увеличению национального дохода и валютных поступлений, сохранению и популяризации национальной культуры и наследия, улучшению предпринимательской среды, устойчивому развитию и инновациям, формированию национального бренда.

**Для цитирования:** Nuriyev J.I. Directions on governmental role increasing in the development of small and medium tourism entrepreneurship in Azerbaijan = [Направления повышения роли государства в развитии малого и среднего туристического предпринимательства в Азербайджане] // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 116–123.

### Introduction

International practice shows that strengthening the role of the state in tourism leads to positive results in stimulating the development of SMEs. Zhu and Liu (2019) studied how support for SMEs in the tourism sector in developing countries such as China affects the growth of tourism revenues, expanded employment opportunities and improved quality of tourism services. They note that resources directed by the

state to the tourism sector, especially incentives provided to small tourism businesses at the local level, accelerate its development and create innovations in the tourism industry [1].

One practice that is spreading around the world is the development of local tourism initiatives in European countries such as Portugal and Spain. In these countries, local tourism entrepreneurs received financial and organizational support from the state, developed tourism products

that matched the local culture and promoted their regions around the world. According to the World Tourism Organization (UNWTO), such developments had a positive impact not only on the country's economy, but also on the preservation and development of national culture [2].

The development of small and medium-sized tourism businesses also affects the competitiveness of the tourism sector. According to the competitive strategies model proposed by Porter (1990), small and medium-sized enterprises can gain a competitive advantage over large and numerous tourism firms in the market due to their flexibility and innovative potential. The role of the state in this process is to create an appropriate legal and economic environment that allows entrepreneurs to gain competitive advantages [3].

From an economic point of view, tourism is a large economic system interconnected with other sectors of the country's economy, the national economy with the world economy, as well as a sphere of economic activity that produces and sells tourism goods and services. The classic definition of tourism is as follows: Tourism is the movement of people in their free time from places of permanent residence to a country other than their own, or within their own country, for pleasure and recreation, health and treatment, hospitality, educational, religious, professional and business purposes, while they must not be engaged in paid work at the expense of local financial sources in the places they visit [4].

The development of tourism infrastructure is an indicator of the standard of living of the local population. Tourism is of great help in solving economic problems, but since tourism activity is multifaceted, it cannot develop effectively on its own. The economic activity of tourism is directly related to the economic development of the country [5].

It is important to strengthen the role of the state in the development of small and medium-sized tourism businesses. Support provided by the state is of great importance both in terms of increasing the business activity of entrepreneurs and stimulating overall economic development. This support consists of the use of legal and economic incentive mechanisms, tax incentives and financial support, which creates conditions for

the creation of new jobs, innovative products and services in the tourism sector.

### Methods

The development of small and medium tourism entrepreneurship in Azerbaijan and the strengthening of government intervention in this area have become one of the main topics of research in recent years. However, scientific research in this area mainly focuses on such aspects as tourist demand for services, legal and economic reforms related to tourism, regional development and the socio-economic impact of tourism.

Comparison of international experience and modern practice in Azerbaijan can also help in further studying this topic.

The study used statistical and comparative analysis methods. Based on statistical data, a comparison of the performance indicators of individual tourism enterprises for different years was carried out, and trends in the development of the industry were identified. The methods used in the article made it possible to determine the main characteristics of the problem under study and draw conclusions based on the analysis of the problem.

**Supporting International Tourism: Global Initiatives and Strategies.** In this context, it is worth noting the following organizations.

1. *United Nations World Tourism Organization (UN Tourism).*

UN Tourism (formerly UNWTO) is a specialized agency of the United Nations promoting responsible, sustainable and inclusive tourism. The agency implements various initiatives to develop the tourism sector:

- ◆ International Network of Sustainable Tourism Observers (INSTO): this network aims to monitor the economic, environmental and social impacts of tourism and ensure sustainable development [6].

- ◆ Investment Guides: UN Tourism publishes guides presenting investment opportunities in the tourism sector in different countries. For example, the guide "Tourism Business: Investing in Namibia" promotes investment in the tourism sector of Namibia [7].

- ◆ Climate action: at the COP29 climate summit in 2024, more than 50 countries signed the

"Declaration on Strengthening Climate Action in Tourism", committing to include tourism in their climate plans [8].

## 2. Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

The OECD analyses tourism policies and trends in its member and partner countries:

- ◆ Tourism Committee: this committee, active since 1948, monitors policies and structural changes in the tourism sector [9].

- ◆ OECD Tourism Trends and Policies 2024: this report analyses tourism policy performance and trends in 50 OECD and partner economies [10].

- ◆ Green Tourism Recovery: the OECD supports policies that promote a green and resilient recovery for the tourism sector [11].

## 3. World Bank.

The World Bank is implementing various programs and projects to develop the tourism sector:

- ◆ Tourism for Development: this document presents ways to restore and sustainably develop the tourism sector after the COVID-19 pandemic [12].

- ◆ Theory of Change in Tourism: this framework is used to plan, implement, and evaluate tourism projects [13].

- ◆ Promoting Sustainable Tourism: the World Bank is exploring how sustainable tourism can be used to support economic growth and diversification [14].

**Importance of Small and Medium Enterprises in Tourism.** Small and medium tourism enterprises (hotels, restaurants, travel agencies, etc.) influence the country's economy in various ways and play an important role in its economic development. These enterprises not only contribute to the local economy, but also provide important resources for strengthening regional development, maintaining social stability and expanding intercultural relations.

Increasing local employment: small and medium tourism enterprises are mainly managed and employed by local residents. These enterprises meet the demand in various service sectors such as hoteliers, tour guides, restaurant workers, repair and supply services, transportation providers, etc. This helps eliminate unem-

ployment and create new jobs, especially in the regions.

Regional and local economic development: small and medium tourism enterprises are closely integrated with other sectors of the economy. For example, a hotel operating in the tourism sector creates demand for local food and goods producers, which supports the development of the agricultural and local industrial sectors.

Intercultural exchange and social benefits of tourism: small and medium-sized tourism enterprises provide tourists with the opportunity to learn about local culture and traditions. This promotes intercultural exchange and mutual understanding.

Economic diversification and sustainable development: small and medium-sized tourism enterprises contribute to economic diversification and ensure sustainable development by accelerating the development of the tourism sector.

Affordable prices and a wide range of services: small and medium-sized enterprises offer more affordable prices compared to large hotels and travel companies, which allows them to serve a wider customer base.

Environmental impact: small and medium-sized enterprises can reduce their environmental impact through more flexible management and efficient use of resources.

Link to the international tourism market: small and medium-sized tourism enterprises are not limited to domestic tourism, but also operate in the international tourism market. Special offers to attract foreign tourists allow small businesses to provide more differentiated and customer-friendly services [15].

Small and medium-sized tourism enterprises play an important role in stimulating the local economy in many countries, including Azerbaijan. SMEs can demonstrate a more flexible and innovative approach to tourism [16]. Their activities create economic benefits in the following areas:

Employment: according to UNWTO, the tourism sector provides one in ten jobs worldwide, with SMEs bearing the brunt of the burden [17].

Contribution to GDP: according to an OECD report, the share of SMEs in tourism in many



developed and developing countries is up to 70% [18].

**Use of local resources:** SMEs accelerate economic turnover and balance income distribution in regions by using local products, personnel and services [19].

The role of SMEs in tourism is manifested not only in the economic, but also in the social and cultural spheres:

**Integration of local communities:** small and medium-sized enterprises operating in the field of rural tourism and ethnotourism create conditions for attracting local populations to tourism [20].

**Role of women and youth:** organizations such as UNDP and UNESCO note that tourism SMEs are an effective tool for increasing the economic activity of women and youth [21].

**Preservation of cultural heritage:** small tourist sites (e.g. village houses, family hotels) play an important role in promoting and preserving local culture [22].

SMEs face a number of structural and managerial problems:

1. Limited financial resources:

SMEs usually have difficulty accessing bank loans and investment sources [18].

2. Limited marketing and promotion capabilities:

Local tourism businesses struggle to gain recognition in the international market. Lack of digital marketing skills and weak advertising strategies reduce the ability to attract tourists [23].

3. Lack of professional personnel:

The lack of skilled labor in the tourism sector reduces the quality of services [24].

International experience shows that public-private partnerships and digital transformation should be among the top priorities to overcome these challenges:

1. Cooperation between the public and private sectors:

The state should strengthen the financial capacity of SMEs through support mechanisms (subsidies, tax incentives, start-up funds, etc.). In addition, tourism development strategies should be adapted to the needs of local entrepreneurs [25].

2. Expanding digitalization and e-commerce capabilities:

It is necessary to develop the digital skills of small entrepreneurs and encourage them to work effectively on platforms such as e-booking, online marketing and social networks [26]. This can stimulate both domestic and international tourist flows.

3. Training and development programs:

It is necessary to organize professional development programs for entrepreneurs and their employees. These programs should cover modern service standards, customer satisfaction, innovative management and digital marketing [27].

**Measures to stimulate tourism activities of the Azerbaijani state.** In modern conditions, the main task of the state in the field of tourism is: the creation of a highly effective and competitive modern tourism complex in Azerbaijan, the creation of broad opportunities for the provision of various tourism services to Azerbaijani and foreign consumers, as well as the development of a strategy for tourism activities, the determination of development directions, the promotion of the development of enterprises in the tourism industry, the implementation of appropriate economic policies, the achievement of agreements with foreign countries and the conclusion of contracts with them in order to establish high-level economic ties [28].

If we look at the indicators shown in table 1, we will see that in 2023, the number of hotels and hotel-type facilities in the country was 809, which is 6,87% more than in 2022. It can also be noted that in 2023, the income received from hotels and hotel-type facilities operating in Azerbaijan amounted to 488 828 000 manats, which is 37,57% more than in 2022.

If we look at the indicators shown in table 2, we will see that the number of travel agents and tour operators operating in Azerbaijan in 2023 was 300, which is 25% more than in 2022. It can also be noted that the income of travel agents and tour operators in 2023 amounted to 78 772 700 manats, which is 47,65% more than in 2022.

The results of the study show that the support provided by the state to small and medium-sized tourism enterprises plays an important role in the development of this industry. Thus, such support tools as expanding access to financial resources, tax incentives, training and consul-

Table 1

**Number of hotels and hotel-type facilities by type of ownership\***

Unit	2022	2023
Number of hotels and hotel-type facilities	757	809
Including by type of ownership:		
State	52	58
Non-governmental	705	751
Special	686	730
Foreign	13	14
Together	6	7

\* Compiled according to the data of The State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. URL: <https://stat.gov.az/> (date of access: 12.03.2025).

Table 2

**Number of travel agents and tour operators by type of ownership\***

Indicators	2022	2023
Number of establishments	240	300
From it:		
State	6	7
Non-governmental	234	293
Including:		
Special	207	259
Foreign	19	23
Together	8	11

\* Compiled according to the data of The State Statistical Committee of the Republic of Azerbaijan. URL: <https://stat.gov.az/> (date of access: 12.03.2025).

ting services, as well as improving infrastructure, stimulate the activities of business entities and ensure their sustainable development. As a result of active intervention and promotion policy of the state, the number of such enterprises increases, the quality of the services they provide and their competitiveness in the tourism market improves.

**Results**

The development of small and medium-sized businesses (SMEs) in the tourism sector in Azerbaijan has a great impact not only on the overall development of the country's economy, but also on strengthening the country's position in the international tourism market.

The development of small and medium-sized businesses in the tourism sector in Azerbaijan is accompanied by active state support. Statistical data show that the role of SMEs in the economy in general and in tourism in particular is increasing. As a result, the position of SMEs in this area is strengthening due to the positive dynamics in the tourism sector and constant sup-

port mechanisms from the state. In the future, new incentive programs, investments and expansion of international cooperation will allow for the faster development of small and medium-sized businesses in the tourism sector.

**Discussion**

The results of the study show that not only the role of small and medium-sized enterprises in the development of the tourism sector in Azerbaijan is significant, but also the pace of development of this sector is closely related to the institutional and financial support provided by the state. Economic changes occurring at the global and regional levels, especially in the post-pandemic period, have necessitated the transformation of tourism, which further emphasizes the flexibility and localization of SME services in this process.

The role of small and medium enterprises (SMEs) in tourism is growing, as SMEs act as an important tool for accelerating regional development, increasing employment and involving local communities in economic activities. However, despite this potential, various structural and in-

stitutional problems faced by SMEs hinder their sustainable development.

Against the background of this reality, the main objective of the study is to comprehensively analyze the current role of the state in the development of small and medium tourism entrepreneurship in Azerbaijan, assess the effectiveness of this support, and identify practical and strategic directions for enhancing its role:

- ◆ identify the main problems encountered in the development of small and medium tourism businesses;

- ◆ to determine on a scientific basis the place and influence of small and medium-sized businesses in the tourism sector;

- ◆ to promote government measures that stimulate tourism activities;

- ◆ to determine existing mechanisms of government support for small and medium-sized businesses in the tourism sector;

- ◆ to stimulate the contribution of small and medium-sized businesses to the development of tourism in the regions;

- ◆ to improve access to international markets for SMEs operating in the tourism sector.

## Conclusion

As a result of the discussion, it can be noted that state support contributes not only to the growth of the number of SMEs, but also to their qualitative and sustainable development. Thanks to effective state intervention and properly planned strategies, small and medium tourism businesses can become one of the leading forces in the socio-economic development of the country.

For the sustainable and effective development of SMEs in the tourism sector in Azerbaijan, it is important that state policy be comprehensive and multidirectional.

Parallel policies should be implemented in the areas of regulation, finance, information technology and human capital, and it is also necessary to take into account regional characteristics.

Building relations between the state and SMEs on the basis of a flexible and interactive model, as well as the introduction of innovative support tools will not only increase the industrial potential of SMEs, but also ensure the growth of the tourism sector in Azerbaijan.

## References

1. Zhu W., Liu Y. Government Support and the Development of Small and Medium-Sized Tourism Enterprises in China. 2019.
2. Tourism for Sustainable Development: The Role of SMEs in the Tourism Industry / UNWTO. 2019. URL: <https://www.unwto.org> (date of access: 10.03.2025).
3. Porter M.E. The Competitive Advantage of Nations. New York : Free Press, 1990. 855 p.
4. Kuskov A.S. Osnovy turizma = [Fundamentals of Tourism]. Moscow, 2015.
5. Gurbanov F.I. Azerbaijanda turizmin in kishaf problemleri = [Problems of tourism development in Azerbaijan]. Baku : Adiloglu Publishing House, 2017. Pp. 35–40.
6. UN Tourism International Network of Sustainable Tourism Observatories (INSTO) : [official website]. URL: <https://www.unwto.org/insto> (date of access: 10.03.2025).
7. Tourism Doing Business: Investing in Namibia. URL: <https://www.unwto.org/tourism-doing-business-investing-in-namibia> (date of access: 10.03.2025).
8. More than 50 countries sign UN sustainable tourism declaration. URL: <https://www.reuters.com/sustainability/more-than-50-countries-sign-un-sustainable-tourism-declaration-2023-12-04/> (date of access: 10.03.2025).
9. OECD Tourism Committee – Overview. URL: <https://www.oecd.org/cfe/tourism/oecd-tourism-committee.htm> (date of access: 10.03.2025).
10. OECD Publishing. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024\\_17ff33a3.html](https://www.oecd.org/en/publications/2024/07/oecd-tourism-trends-and-policies-2024_17ff33a3.html) (date of access: 10.03.2025).
11. Promoting a Green Tourism Recovery. URL: [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022\\_a8dd3019-en/full-report/promoting-a-green-tourism-recovery\\_6754d0a3.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-tourism-trends-and-policies-2022_a8dd3019-en/full-report/promoting-a-green-tourism-recovery_6754d0a3.html) (date of access: 10.03.2025).

12. Tourism for Development: Pathways to Recovery and Growth. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/7850b965-36f7-5393-9bb9-6bcfb78774a3> (date of access: 10.03.2025).
13. Tourism Theory of Change. URL: <https://documents.worldbank.org/curated/en/853301618897583767/pdf/Tourism-Theory-of-Change.pdf> (date of access: 10.03.2025).
14. Sustainable Tourism: Competitiveness and Inclusive Growth. URL: <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099062923142073868/pdf/P1798400477bf70370ba9509b80e44f53aa.pdf> (date of access: 10.03.2025).
15. Stephen J.P Tourism Management. 7th edition. 2021. Taylor&Francis, 420 p.
16. Getz D., Petersen T. Growth and Profit-Oriented Entrepreneurship among Family Business Owners in the Tourism and Hospitality Industry // International Journal of Hospitality Management. 2005. No. 24 (2). Pp. 219–242.
17. Tourism and Jobs: A Better Future for All / UNWTO. 2019. URL: <https://www.unwto.org> (date of access: 10.03.2025).
18. Tourism Policy Responses to the COVID-19 / OECD. 2020. URL: <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/tourism> (date of access: 10.03.2025).
19. Thomas R., Shaw G., Page S.J. Understanding Small Firms in Tourism: A Perspective on Research Trends and Challenges // Tourism Management. 2011. No. 32 (5). Pp. 963–976.
20. Regional Development and Tourism Initiatives / UNDP Azerbaijan. 2021. URL: <https://www.az.undp.org> (date of access: 10.03.2025).
21. Culture and Tourism Report / UNESCO. 2021. URL: <https://en.unesco.org/themes/culture-sustainable-development/tourism> (date of access: 10.03.2025).
22. Tourism, Creativity and Development / ed. by G. Richards, J. Wilson. Abingdon : Routledge, 2007.
23. Tourism and Digital Transformation / UNWTO. 2021. URL: <https://www.unwto.org> (date of access: 10.03.2025).
24. Travel & Tourism Economic Impact 2021 / WTTC. 2021. URL: <https://wtcc.org> (date of access: 10.03.2025).
25. Supporting SME Recovery in the Tourism Ecosystem / European Commission. 2020. URL: <https://ec.europa.eu> (date of access: 10.03.2025).
26. COVID-19 and E-Commerce: A Global Review / UNCTAD. 2021. URL: <https://unctad.org> (date of access: 10.03.2025).
27. Inclusive Tourism Development Projects in Rural Areas / UNDP Azerbaijan. 2022. URL: <https://www.az.undp.org> (date of access: 10.03.2025).
28. Agakarimov M.M. Otel. Baku : R.N.Novruz-94, 2008. 329 p.

#### **Information about the author**

*J.I. Nuriyev* – PhD student of the Azerbaijan State University of Economics.

#### **Информация об авторе**

*Дж.И. Нуриев* – аспирант Азербайджанского государственного экономического университета.

Статья поступила в редакцию 16.04.2025; одобрена после рецензирования 30.04.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 16.04.2025; approved after reviewing 30.04.2025; accepted for publication 05.06.2025.

## МЕНЕДЖМЕНТ И УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ

Научная статья  
УДК 334.7

### Менеджмент креативных индустрий: тенденции и проблемы развития

Виктория Евгеньевна Барковская<sup>1</sup>, Вера Григорьевна Алексахина<sup>2</sup>,  
Ирина Ивановна Чуева<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Технологический университет имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта  
А.А. Леонова, Королев, Россия

<sup>1</sup> barkovskaya.ve@ut-mo.ru

<sup>2</sup> aleksakhina@ut-mo.ru

<sup>3</sup> ii.chueva@mail.ru

**Аннотация.** В исследовании затронуты вопросы развития креативных индустрий в России в эпоху продвижения креативной экономики и экономики знаний. Развитие научно-технического прогресса и прорывных технологий определило новый тренд перехода креативных индустрий в самостоятельную отрасль экономики. В настоящее время основное внимание уделяется менеджменту и популяризации вклада креативного предпринимательства в экономику страны, в том числе в области импортозамещения и собственных технологий, укрепление российских ценностей. Особенно важным представляется создание более привлекательной сферы для привлечения молодежи, выращивания креативных талантов и приращения молодежного рынка труда. Развитие креативных индустрий требует и применения новых управленческих концепций в данной среде. В связи с этим авторами уточнено понятие «креативные индустрии» с учетом нормативно-правовой базы и исследовательских подходов, сделан эволюционный обзор креативной среды, определены проблемы и тенденции в менеджменте креативных индустрий и предложены мероприятия по поддержке и усилению направлений в сфере креативных инициатив. Ключевой аспект исследования заключается в расширении прикладных вопросов менеджмента креативных индустрий с целью развития научно-интеллектуального капитала молодых талантов и кадров нашей страны.

**Ключевые слова:** менеджмент, креативные индустрии, креативная экономика, управление креативным предпринимательством

#### **Основные положения:**

♦ представлено авторское определение понятия креативных индустрий, в основе которого заложены творческая и интеллектуальная составляющие, где креативный потенциал является ключевой компонентой современного производства. Систематизация научных подходов вызвана слабой теоретической базой исследования, практическим отсутствием нормативной документации по определению категорий субъектов, относимых к креативному предпринимательству;

♦ предложены направления по созданию проекта экосистемы креативных индустрий для формирования устойчивого механизма управления развитием креативных отраслей, в основу которых заложено закрепление специальных институтов и структур по стимулированию деятельности креативного предпринимательства, межотраслевых организаций по развитию творческих треков молодых кадров, экспертных советов по оценке и продвижению креативных проектов, что поможет привлечь финансирование и поддержку креативных стартапов;

♦ предложен подход к освоению управленческих компетенций в менеджменте креативных индустрий, что вызвано отставанием отечественного опыта в сфере освоения новых рынков и отсутствием стратегических механизмов по управлению креативной средой.

**Для цитирования:** Барковская В.Е., Алексахина В.Г., Чуева И.И. Менеджмент креативных индустрий: тенденции и проблемы развития // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2025. № 6 (248). С. 124–136.

## MANAGEMENT AND BUSINESS MANAGEMENT

Original article

### Management of creative industries: trends and development issues

Victoria E. Barkovskaya<sup>1</sup>, Vera G. Aleksakhina<sup>2</sup>, Irina I. Chueva<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup> Technological University named after Twice Hero of the Soviet Union, Cosmonaut A.A. Leonov, Korolev, Russia

<sup>1</sup> barkovskaya.ve@ut-mo.ru

<sup>2</sup> aleksakhina@ut-mo.ru

<sup>3</sup> ii.chueva@mail.ru

**Abstract.** This study addresses the issues of the development of creative industries in Russia in the era of the promotion of the creative economy and the knowledge economy. The development of scientific and technological progress and breakthrough technologies have defined a new trend of creative industries into an independent branch of the economy. Currently, the main focus is on management and popularization of the contribution of creative entrepreneurship to the country's economy, including in the field of import substitution, proprietary technologies, and strengthening Russian values. It is especially important to create a more attractive sphere for attracting young people, cultivating creative talents and increasing the youth labor market. The development of creative industries also requires the application of new management concepts in this environment. In this regard, the authors clarified the concept of "creative industries" taking into account the regulatory framework and research approaches, made an evolutionary review of the creative environment, identified problems and trends in the management of creative industries and proposed measures to support and strengthen areas in the field of creative initiatives. The key aspect of the research is to expand the applied issues of creative industries management in order to develop the scientific and intellectual capital of young talents and personnel in our country.

**Keywords:** management, creative industries, creative economy, management of creative entrepreneurship

#### Highlights:

♦ the author's concepts of creative industries are proposed, which are based on creative and intellectual components, where creative potential is the main component of modern production. The systematization of scientific approaches is caused by the weak theoretical basis of research, the practical lack of regulatory documentation on the definition of categories of subjects related to creative entrepreneurship;

♦ the directions for creating an ecosystem of creative industries project for the formation of a sustainable mechanism for managing the development of creative industries are proposed, which are based on the consolidation of special institutions and structures to stimulate creative entrepreneurship, intersectoral organizations for the development of creative tracks for young personnel, expert councils for the evaluation and promotion of creative projects, which will help attract financing and support for creative startups;

♦ an approach to the development of managerial competencies in the management of creative industries is proposed, which is caused by the lag of domestic experience in the field of developing new markets and the lack of strategic mechanisms for managing the creative environment.

**For citation:** Barkovskaya V.E., Aleksakhina V.G., Chueva I.I. Management of creative industries: trends and development issues // Vestnik of Samara State University of Economics. 2025. No. 6 (248). Pp. 124–136. (In Russ.).

### Введение

Развитие научно-технического прогресса и прорывных технологий определило новый тренд перехода креативных индустрий в самостоятельную отрасль экономики. В настоящее время креативные индустрии представляют собой самый развивающийся сектор отечественной экономики. Такие вызовы текущей ситуации в стране, как нарушение цепочек поставок, закрытие предприятий, сокращение рабочих мест, заморозка технологических процессов, задали новый курс в развитии национальной экономики. По мнению аналитика Дж. Хокинса, креативная индустрия и экономика не есть новое, это коммерциализация творческих продуктов, трансформация отношений внутри творчества, экономики, ценностей и культурного наследия. Новым здесь становится экономическая совместимость этих институтов, ведь центром данной деятельностью является роль творческой индивидуальности. В этой связи происходит переориентация и перемещение работы компаний в условиях ограниченности материальных ресурсов, понижения нормы прибыли, дефицита природных благ на глобализацию уникальных творческих идей и компетенций с целью их использования в производстве и увеличения нормы прибыли.

В развитых странах социально-экономический вклад креативного предпринимательства занимает значительную часть ВВП, достигая более 10%. Мировая капиталоемкость креативной экономики достигает 2,3 трлн долл. [1]. Россия, вступив в глобальную повестку развития креативных индустрий чуть позже, испытывает отставание на новых рынках, что в целом может снижать конкурентоспособность отечественной экономики. На данный момент отсутствуют стратегический и системный механизмы трансформации социально-гуманитарной сферы. Однако важно отметить, что приумножение культурно-нравственных ценностей является фундаментом развития и укрепления национальной безопасности страны.

Виды и классификация креативных индустрий в мировых подходах различаются. Классификации предлагаются американскими и британскими учеными, Всемирной организацией интеллектуальной собственности, но наиболее универсальной является классификационная модель креативных индустрий ЮНКТАД по отраслям наследия, искусства, медиа и творчества.

До недавнего времени нормативно-правовое регулирование креативных индустрий практически отсутствовало, однако в 2021 г. была разработана Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года, а в 2024 г. был издан Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации».

Генассамблея ООН объявила 2021 г. Международным годом креативной экономики в целях устойчивого развития. В этой связи сформировались вызовы мировой экономики в аспекте интеграции и взаимодействия креативного предпринимательства с традиционными отраслями и получения уникальных профессиональных компетенций по управлению развитием креативной экономики. На макроуровне определена основная цель – наращивание и экспорт продуктов искусства, архитектуры, музыки, маркетинга, медиа и др.

Экспорт и получение от него прибыли представляются основными преимуществами в управлении развитием творческих и креативных индустрий для национальной экономики, так как произведенные продукты могут стать точкой притяжения во внешнеторговой деятельности.

Креативная экономика задает ряд основных показателей для достижения субъектами РФ, среди которых создание рабочих мест, пополнение налогового бюджета, вклад креативных отраслей в увеличение ВРП, масштабирование экспорта продуктов креативных индустрий.

Упомянутые факты и события вызывают необходимость изыскания и апробации управленческих подходов и концепции менеджмента в сфере креативных индустрий, что подтверждает безусловную актуальность проблематики исследования.

Целью исследования является определение проблем в менеджменте креативных индустрий и поиск новых подходов к управлению отраслью, где особенно важным становится приращение креативных талантов и достижение устойчивости молодежного рынка труда.

В соответствии с поставленной целью требуется решить ряд научных задач:

- ♦ анализ появления и становления креативной среды;
- ♦ анализ и систематизация понятия креативных индустрий на основе результатов исследований;
- ♦ оценка государственного регулирования и мер поддержки креативного предпринимательства;
- ♦ анализ рынка креативных индустрий;
- ♦ выявление главных тенденций креативных индустрий в отечественной экономической практике;
- ♦ выявление проблем в отечественном менеджменте креативных индустрий;
- ♦ поиск мероприятий по поддержке креативных инициатив и развитию концепции менеджмента креативной среды.

Основополагающими работами по проблемам исследования креативной экономики являются научные изыскания Дж. Хокинса [2], где креативный труд рассматривается как неотъемлемый инструмент устойчивого развития мировой экономики.

Вопросам проектирования модели креативных индустрий в отечественной экономике и управления талантами посвящены исследования Е.В. Васильевой, А.В. Коршунова, Е.В. Останиной [3], Н.С. Безуглой, А.Ю. Сыщикова [4].

Государственное регулирование креативных индустрий и меры поддержки исследовали А.Е. Глумова [5], М.А. Сажина [6], Т.И. Караваева, Л.В. Богданова, А.В. Попов [7].

Проблемы управления, состояние и тенденции развития отраслей креативных индустрий представлены в исследованиях Т.В. Абанкиной,

Е.А. Николаенко, В.В. Романовой, И.В. Щербаковой [8], И.Б. Королёвой, И.А. Соколовой [9], В.С. Шкариной [10].

### Методы

Методологический инструментарий основан на применении системного анализа, абстракции, логики, сравнения, статистического наблюдения, сбора и обработки информации, систематизации данных.

В ходе анализа применялись результаты трудов отечественных и зарубежных ученых.

### Результаты

Первое научное исследование о креативных индустриях под названием «Креативная экономика» было опубликовано в 2000 г. П. Коем [11]. В нем выдвинута гипотеза о трансформации индустриальной экономики в экономику уникальных творческих идей. К подобным работам можно также отнести следующие: «Креативная экономика: как превратить идеи в деньги» Дж. Хокинса [2], «Креативный город: инструментарий для городских инноваторов» Ч. Лэндри [12] и др., где креативность позиционируется как основной ресурс для становления новой экономической модели.

Термин «креативные индустрии», который тесно связан с креативной экономикой, впервые был упомянут в 1998 г. в Великобритании одним из департаментов, регулирующих работу средств массовой информации и культуры. Понятие креативной экономики было введено в 2000 г. журналом BusinessWeek, где она выделялась как экономика знаний или экономика впечатлений, образующая сектор интеллектуальной деятельности. Основными характеристиками данного сектора стали:

- ♦ прорывные технологические модели;
- ♦ высокий уровень неопределенности внешней среды;
- ♦ использование опыта и бенчмаркинга с целью генерации новых идей и знаний.

По мнению Хокинса, отличительной чертой креативной экономики и креативных индустрий являются социально-экономические отношения, возникающие между творчеством и креативностью и самой экономикой, в основе которых лежит генерация и наращивание интеллектуального капитала.



Более локальный подход был представлен в 2000 г. Ч. Лэндри, сопоставляющим креативную экономику с креативным городом, инфраструктура, пространство и облик которого трансформируются под влиянием и внедрением творческих идей человеческого капитала [12].

Консолидация отраслей экономики, преобразованная в креативную экономику, выдвигает новые критерии креативности и талантов, а также квалификационные требования для топ-менеджмента. Отклик в управлении талантами можно найти еще в прошлом столетии, где было выделено отдельное направление – talent-менеджмент, или креативный менеджмент.

Сегодня креативные индустрии задают инвестиционную привлекательность городов и регионов, развивают социальные институты, сферу образования, являются драйвером науки. Несмотря на то что в настоящее время реализуется Концепция развития творческих (креативных) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки в крупных и крупнейших городских агломерациях до 2030 года (далее – Концепция) [13], у

отечественных предпринимателей и молодежного сектора не в полной мере сформировалось представление о содержании и критериях отнесения субъектов к категории креативных индустрий. Концепция предлагает содержание понятий «креативный кластер» и «креативная экономика», где под креативным кластером понимаются территориально-инфраструктурные объединения, а в основе креативной экономики заложена коммерциализация интеллектуальной собственности.

Федеральный закон «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации» (далее – Федеральный закон) [14] представляет креативные индустрии как экономическую деятельность по продвижению уникальных продуктов с экономической ценностью.

В целях анализа авторами проведена систематизация соответствующих определений (см. таблицу).

Данные таблицы демонстрируют следующие признаки креативных индустрий, которые можно объединить в единый перечень:

♦ в основе креативных индустрий заложены творческие навыки и творческий потен-

#### Подходы к определению понятия креативных индустрий

Автор(ы)	Содержание понятия
Е.В. Васильева, А.В. Коршунов, Е.В. Останина <sup>1)</sup>	Креативные индустрии – это отрасль творческого характера, которая направлена на коммерциализацию культурных материальных и нематериальных созданных объектов
Н.С. Безуглая, А.Ю. Сыщиков <sup>2)</sup>	Креативные индустрии – это консолидация знаний, идей и проектов в экономическую деятельность по созданию и внедрению продуктов и услуг нового поколения, имеющих опережающий характер
Т.В. Абанкина, Е.А. Николаенко, В.В. Романова, И.В. Щербакова <sup>3)</sup>	Креативные индустрии – это экономика знаний и экономика впечатлений
И.Б. Королёва, И.Л. Соколова <sup>4)</sup>	Креативные индустрии – это творческие и культурные индустрии с индивидуальными компетенциями
В.С. Шкарина <sup>5)</sup>	Креативные индустрии – это деятельность по приращению добавленной стоимости и выстраиванию нового вектора социально-экономического развития регионов

<sup>1)</sup> Васильева Е.В., Коршунов А.В., Останина Е.В. Проблемы проектирования модели развития креативных индустрий в России // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2022. № 3 (67). С. 9–14.

<sup>2)</sup> Безуглая Н.С., Сыщиков А.Ю. Проблемы и перспективы управления талантами в креативных индустриях // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2021. Т. 12, № 3. С. 1–13. URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/14SCSK321.pdf> (дата обращения: 20.02.2025).

<sup>3)</sup> Креативные индустрии в России: тенденции и перспективы развития / Т.В. Абанкина, Е.А. Николаенко, В.В. Романова, И.В. Щербакова. Москва : Grey Matter, 2021. 44 с.

<sup>4)</sup> Королёва И.Б., Соколова И.Л. Креативные индустрии в России и мире: состояние, тенденции и проблемы управления развитием // Baikal Research Journal. 2022. Т. 13, № 3. С. 1–15.

<sup>5)</sup> Шкарина В.С. Особенности развития креативных индустрий в современной экономической политике // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 94. С. 133–144.

циал, которые можно результировать в виде конечного продукта и объекта интеллектуальной собственности;

♦ устойчивое закрепление креативных индустрий в экономике страны невозможно без вклада и приращения человеческого капитала и творчества в производственном процессе;

♦ целью развития креативных индустрий является повышение качества жизни населения, наращивание добавленной стоимости, создание новых рабочих мест.

Резюмируя подходы исследователей, термины, предложенные нормативно-правовой базой, и признаки креативной среды, авторы представляют собственное определение понятия креативных индустрий. Так, креативные индустрии – это историко-культурные, прикладные, цифровые и творческие направления деятельности, результатом которых являются конечный оригинальный продукт, услуга, работа, объект интеллектуальной собственности, созданные человеком, обладающим уникальными передовыми профессиональными, над-профессиональными и метакомпетенциями, на основе созидательного и творческого труда.

Структура и виды креативных индустрий оставляют по сей день за собой много вопросов. В Концепции и ст. 6 Федерального закона

закреплены следующие виды креативных индустрий:

- ♦ историко-культурное наследие;
- ♦ искусство;
- ♦ медиа и цифровой контент;
- ♦ промышленный дизайн и мода [13; 14].

Виды творческих индустрий по территориальному критерию представлены на рис. 1.

Виды деятельности, заявленные предпринимателем в реестре, должны соответствовать предложенным в Федеральном законе видам креативных индустрий. Для физических лиц, как и традиционно, устанавливается налог для самозанятых. Однако налоговое законодательство РФ не предусматривает специфичность такого вида предпринимательства, где на момент проработки и создания продукта добавленная стоимость еще отсутствует, а прибыль формируется в процессе его потребления. На данный момент оптимального налогового режима для креативных индустрий не существует, в связи с чем активизируются риски санкций и штрафов. Кроме того, юридических критериев по организационно-правовой форме, численности работников и фиксированному предельному доходу в Федеральном законе также не представлено. Исходя из этого нет конкретного понимания, специальных кри-

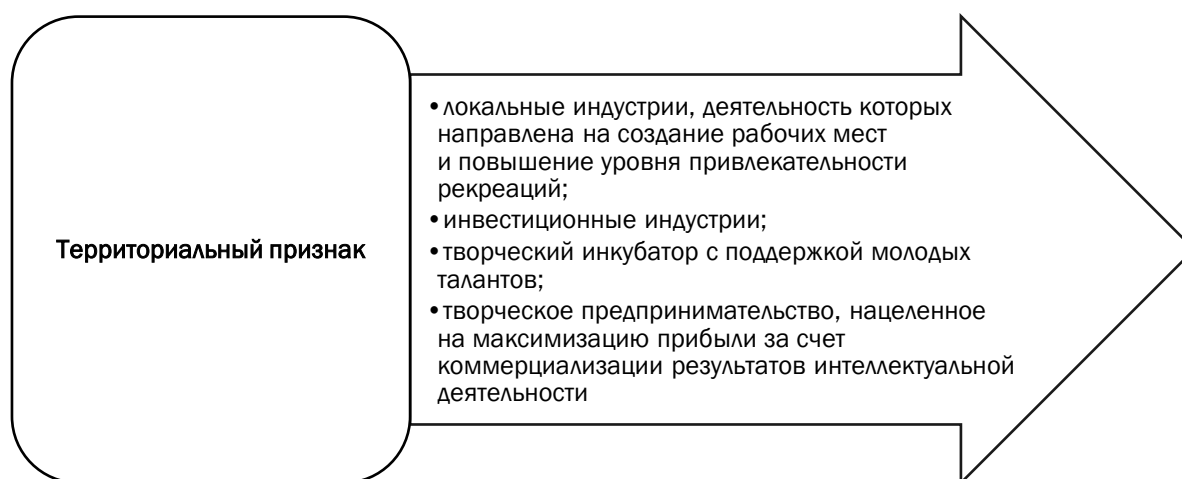


Рис. 1. Виды креативных индустрий по территориальному признаку\*

\* Составлено по: Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р (ред. от 26.01.2024) «Об утверждении Концепции развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_396332/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396332/); Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_482580/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482580/) (дата обращения: 20.02.2025).

териев отнесения к субъектам, отдельного реестра для субъектов креативных индустрий и критериев для получения государственной финансовой и инфраструктурной поддержки.

Инфраструктура креативных индустрий включает в себя ряд объектов (рис. 2).

К дополнению Концепция определяет внедрение мер государственной поддержки, которые осуществляются по следующим направлениям:

- ♦ формирование социальной и специальной территориальной инфраструктуры для реализации конкретных видов деятельности;
- ♦ расширение базы творческих знаний, передаваемых от отечественных и зарубежных специалистов;
- ♦ развитие системы коммерческого и некоммерческого использования элементов наследия;
- ♦ грантовая поддержка, венчурное финансирование и коммерциализация креативных продуктов, образующие финансовую инфраструктуру;
- ♦ трансформация системы налогового администрирования и механизмов налогообложения;
- ♦ развитие механизмов охраны прав на интеллектуальную собственность;
- ♦ экспортное сопровождение результатов интеллектуальной деятельности на внешние рынки [13].

Федеральный закон предполагает финансовую, имущественную и образовательную поддержку [14].

Грантовая поддержка находит свое отражение в работе Фонда Потанина и Президент-

ского фонда культурных инициатив. В некоторых регионах также созданы специализированные организации, например, Фонд развития креативной экономики, Фонд креативных индустрий, Тюменское агентство развития креативных индустрий и др.

С 2021 г. в соответствии с постановлением Правительства РФ от 28.12.2020 № 2316 [15] предоставляется компенсация до 50% затрат при участии в ярмарках и выставках и компенсация для индивидуальных предпринимателей до 95% затрат на обучение своих сотрудников и др.

Для сравнения стоит привести и региональный опыт государственного регулирования креативных индустрий. Так, с 2020 г. в Ханты-Мансийском автономном округе реализуется программа развития и комплексной поддержки креативных индустрий и закон «О креативных индустриях в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре» [16]. Югра является примером лучших практик реализации поддержки креативных индустрий в стране. В 2022 г. в регионе были открыты IT-коворкинги, Центр молодежного инновационного творчества, Центр координации национальной технологической инициативы с размещением на площадках креативных проектов и онлайн-витрин креативных продуктов, а также проходят чемпионаты по информационной безопасности. Для применения и трансляции положений документов в другие субъекты РФ планируется проведение мониторинга реализации данных направлений.

Россия по валовой добавленной стоимости креативных индустрий, которая составляет

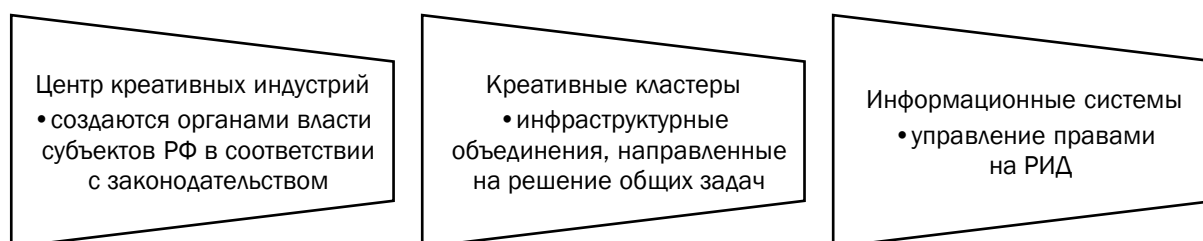


Рис. 2. Инфраструктурные составляющие креативных индустрий\*

\* Составлено по: Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р (ред. от 26.01.2024) «Об утверждении Концепции развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_396332/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396332/); Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_482580/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482580/) (дата обращения: 20.02.2025).

2,7 трлн руб., отстает от некоторых ведущих стран. Последнее исследование было сделано в 2023 г. НИУ ВШЭ по результатам деятельности креативного предпринимательства на конец 2020 г. На рис. 3 представлена валовая добавленная стоимость креативных продуктов стран мира в процентах от ВВП.

В настоящее время Россия в рейтинге остается ниже, но близка к общемировому показателю по валовой добавленной стоимости, который составляет 3%. Наибольшее количество креативных талантов представлено в сфере литературы, моды и промышленного дизайна (рис. 4). К сравнению, креативный профиль в России сформирован в сфере литературы (2,7%) и рекламе и PR (2,2%). Это ключевые креативные специализации в стране. Вклад в промышленный дизайн, культуру и архитектуру мал, но сопоставим с общей численностью всех креативных направлений. Тем не менее набор трендов в креативных индустриях России сформирован и к ним следует отнести:

1. Искусственный интеллект используется для создания инновационных продуктов и услуг, а также в целях трансформации бизнес-процессов в креативных компаниях.

2. Виртуальная и дополненная реальность позволяет создавать захватывающие впечатления и расширять возможности обучения и развлечения.

3. Глобализация: креативные индустрии становятся все более глобальными, с растущим числом международных проектов и сотрудничеством между разными странами.

4. Устойчивое развитие: многие креативные компании уделяют все больше внимания устойчивым практикам и созданию экологически чистых продуктов, преследуя цели устойчивого развития.

5. Индивидуализация: потребители желают более персонализированные продукты и услуги, что стимулирует креативные индустрии к разработке инновационных подходов кustomизации.

6. Кибербезопасность: по мере роста числа цифровых платформ и инструментов креативные индустрии сталкиваются с новыми угрозами кибербезопасности, что требует усиления мер безопасности.

Основная доля добавленной стоимости произведенных товаров и услуг в большинстве секторов экономики представлена именно за счет интеллектуальной и творческой деятельности. В последние годы в креативной индустрии активно распространяется формат дистанционной работы в связи с развитием информационно-коммуникационных технологий. Унификация и глобализация материальных производств, транспортных систем, логистики происходят по большей части в цифровой среде. Пандемия и кризис и связанные с ними изменение рынка занятости населения и цифровизация позволили форсировать рост сектора креативной экономики даже в условиях неопределенности внешней среды. Онлайн-рынки продолжают стремительно развиваться, но для отечественной креативной среды характерны недооцененность и недоиспользова-

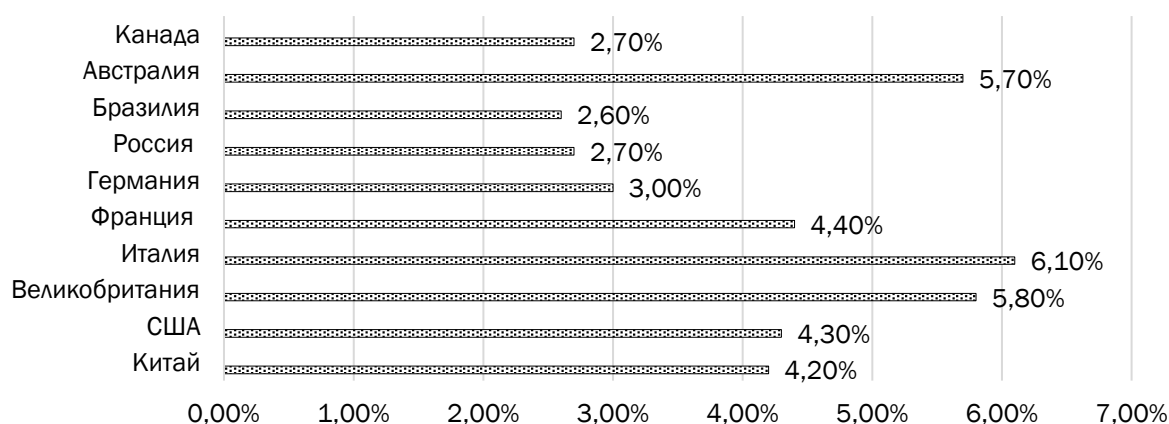


Рис. 3. Валовая добавленная стоимость креативных продуктов стран мира\*

\* Составлено по данным Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 20.02.2025).

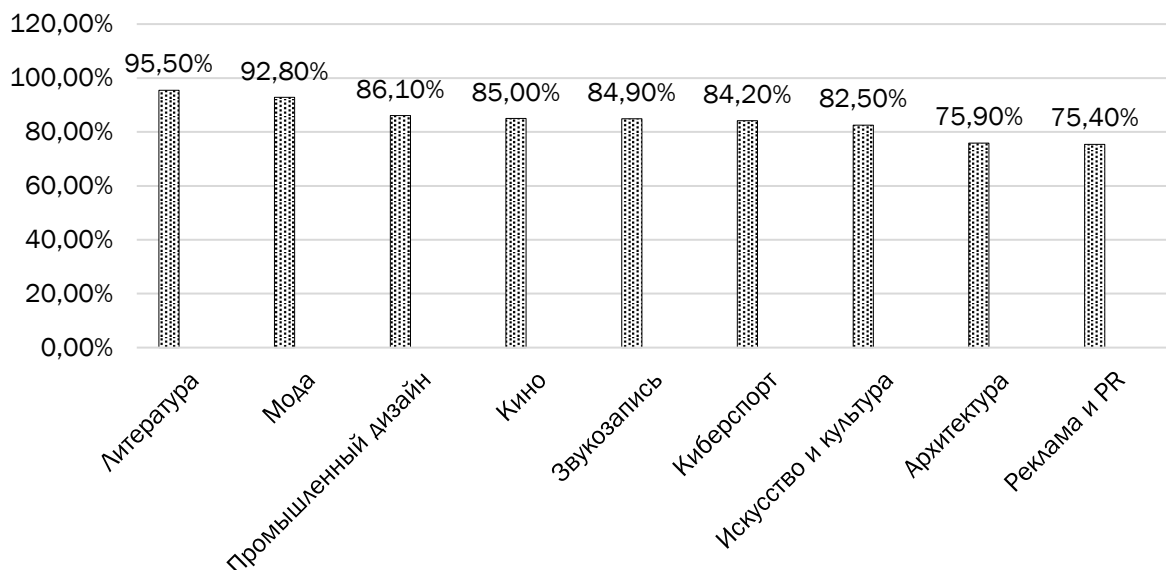


Рис. 4. Доля предпринимателей в креативных индустриях\*

\* Составлено по данным Росстата. URL: <https://rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 20.02.2025).

ние инновационного и творческого потенциалов, а система управления развитием креативного предпринимательства, в свою очередь, сопровождается целым рядом проблем:

1. Проблема методологической и законодательной базы, прослеживающаяся в связи с отсутствием классификатора по видам экономической деятельности креативного предпринимательства, инструментов и критериев получения государственной поддержки и применяемых специальных налоговых режимов.

2. Государственная поддержка, не учитывающая специфику и отнесение креативных индустрий к отдельной отрасли экономической деятельности. В настоящее время меры, предложенные Концепцией, ориентированы в большей степени на технологическую сферу без учета креативной и творческой деятельности.

3. Проблема инфраструктурного и координационного характера, которая заключается в слабом масштабировании инфраструктурного обеспечения деятельности креативной среды. Лишь в отдельных регионах созданы классы, центры и кластеры, автономно и обособленно развивающие предпринимательство муниципалитетов, а единого института власти и координационного центра не существует.

4. Проблема управления объектами интеллектуальной собственности, отражающая слабые инструменты и механизмы управления авторским правом, отсутствие действенной си-

стемы заключения контрактов и договоров, противодействий нарушениям исключительных прав и пр.

5. Проблема кадрового обеспечения. Кадровый дефицит, несбалансированный молодежный рынок труда и точечная концентрация творческих и исследовательских кадров могут препятствовать развитию креативной экономики в России.

Проблемы можно разделить на общие и специальные. К общим отнесем недостаток компетенций и отсутствие настороженности у населения, слабую инфраструктуру и сложности в самореализации, проблемы коммуникационного менеджмента в регионах и др., к специальным – проблемы административного и финансового характера, в том числе отсутствие диалога с властью, непонимание в использовании грантовых возможностей и программ поддержки, а также финансовые сложности в развитии креативного бизнеса.

Консолидируя перечисленные проблемы, важно системно их минимизировать путем формирования прикладного аспекта менеджмента создания целой экосистемы креативных индустрий. В основу экосистемы должно быть заложено закрепление специальных институтов и структур по стимулированию деятельности креативного предпринимательства, межотраслевых организаций по развитию творческих треков молодых кадров, экспертных сове-

тов по оценке и продвижению креативных проектов, что поможет привлечь финансирование и поддержку креативных стартапов. Схема основных направлений и институтов для создания экосистемы креативных индустрий представлена на рис. 5. Каждый элемент в предложенной модели наделен определенной ролью:

1. Учреждения и предприятия, куда войдут организации, объединяющие представителей креативных индустрий для обмена опытом, знаниями и ресурсами, а также для представления интересов отрасли на государственном и международном уровнях.

2. Молодым специалистам необходима площадка для сотрудничества между творческими профессионалами, такими как художники, дизайнеры, продюсеры и менеджеры, которая поможет им найти друг друга и совместно работать над проектами.

3. Наука и искусство объединяются в объекты, необходимые для работы креативных индустрий, такие как студии, мастерские, галереи, библиотеки, архивы, музеи, научные центры.

4. Органы власти должны инициировать заключение государственно-частного партнерства с молодыми талантами, законы и нормативные акты, регулирующие деятельность кре-

ативных индустрий и обеспечивающие их защиту на государственном и международном уровнях, а также финансирование в виде грантов и краудфандинга.

5. Система образования включает в себя обучение и развитие навыков для работы в креативных индустриях, как в виде образовательных программ среднего профессионального и высшего образования, так и включая курсы, мастер-классы, тренинги и программы обмена.

Освоение управленческих компетенций в менеджменте креативных индустрий необходимо, и это вызвано отставанием отечественного опыта в сфере освоения новых рынков и отсутствием стратегических механизмов по управлению креативной средой. Коммерческих курсов по креативным индустриям на рынке образовательных услуг достаточно, однако основных профессиональных образовательных программ для полного освоения профессиональных, надпрофессиональных и метакомпетенций в сфере высшего образования мало. Образовательные курсы могут быть выстроены по индивидуальным трекам для молодых талантов:

Трек 1. Определение социального эффекта креативного стартапа и освоение практи-



Рис. 5. Экосистема менеджмента креативных индустрий

ческих компетенций коммуникационного менеджмента.

Трек 2. Определение ключевых параметров креативного стартапа: упаковка стартапа (ценностное предложение, пакет документов, структура презентации стартапа).

Трек 3. Аудит внешней среды. Выстраивание стратегии на основе SWOT-, PEST-, SMART-анализов.

Трек 4. Маркетинговая кампания и продвижение стартап-проекта. Теория 4P, сегментация целевой аудитории, брендинг.

Трек 5. Работа с целевой аудиторией, управление вниманием, модель потребительского поведения AIDA, креативный бриф.

Трек 6. Привлечение молодых креативных преподавателей, коммуникация с органами власти.

Трек 7. Дорожная карта креативного проекта. Ajile, Scrum, Kanban.

Трек 8. Управление командой. Дизайнер, копирайтер, маркетолог.

Трек 9. Финансовая карта креативного стартапа. Pre-seed, Seed, Cap Table.

Трек 10. Инвестиции и коммерциализация. PR, GR, KCO, спонсоры.

Трек 11. Краудфандинг. Бюджет, временные рамки, система вознаграждений.

Трек 12. Грантовая поддержка. Социальные проекты.

Трек 13. Авторское право. Вывод креативного продукта на внешний рынок.

### Обсуждение

Таким образом, направления по созданию экосистемы креативных индустрий позволят выстроить вектор на достижение увеличения количества и качества креативных продуктов и услуг. В основу предложенных способов освоения управленческих компетенций по креативным индустриям заложены компетенции в области стратегического мышления и способности разрабатывать и реализовывать стратегии, которые помогут компании или команде достичь своих целей и амбиций на рынке; креа-

тивности, инновационности и умения генерировать новые идеи, разрабатывать инновационные подходы к решению проблем и созданию продуктов и услуг; коммуникаций и лидерства; управления проектами и маркетингом.

Научная и практическая значимость проведенного исследования заключается в развитии теоретико-методологических основ менеджмента креативных индустрий в отечественной экономике с целью привлечения молодых талантов, достижения сбалансированности молодежного рынка труда и обеспечения инновационно-технологического развития страны. Подход к созданию экосистемы креативных индустрий может быть применен в программах, стратегиях и концепциях развития субъектов РФ и национальной экономики. Предлагаемый авторами перечень управленческих компетенций может быть учтен при разработке основных профессиональных образовательных программ образовательных организаций и создании институтов управления креативными индустриями.

### Заключение

Креативная индустрия – одно из приоритетных направлений развития экономики страны посредством привлечения современной молодежи с ее многочисленными способностями. Менеджмент – это важная составляющая любой отрасли, которая играет значимую роль в своевременном принятии и использовании управленческих решений для достижения результатов с учетом быстро меняющихся тенденций современного времени. Одним из приоритетных направлений креативного менеджмента является создание экосистемы креативных индустрий, которая состоит из определенных моделей: органов власти, науки и искусства, учреждений и предприятий, системы образования. С помощью данной экосистемы можно разрабатывать образовательные курсы, которые позволят решать актуальные проблемы и находить креативные способы их решений.

### Список источников

1. Вклад креативных индустрий в экономику России должен достичь 10% ВВП. URL: <https://innosocium.org/posts/109> (дата обращения: 20.02.2025).

2. Хокинс Д. Креативная экономика: как превратить идеи в деньги. Москва : Классика-XXI, 2011. 256 с.
3. Васильева Е.В., Коршунов А.В., Останина Е.В. Проблемы проектирования модели развития креативных индустрий в России // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. 2022. № 3 (67). С. 9–14.
4. Безуглая Н.С., Сыщиков А.Ю. Проблемы и перспективы управления талантами в креативных индустриях // Мир науки. Социология, филология, культурология. 2021. № 3. С. 1–13. URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/14SCSK321.pdf> (дата обращения: 20.02.2025).
5. Глумова А.Е. Актуальные вопросы государственного регулирования креативных индустрий в Российской Федерации // Международный научно-исследовательский журнал. 2022. № 12 (126). С. 1–4.
6. Сажина М.А. Креативная экономика: проблемы содержания и управления // Вопросы экономики и права. 2023. № 4 (178). С. 108–114.
7. Меры поддержки креативной экономики / Центр стратегических разработок ; [Т.И. Караваева, Л.В. Богданова, А.В. Попов]. Москва, 2021. 25 с.
8. Креативные индустрии в России: тенденции и перспективы развития / Т.В. Абанкина, Е.А. Николаенко, В.В. Романова, И.В. Щербакова. Москва : Grey Matter, 2021. 23 с.
9. Королёва И.Б., Соколова И.А. Креативные индустрии в России и мире: состояние, тенденции и проблемы управления развитием // Baikal Research Journal. 2022. Т. 13, № 3. С. 1–15.
10. Шкарина В.С. Особенности развития креативных индустрий в современной экономической политике // Государственное управление. Электронный вестник. 2022. № 94. С. 133–144.
11. Coy P. The creative economy. Which companies will thrive in the coming years? Those that value ideas above all else. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2000-08-27/the-creative-economy> (дата обращения: 20.02.2025).
12. Лэндри Ч. Креативный город. Инструментарий для городских инноваторов. Москва : Классика-XXI, 2011.
13. Распоряжение Правительства РФ от 20.09.2021 № 2613-р (ред. от 26.01.2024) «Об утверждении Концепции развития креативных (творческих) индустрий и механизмов осуществления их государственной поддержки до 2030 года». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_396332/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396332/) (дата обращения: 20.02.2025).
14. Федеральный закон от 08.08.2024 № 330-ФЗ «О развитии креативных (творческих) индустрий в Российской Федерации». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_482580/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482580/) (дата обращения: 20.02.2025).
15. Постановление Правительства РФ от 28.12.2020 № 2316 «О государственной поддержке российских организаций и индивидуальных предпринимателей в целях возмещения части затрат, связанных с участием в международных выставочно-ярмарочных мероприятиях». URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400065538/> (дата обращения: 20.02.2025).
16. Закон Ханты-Мансийского автономного округа – Югры от 27.07.2020 № 70-оз «О креативных индустриях в Ханты-Мансийском автономном округе – Югре». URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/8600202007280009> (дата обращения: 20.02.2025).

### References

1. The contribution of creative industries to the Russian economy should reach 10% of GDP. URL: <https://innosocium.org/posts/109> (date of access: 20.02.2025).
2. Hokin D. Creative economy: how to turn ideas into money. Moscow : Classics-XXI, 2011. 256 p.
3. Vasil'eva E.V., Korshunov A.V., Ostanina E.V. Problems of designing a model for the development of creative industries in Russia // Bulletin of the Lobachevsky State University of Nizhny Novgorod. Series: Social Sciences. 2022. No. 3 (67). Pp. 9–14.
4. Bezuglaya N.S., Syshchikov A.Yu. Problems and prospects of talent management in creative industries // World of Science. Sociology, philology, cultural studies. 2021. No. 3. Pp. 1–13. URL: <https://sfk-mn.ru/PDF/14SCSK321.pdf> (date of access: 20.02.2025).
5. Glumova A.E. Current issues of state regulation of creative industries in the Russian Federation // International Scientific Research Journal. 2022. No. 12 (126). Pp. 1–4.
6. Sazhina M.A. Creative economy: problems of content and management // Questions of economics and law. 2023. No. 4 (178). Pp. 108–114.



7. Measures to support the creative economy / Center for Strategic Research ; [T.I. Karavaeva, L.V. Bogdanova, A.V. Popov]. Moscow, 2021. 25 p.
8. Creative industries in Russia: trends and development prospects / T.V. Abankina, E.A. Nikolaenko, V.V. Romanova, I.V. Shcherbakova. Moscow : Gray Matter, 2021. 23 p.
9. Korolyova I.B., Sokolova I.L. Creative industries in Russia and the world: state, trends and problems of development management // Baikal Research Journal. 2022. Vol. 13, No. 3. Pp. 1–15.
10. Shkarina V.S. Features of the development of creative industries in modern economic policy // Public Administration. Electronic bulletin. 2022. No. 94. Pp. 133–144.
11. Coy P. The creative economy. Which companies will thrive in the coming years? Those that value ideas above all else. URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2000-08-27/the-creative-economy> (date of access: 20.02.2025).
12. Lendri Ch. Creative city. A toolkit for urban innovators. Moscow : Classics-XXI, 2011.
13. Order of the Government of the Russian Federation dated 20.09.2021 No. 2613-r (as amended on 26.01.2024) «On approval of the Concept for the development of creative industries and mechanisms for the implementation of their state support until 2030». URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_396332/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_396332/) (date of access: 20.02.2025).
14. Federal Law dated 08.08.2024 No. 330-FZ "On the Development of Creative Industries in the Russian Federation". URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_482580/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_482580/) (date of access: 20.02.2025).
15. Decree of the Government of the Russian Federation dated 28.12.2020 No. 2316 "On State Support for Russian Organizations and Individual Entrepreneurs in order to Reimburse Part of the costs associated with participation in International Exhibition and Fair events". URL: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/400065538/> (date of access: 20.02.2025).
16. Law of the Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Yugra dated 27.07.2020 No. 70-oz "About creative industries in Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug – Yugra". URL: <http://publication.pravo.gov.ru/Document/View/8600202007280009> (date of access: 20.02.2025).

#### **Информация об авторах**

*В.Е. Барковская* – кандидат экономических наук, доцент кафедры управления Технологического университета имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова;

*В.Г. Алексахина* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления Технологического университета имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова;

*И.И. Чувва* – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры управления Технологического университета имени дважды Героя Советского Союза, летчика-космонавта А.А. Леонова.

#### **Information about the authors**

*V.E. Barkovskaya* – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management of the Technological University named after Twice Hero of the Soviet Union, Cosmonaut A.A. Leonov;

*V.G. Aleksakhina* – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of the Technological University named after Twice Hero of the Soviet Union, Cosmonaut A.A. Leonov;

*I.I. Chueva* – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of the Technological University named after Twice Hero of the Soviet Union, Cosmonaut A.A. Leonov.

Статья поступила в редакцию 11.04.2025; одобрена после рецензирования 23.04.2025; принята к публикации 05.06.2025.

The article was submitted 11.04.2025; approved after reviewing 23.04.2025; accepted for publication 05.06.2025.

## Общепринятые требования к научной статье

Метаданные	Комментарии
Заголовок (Title)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Объем – 10–12 слов.</li> <li>♦ Содержит основные ключевые слова, нельзя использовать аббревиатуры и формулы.</li> </ul>
Сведения об авторах (Information about authors)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Содержат ФИО и аффилиации авторов.</li> <li>♦ Очередность упоминания авторов зависит от их вклада в выполненную работу.</li> <li>♦ В аффилиации указываются организация, город, страна.</li> <li>♦ Название организации (рус./англ.) должно совпадать с названием в ее Уставе.</li> <li>♦ При транслитерации ФИО автор должен придерживаться единообразного написания во всех статьях.</li> </ul>
Аннотация (Abstract)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Объем – 150–250 слов.</li> <li>♦ Отражает актуальность темы исследования, постановку проблемы, цели исследования, методы исследования, результаты и ключевые выводы.</li> </ul>
Ключевые слова (Keywords)	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Объем – 8–10 слов и словосочетаний.</li> <li>♦ Отражают специфику темы, объект и результаты исследования.</li> </ul>
Основные положения (Highlights)	Содержат 3–5 пунктов маркированного списка, кратко отражающих ключевые результаты исследования.
Текст статьи	Введение (Introduction)
	Методы (Materials and Methods)
	Результаты (Results)
	Обсуждение (Discussion)
	Заключение (Conclusion)
Благодарности (Acknowledgments)	<p>Автор выражает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ признательность коллегам за помощь;</li> <li>♦ благодарность за финансовую поддержку исследования.</li> </ul>
Список источников (References)	Содержит только источники, использованные при подготовке статьи и оформленные в соответствии со стандартом, принятым в издательстве.

## Как правильно подготовить статью

Содержание статьи должно подчиняться общепринятым требованиям к научной статье.

Текст должен быть набран в программе Word. Поля: верхнее – 2,5 см, нижнее – 2,5 см, левое – 3 см, правое – 2 см. Использовать стиль «Normal» или шаблон «Обычный». Шрифт – Times New Roman, размер шрифта – 14 пт, межстрочный интервал – полуторный, абзацный отступ устанавливать через окно «Абзац» (не пробелами и не табуляцией). Набор формул осуществлять в конструкторе формул (по умолчанию). Запрещается вставлять в текст сканированные графики, диаграммы и другие неизменяемые объекты.

При нарушении требований к оформлению материалов рукописи не публикуются.

Подробные правила приема и рецензирования статей, рубрикация журнала представлены на сайте <http://www.sseu.ru>. Материал статьи присылать на электронную почту [vestnik\\_sgeu@mail.ru](mailto:vestnik_sgeu@mail.ru).

### Образец оформления

#### Цифровая трансформация логистики

Анна Николаевна Агафонова

Самарский государственный экономический университет, Самара, Россия, [agaff@mail.ru](mailto:agaff@mail.ru)

**Аннотация.** Цифровая трансформация логистики рассматривается как новый этап значимых изменений, вызванных информатизацией бизнес-процессов. Эксперты отмечают рост спроса цифрового бизнеса на передовые цифровые технологии. Анализ специфики отрасли и общемировых тенденций позволил выявить целесообразность цифровизации и перспективы развития отечественного логистического бизнеса.

**Ключевые слова:** цифровая логистика, логистика 4.0, управление цепями поставок

**Основные положения:**

- ♦ сформулированы теоретические положения цифровизации логистики и управления цепями поставок;
- ♦ проведен анализ спроса логистического бизнеса РФ на передовые цифровые технологии;
- ♦ определены и систематизированы наиболее перспективные цифровые технологии в сфере логистики, выявлены их возможности.

#### Digital transformation of logistics

Anna N. Agafonova

Samara State University of Economics, Samara, Russia, [agaff@mail.ru](mailto:agaff@mail.ru)

**Abstract.** The digital transformation of logistics is seen as a new stage of significant changes caused by the informatization of business processes. Experts note the growing demand of digital businesses for advanced digital technologies. Analysis of the specifics of the industry and global trends made it possible to identify the feasibility of digitalization and the prospects for the development of the domestic logistics business.

**Keywords:** digital logistics, logistics 4.0, supply chain management

**Highlights:**

- ♦ the theoretical provisions of digitalization of logistics and supply chain management are formulated;
- ♦ the analysis of the demand of the logistics business in the Russian Federation for advanced digital technologies is carried out;
- ♦ the most promising digital technologies in the field of logistics are identified and systematized, their capabilities are revealed.

#### ТЕКСТ СТАТЬИ

##### Список источников

1. Агафонова А.Н., Яхнеева И.В. Применение концепции корпоративной социальной ответственности в логистике // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2020. № 5 (187). С. 37–43.
2. DIGITAL IQ 2020 в России. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/digital-iq-2020/pwc-abbyy-digital-iq-2020.pdf> (дата обращения: 09.06.2021).

##### References

1. Agafonova A.N., Yakhneeva I.V. Application of the concept of corporate social responsibility in logistics // Vestnik of Samara State University of Economics. 2020. No. 5 (187). Pp. 37–43.
2. DIGITAL IQ 2020 in Russia. URL: <https://www.pwc.ru/ru/publications/digital-iq-2020/pwc-abbyy-digital-iq-2020.pdf> (date of access: 09.06.2021).

**Информация об авторе:** А.Н. Агафонова – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры маркетинга, логистики и рекламы Самарского государственного экономического университета.

**Information about the author:** A.N. Agafonova – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing, Logistics and Management of Samara State University of Economics.

*Научно-практический журнал*

ВЕСТНИК  
САМАРСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА

№ 6 (248) 2025 г.

Главный редактор – и.о. ректора СГЭУ, доктор экономических наук,  
профессор Е.А. Кандрашина

Издательская группа:  
М.И. Анисимова, Н.И. Амплеева

Дата выхода в свет 30.06.2025. Формат 60х84/8. Бумага офсетная.  
Гарнитура «Franklin Gothic Book». Печать офсетная. Усл. печ. л. 16,28 (17,50). Уч.-изд. л. 16,02.  
Тираж 1000 экз. Свободная цена. Заказ № 238.

Издатель - ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет».  
443090, Самарская обл., г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141.

Отпечатано в типографии ФГАОУ ВО «СГЭУ».  
443090, Самарская обл., г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141.

*Science and practice journal*

VESTNIK  
OF SAMARA STATE  
UNIVERSITY OF ECONOMICS

№ 6 (248) 2025

Chief editor – Acting Rector of SSUE, Doctor of Economics,  
Professor E.A. Kandrashina

The English translations are edited by the International Office  
of Samara State University of Economics

Approved for publication 30.06.2025. Format 60x84/8.  
Offset paper. Type «Franklin Gothic Book». Offset printing. Printed signatures 16,28 (17,50).  
Publisher's signatures 16,02. Circulation 1000 copies.

Publishing house of Samara State University of Economics.  
443090, Samara region, Samara, ulitsa Sovetskoi Armii, 141.

Printed in the Printing House of Samara State University of Economics.  
443090, Samara region, Samara, ulitsa Sovetskoi Armii, 141.

ISSN 1993-0453



9 771993 045637 >