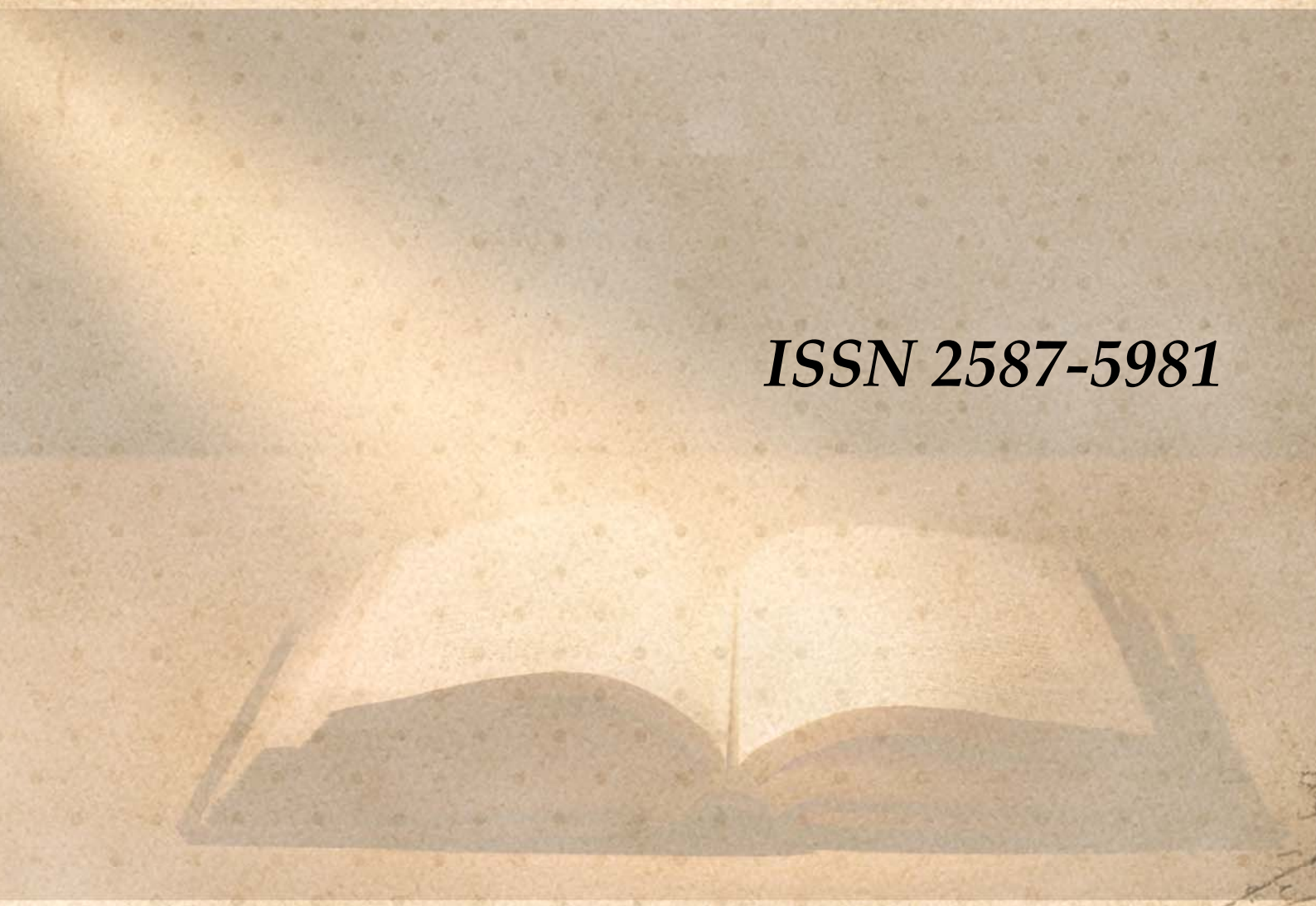
ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

ISSN 2587-5981



Периодическое издание
Выпуск № 4
Казань, 2026

МЕЖДУНАРОДНЫЙ НАУЧНЫЙ РЕЦЕНЗИРУЕМЫЙ ЖУРНАЛ

"ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ"

Выпущено под редакцией Научного объединения «Вертикаль Знаний»



РОССИЯ, КАЗАНЬ

2026 год

Основное заглавие: Экономика и парадигма нового времени
Параллельное заглавие: Economics and the paradigm of the new time
Языки издания: русский (основной), английский (дополнительный)
Учредитель периодического издания и издатель: Научное объединение «Вертикаль Знаний»
Место издания: г. Казань
Формат издания: электронный журнал в формате pdf
Периодичность выхода: 1 раз в месяц
ISSN: 2587-5981

Редколлегия выпуска:

1. Королюк Елена Владиславовна – д-р экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.

2. Мезенцева Екатерина Викторовна – канд. экон. наук, доцент, Кубанский государственный университет, филиал в г. Тихорецке.

3. Самигуллин Эльдар Валиевич – д-р экон. наук, профессор, Кыргызский экономический университет, г. Бишкек, Кыргызстан.

4. Гасило Елена Александровна – канд. экон. наук, доцент, Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского, г. Донецк.



ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ ВЫПУСКА:

Экономика и парадигма нового времени. – 2026. – № 4 (49).

Оглавление выпуска

МЕЖДУНАРОДНОГО РЕЦЕНЗИРУЕМОГО НАУЧНОГО ЖУРНАЛА «ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ»

Выпуск № 4 / 2026

Стр. 6 Ермолин Д.С., Силенко А.Н.
Экономическая эффективность внедрения системы менеджмента качества в средней общеобразовательной организации

Стр. 16 Злобин А.В., Соболева О.Н.
Позитивные практики стратегического управления развитием внутригородской территории

Стр. 25 Злобин А.В., Соболева О.Н.
Стратегическое управление развитием территории в Российской Федерации: теоретические основы и ключевые проблемы

Стр. 32 Асанов В.А.
Трансформация инструментов рекламного продвижения российских компаний в условиях цифровизации: тренды и перспективы

Стр. 40 Малачиев И.М.
Методологические проблемы оценки человеческого капитала в контексте региональных исследований

Стр. 47 Пекарская А.А.
Эволюция PR-коммуникаций в мессенджере Telegram: от прямой рекламы к нативному контент-маркетингу в условиях законодательной трансформации

Стр. 53 Шевченко С.С.
Современные подходы в управлении человеческими ресурсами в малом инновационном предпринимательстве

Стр. 62 Шарипова В.В., Мухуддинов А.К., Муллоева Г.М.
Интегративная модель управления медицинским туризмом в условиях цифровой трансформации здравоохранения

Стр. 72 Эмиридзе Я.Х.
Автоматизация бизнес-процессов организации с помощью ИТ-инструментов

Стр. 79 Пензина Н.И., Калимуллова Э.Р.
Актуальные направления исследования и измерения медиаобраза города: методология, инструменты, показатели

Стр. 87 Плеханова В.Д.
Роль человеческого капитала в преодолении кризисов

Стр. 92 Самойлов А.Д., Пальниченко В.П., Андреев Н.Ю.
Повышение уровня обслуживания клиентов компании на основе автоматизации процесса управления заказами

Стр. 102 Дудник А.С.
Институциональные основы влияния земельно-имущественных отношений на экономический рост региона

Стр. 108 Артамонов И.Д.
Основные различия и сферы применения договоров концессии и ГЧП в России

Стр. 112 Аветисян Э.С.
Структура и динамика инвестиций в основной капитал Волгоградской области за 2021-2024 годы

УДК 33

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В СРЕДНЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Ермолин Даниил Сергеевич,
Силенко Аркадий Николаевич,
Национальный исследовательский ядерный университет МИФИ, г. Москва

E-mail: ermolin.daniil.02@mail.ru

Аннотация. *В статье предлагается методика оценки экономической эффективности внедрения системы менеджмента качества в средней общеобразовательной организации. Система качества рассматривается как проект организационного развития, объединяющий процессный подход ISO 9001, идеи TQM и инструменты стратегического менеджмента. На основе данных о качестве знаний, результатах итоговой аттестации и организационных эффектах показано, что внедрение СМК способно создавать прямой и косвенный экономический результат. Выполнен расчёт годового эффекта, ROI и NPV, а также предложен сценарный анализ для условий неопределённости.*

Abstract. *The article proposes an approach to assessing the economic efficiency of implementing a quality management system in a secondary school. The QMS is treated as an organizational development project combining ISO 9001 process logic, TQM ideas and strategic management tools. Based on educational performance indicators and organizational effects, the paper estimates annual economic benefits, ROI and NPV and offers a scenario analysis for decision making.*

Ключевые слова: *система менеджмента качества; школа; стратегический менеджмент; управление качеством; ISO 9001; экономическая эффективность; ROI; NPV.*

Key words: *quality management system; school; strategic management; economic efficiency; ISO 9001; ROI; NPV.*

Введение. Актуальность

В условиях цифровизации, роста требований к прозрачности результатов и ограниченности бюджетных ресурсов школа всё в большей степени выступает как сложная организационная система, для которой вопрос качества имеет не только педагогическое, но и экономическое значение. Если образовательные процессы плохо управляются, организация несёт дополнительные потери: возрастает нагрузка на педагогов, усиливается разрыв между текущей успеваемостью и итоговыми результатами, снижается доверие родителей и повышается вероятность нестабильности контингента.

Именно поэтому система менеджмента качества в школе должна рассматриваться не как формальная надстройка, а как механизм стратегического управления. Для образовательной организации это означает необходимость перейти от эпизодического контроля к управлению на основе данных, когда показатели используются для корректирующих действий и планирования развития.

В отечественной и зарубежной литературе по качеству образования обычно подчеркивается, что школа уже располагает многими элементами будущей СМК: внутренней системой оценки качества образования, внешними диагностическими процедурами, обратной связью от родителей и обучающихся, методической работой и цифровой инфраструктурой. Однако до тех пор, пока эти элементы не объединены процессной логикой и не связаны с экономической оценкой решений, потенциал системы используется частично.

Цель статьи – показать, каким образом внедрение СМК в средней общеобразовательной организации может быть обосновано не только педагогически, но и экономически. Для этого предлагается модель расчёта прямых и косвенных эффектов, выполняется оценка инвестиционной привлекательности проекта внедрения и формулируются практические рекомендации для образовательной организации.

Основная часть

1. Теоретические основания анализа СМК в образовательной организации

Процессный подход ISO 9001 предполагает описание деятельности организации как совокупности взаимосвязанных процессов с входами, выходами, показателями результативности и ответственными лицами. В школьной среде это означает, что качество формируется не только на выходе в виде результатов аттестации, но и внутри процессов: при планировании уроков, выборе критериев оценивания, проведении диагностик, интерпретации данных, работе с дефицитами и управленческой коммуникации.

Концепция TQM дополняет процессную логику идеей вовлечённости персонала, ориентации на потребителя и непрерывного улучшения. Для школы это особенно важно, поскольку эффективность системы качества зависит от того, воспринимают ли педагоги аналитические процедуры как полезный инструмент, а не как дополнительную бюрократическую нагрузку. Чем сильнее связь между данными и реальной методической помощью, тем выше вероятность успешного внедрения.

С позиции стратегического менеджмента качество выступает фактором конкурентоспособности и устойчивости. В школе это проявляется через способность организации стабильно достигать образовательных результатов, удерживать доверие родителей, выстраивать репутацию и рационально использовать ресурсы. Следовательно, СМК необходимо оценивать по её влиянию на устойчивость процессов и на стоимость предотвращённых потерь.

Экономическая интерпретация качества опирается на идею, что предупреждение ошибок обходится дешевле, чем их исправление. Перенесённая в образование, эта логика означает, что затраты на аналитику, методическое

сопровождение и корректирующие меры могут давать экономический результат за счёт снижения потерь от неуспешной аттестации, снижения административной перегрузки и повышения привлекательности школы.

Таблица 1

Экономическая интерпретация принципов СМК

Принцип	Управленческое содержание	Экономический результат
Процессный подход	Описание процессов, показателей и ответственных	Снижение потерь от ошибок и дублирования
Принятие решений на основе фактов	Использование мониторингов и аналитики	Повышение точности управленческих решений
Ориентация на потребителя	Учёт ожиданий семей и обучающихся	Рост доверия и устойчивость контингента
Непрерывное улучшение	Регулярные корректирующие действия	Предотвращение накопления дефицитов

2. Методика оценки экономической эффективности

Для целей статьи внедрение СМК рассматривается как проект организационного развития. Это позволяет трактовать расходы на подготовку системы как инвестиции, а возникающие управленческие результаты – как денежные потоки различной природы. В отличие от коммерческой организации школа редко получает эффект в виде прямого дохода от продаж, поэтому особое значение приобретают косвенные и предотвращённые потери.

Предлагается выделять четыре группы затрат на качество: затраты на предупреждение несоответствий, затраты на оценку качества, затраты на внутренние потери и затраты на внешние потери. Предупреждение включает обучение, методическое сопровождение и разработку регламентов; оценка – диагностики, мониторинг и аналитические отчёты; внутренние потери – дополнительные занятия, дублирующую отчётность, время на исправление ошибок; внешние потери – снижение привлекательности школы и риски репутационного характера.

Совокупный эффект рассчитывается как Эобщ = Э1 + Э2 + Э3, где Э1 – прямой эффект от снижения потерь по итоговой аттестации, Э2 – косвенный эффект от роста контингента и нормативного финансирования, Э3 – организационный эффект от оптимизации трудозатрат. Риск-ориентированный эффект рассматривается отдельно, чтобы сохранять консервативность итоговой оценки.

Для сопоставления затрат и результатов используются показатели ROI и NPV. ROI показывает соотношение чистого эффекта и инвестиций во внедрение, а NPV позволяет учесть временную стоимость эффекта и постепенное раскрытие результата во времени. Для школ такой подход особенно важен, поскольку эффект СМК обычно возрастает по мере накопления данных и

повышения зрелости процессов.

Таблица 2

Параметры базового сценария

Параметр	Обозн.	Значение	Комментарий
Количество выпускников	N	60	Условное значение для расчёта
Доля не сдавших ЕГЭ до внедрения	p_0	6,45 %	Базовый период
Доля не сдавших ЕГЭ после внедрения	p_1	0 %	После внедрения элементов СМК
Стоимость дополнительной подготовки	C	20 000 руб.	Оценочный показатель
Прирост контингента	ΔK	30 чел.	Около 5 %
Норматив финансирования	F	150 000 руб./год	На одного обучающегося
Экономия трудозатрат	S	0,5 ставки	Эквивалент высвобождаемого ресурса
Затраты на внедрение	$З_{вн}$	300 000 руб.	Единовременные инвестиции
Ставка дисконтирования	r	10 %	Для расчёта NPV

3. Эмпирическая база: показатели качества и результативности

Практическая ценность СМК в школе проявляется тогда, когда данные используются не только для отчётности, но и для интерпретации причин образовательных дефицитов. Поэтому для анализа важно рассматривать не единичные оценки, а агрегированные показатели по уровням обучения, динамику итоговой аттестации и степень согласованности между текущими и итоговыми результатами.

Показатели качества знаний по уровням обучения демонстрируют типичную картину: по мере перехода от начальной школы к основной и старшей доля качественных результатов снижается. С позиции СМК это означает наличие «узких мест» в процессах перехода между ступенями, методического сопровождения и промежуточной диагностики.

Динамика итоговой аттестации позволяет оценить управленческую результативность системы. Снижение доли неуспешных результатов ЕГЭ при одновременном росте успешной сдачи ГИА-9 свидетельствует о том, что организация начинает работать более предсказуемо, а риск экстренных компенсирующих мер уменьшается.

Таблица 3

Показатели качества образования по уровням обучения

Уровень обучения	Успеваемость, %	Качество знаний, %
2-4 классы	99	62
5-9 классы	93	38
10-11 классы	92	34
Итого по школе	94	45

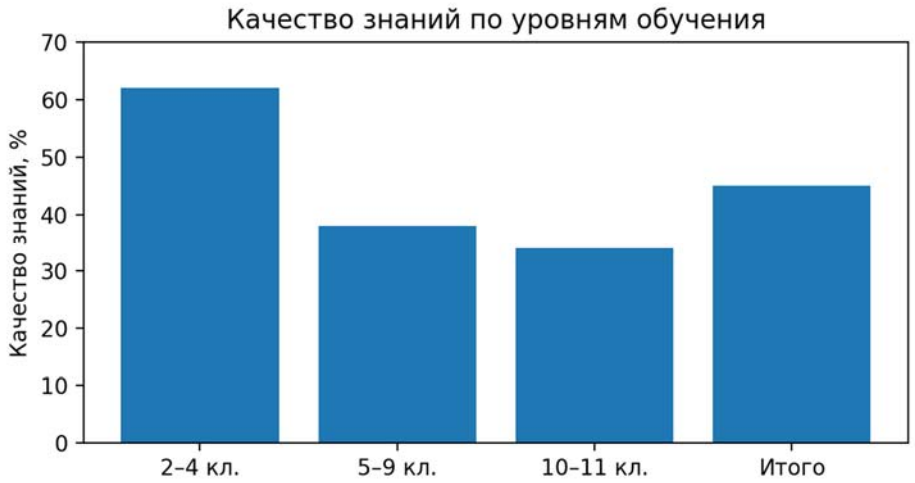


Рис. 1 Качество знаний по уровням обучения

Диаграмма подтверждает, что главным рисковым участком является основная школа. В рамках СМК это требует адресных корректирующих действий: анализа типовых ошибок, стандартизации критериев оценивания, регулярной предметной аналитики и усиления сопровождения педагогов именно на уровне 5-9 классов.

Таблица 4

Динамика ключевых результативных показателей

Показатель	2021/22	2022/23	2023/24
Доля не сдавших ЕГЭ, %	6,45	1,8	0
Успешная сдача ГИА-9, %	92	94	96
Расхождение годовых оценок и ОГЭ, %	0,09	0,04	0

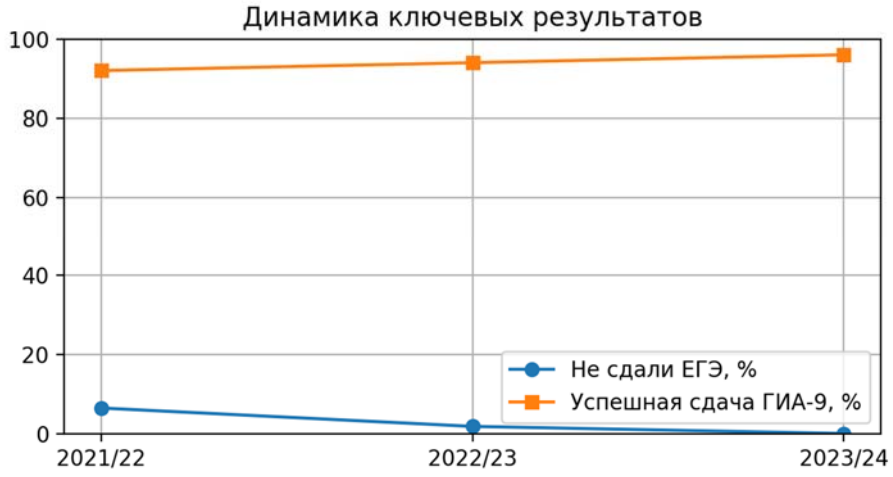


Рис. 2 Динамика ключевых результатов

Снижение доли неуспешных результатов и уменьшение расхождения между текущей и итоговой оценкой позволяют трактовать СМК как инструмент повышения объективности и управляемости. Для экономического анализа это важно потому, что предсказуемость результатов снижает потери на исправление последствий и повышает устойчивость организации.

4. Расчёт прямого, косвенного и организационного эффекта

Прямой эффект от снижения потерь по итоговой аттестации рассчитывается по формуле Э1 = (p0 – p1) × N × C. При p0 = 6,45 %, p1 = 0 %, N = 60 и C = 20 000 руб. получаем Э1 = 77 400 руб. в год. Хотя абсолютная сумма невелика по сравнению с другими компонентами эффекта, она демонстрирует принципиальную для СМК идею: предотвращение неблагоприятного результата экономически выгоднее, чем его последующее исправление.

Косвенный эффект от роста контингента рассчитывается как Э2 = ΔK × F. При ΔK = 30 и F = 150 000 руб./год получаем Э2 = 4 500 000 руб. Это крупнейший компонент денежного эффекта, отражающий стратегическую ценность качества для образовательной организации. Повышение прозрачности и устойчивости результатов делает школу более привлекательной для семей, а значит, создаёт предпосылки для роста финансирования.

Организационный эффект связан с сокращением времени на отчётность, поиск информации и дублирующие аналитические процедуры. Если упорядочивание процессов позволяет высвободить эквивалент 0,5 административной ставки, при годовом фонде оплаты труда такой ставки около 900 000 руб. получаем Э3 ≈ 450 000 руб. в год. Более того, этот эффект означает не только экономию, но и возможность направить высвобождаемое время на содержательную методическую работу.

Суммарный годовой эффект базового сценария без учёта риска составляет Эобщ = 5 027 400 руб. Данный показатель следует понимать как эффект «зрелой» системы, когда основные процессы уже описаны, аналитика работает регулярно, а корректирующие действия основаны на данных, а не на ситуативных реакциях.

Таблица 5

Расчёт структуры годового экономического эффекта

Компонент	Основание расчёта	Значение, руб./год
Э1. Снижение потерь по аттестации	(p0 – p1) × N × C	77 400
Э2. Рост нормативного финансирования	ΔK × F	4 500 000
Э3. Оптимизация трудозатрат	S × ФОТ	450 000
Совокупный эффект Эобщ	Э1 + Э2 + Э3	5 027 400

5. Инвестиционная оценка: ROI и NPV

Если принять единовременные затраты на внедрение СМК на уровне 300 000 руб., показатель ROI составит: ROI = (5 027 400 – 300 000) / 300 000 ≈ 15,76, или 1576 %. Это означает, что проект обладает высокой потенциальной рентабельностью. Вместе с тем корректная интерпретация требует учитывать постепенное раскрытие эффекта: в первый год школа обычно получает только часть результата, поскольку идёт адаптация персонала и настройка аналитических процедур.

Для расчёта NPV принимается следующий сценарий: в первый год реализуется 70 % эффекта, во второй – 90 %, с третьего года – 100 %. При ставке дисконтирования 10 % проект сохраняет положительное значение NPV, что свидетельствует о его инвестиционной привлекательности на горизонте нескольких лет. Таким образом, экономическая логика внедрения СМК подтверждается не только годовым эффектом, но и анализом временной структуры результата.

С практической точки зрения это означает, что решение о внедрении СМК целесообразно оценивать не как расход на дополнительную отчётность, а как инвестицию в организационную зрелость. Чем раньше школа переводит качество в режим управляемого процесса, тем меньше её зависимость от авральных мер и тем выше устойчивость результатов.

Таблица 6

Показатели инвестиционной оценки проекта внедрения СМК

Показатель	Значение	Интерпретация
Затраты на внедрение	300 000 руб.	Единовременные организационные инвестиции
Совокупный годовой эффект	5 027 400 руб.	Эффект зрелой системы
ROI	15,76	Высокая потенциальная рентабельность
NPV	Положительное значение	Проект экономически целесообразен на горизонте 3-5 лет

6. Риски внедрения и практические рекомендации

Экономический эффект СМК не возникает автоматически. Главный риск – формализация, когда школа создаёт документы, но не меняет процессы. В этом случае растут бюрократические издержки, а персонал воспринимает систему качества как дополнительную нагрузку. Второй риск связан с качеством данных: несопоставимые или плохо интерпретированные показатели могут приводить к ошибочным управленческим решениям. Третий риск – сопротивление изменениям, если педагоги не видят практической пользы аналитики.

Для минимизации этих рисков внедрение следует строить поэтапно. На подготовительном этапе необходимо определить минимальный набор процессов и показателей. На пилотном этапе – опробовать систему на одном предметном или организационном контуре. На этапе масштабирования – включить

показатели качества в программу развития школы и выстроить регулярный цикл корректирующих действий. Такой подход позволяет сохранить управляемость изменений и одновременно подтвердить экономический результат.

Особое значение имеет качество визуализации данных. Таблицы и диаграммы в СМК должны служить не украшением отчёта, а инструментом принятия решений. Именно поэтому в статье представлены компактные таблицы и диаграммы, показывающие структуру эффекта, проблемные участки и динамику результатов. Для администрации школы такой формат особенно удобен, поскольку позволяет быстро соотнести цифры с управленческими действиями.

Таблица 7

Риски внедрения СМК и меры их снижения

Риск	Экономическое проявление	Меры минимизации
Формализация процедур	Рост бюрократических издержек без реального эффекта	Сокращение лишних регламентов, ориентация на полезность показателей
Низкое качество данных	Ошибочные управленческие решения и перерасход ресурсов	Единые правила сбора и интерпретации информации
Сопротивление персонала	Замедление внедрения и частичная реализация эффекта	Обучение, вовлечение, пилотное внедрение

7. Практическая значимость, научная новизна и дорожная карта внедрения

Научная новизна статьи состоит в том, что система менеджмента качества в школе рассматривается не только как педагогическая или нормативная конструкция, а как объект инвестиционного и стратегического анализа. Для практики общего образования это важно, поскольку позволяет перейти от общих рассуждений о качестве к расчётной модели, где видны источники эффекта, чувствительные параметры и временной горизонт окупаемости. Такая постановка вопроса делает СМК частью управленческой экономики школы, а не только контуром внутришкольного контроля.

Практическая значимость предложенного подхода заключается в возможности использовать его при подготовке программ развития школы, служебных записок для администрации, заявок на внутренние проекты и дипломных исследований. Наличие расчётной модели повышает аргументированность управленческих решений: руководитель видит не только желаемое состояние процессов, но и стоимость внедрения, ожидаемый эффект, а также риски, которые могут уменьшить результат. Для кафедральной логики стратегического менеджмента это особенно существенно, так как позволяет увязать экономическое обоснование проекта с организационными изменениями.

Внедрение системы качества целесообразно структурировать как дорожную карту. На первом этапе формулируются политика качества, цели и минимальный набор показателей. На втором этапе запускается пилот на ограниченном контуре, например на одном предмете или параллели. На третьем

этапе система масштабируется и встраивается в программу развития школы. На четвёртом этапе проводится ревизия достигнутых эффектов, корректировка показателей и уточнение модели расчёта по фактическим данным. Такая дорожная карта позволяет последовательно переводить организацию от фрагментарного контроля к устойчивой системе управления качеством на основе данных.

Таблица 8

Поэтапная дорожная карта внедрения СМК в школе

Этап	Содержание работ	Ожидаемый результат
1. Подготовка	Определение целей, процессов, показателей и ответственных	Создание минимального контура СМК
2. Пилот	Проверка аналитики и корректирующих действий на ограниченном контуре	Отработка рабочих процедур
3. Масштабирование	Распространение практик на другие процессы и включение в программу развития	Институционализация СМК
4. Оценка эффекта	Сопоставление затрат, результатов и рисков по фактическим данным	Уточнение модели эффективности

Выводы

Система менеджмента качества в средней общеобразовательной организации должна рассматриваться как инструмент стратегического управления, позволяющий переводить качество из категории деклараций в категорию управляемых процессов и измеряемых результатов. Процессный подход, аналитика и корректирующие действия создают условия не только для роста образовательных результатов, но и для более рационального использования ресурсов школы.

Выполненный расчёт показывает, что СМК может формировать прямой, косвенный и организационный экономический эффект. Для базового сценария получен совокупный годовой эффект 5 027 400 руб., высокий показатель ROI и положительное значение NPV. Это подтверждает, что вложения в систему качества способны окупаться не только через педагогические, но и через экономические результаты.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенная модель может использоваться как при подготовке статьи уровня ВАК, так и в рамках дипломной работы для экономического обоснования проекта внедрения СМК в конкретной школе. Перспективы дальнейшего исследования связаны с уточнением модели на фактических данных управленческого учёта и сравнением нескольких образовательных организаций.

Отдельно следует подчеркнуть, что предложенная модель может быть использована не только в исследовательских целях, но и в прикладном управленческом контуре школы. Администрация образовательной организации получает возможность связывать показатели качества с конкретными ресурсными решениями: определять, какие направления нуждаются в усилении, где рационально перераспределить методическое время, какие процессы требуют стандартизации, а какие – наоборот, большей педагогической автономии. В этом

смысле экономическая оценка СМК становится элементом внутришкольного стратегического анализа, а не только формой внешнего обоснования проекта.

Ещё одно прикладное направление связано с программой развития школы. Если показатели качества включаются в систему стратегических целей, а результаты мониторинга регулярно сопоставляются с ресурсными решениями, то СМК начинает выполнять функцию интегратора управленческой информации. Для руководителя это означает возможность перейти от фрагментарных управленческих реакций к логике последовательных приоритетов: сначала фиксируется зона риска, затем определяется набор корректирующих действий, затем оценивается результат и стоимость предпринятых мер. Такая последовательность полностью соответствует требованиям серьёзной управленческой работы и усиливает практическую ценность дипломного или журнального исследования.

Таким образом, экономическое обоснование системы менеджмента качества позволяет соединить три уровня анализа – нормативный, управленческий и финансовый. Именно это делает тему значимой как для научной статьи, так и для выпускной квалификационной работы: исследователь показывает не только почему СМК нужна школе, но и каким образом она влияет на устойчивость организационной системы, стоимость управленческих решений и перспективы долгосрочного развития.

Список использованной литературы:

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Системы менеджмента качества. Требования. – М.: Стандартинформ. – 2016.

2. Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации».

3. Пурышева Н.С., Федорова Н.Б., Кузнецова О.В. Качество образовательного процесса в средней школе и условия его организации на основе системы менеджмента качества // Школа будущего. – 2013. – № 1. – С. 3-12.

4. Ермолин Д.С., Силенко А.Н. Менеджмент качества в образовательной организации в условиях цифровизации // Международный журнал информационных технологий и энергоэффективности. – 2025. – Т. 10. – Вып. 12. – С. 116-121.

5. Силенко А.Н. Стратегический анализ: теория и практика // Форум. Серия: Современное состояние и тенденции развития гуманитарных и экономических наук. – 2025. – Т. 2. – Вып. 1. – С. 641-643.

6. Аннотация рабочей программы дисциплины «Управление качеством» / авт. Силенко А. Н. – НИЯУ МИФИ. – 2025.

7. Деминг Э. Выход из кризиса. Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Паблишер. – 2019. – 418 с.

8. Джуран Дж. Планирование качества. – М.: Стандарты и качество. – 2018. – 392 с.

9. Блинов В.И., Сергеев И.С. Аналитика в управлении образованием. – М.: Просвещение. – 2021. – 304 с.

УДК 352.075

ПОЗИТИВНЫЕ ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ ВНУТРИГОРОДСКОЙ ТЕРРИТОРИИ

Злобин Александр Витальевич,
Вятский государственный университет, г. Киров

E-mail: sanaysin1980@yandex.ru

Соболева Ольга Николаевна
Вятский государственный университет, г. Киров

E-mail: soboleva@vyatsu.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются теоретические основы стратегического управления развитием внутригородской территории и анализируются позитивные практики, сложившиеся в деятельности органов публичной власти субъектов Российской Федерации. На основе сравнительного анализа опыта городов федерального значения, административных центров и муниципальных образований субъектов Российской Федерации выявлены и систематизированы ключевые направления позитивных практик: цифровизация государственных и муниципальных услуг, применение проектного подхода к развитию территорий, вовлечение граждан в процессы принятия решений и инициативное бюджетирование, межведомственная координация, применение программно-целевого подхода и мониторинг эффективности на основе ключевых показателей. Рассмотрены конкретные примеры реализации позитивных практик в Москве, Санкт-Петербурге, Республике Татарстан, Кировской, Тюменской, Свердловской, Сахалинской областях и других субъектах Российской Федерации. Сформулированы рекомендации по распространению позитивного опыта стратегического управления развитием внутригородских территорий.*

Abstract. *The article examines the theoretical foundations of strategic management of intra-city territory development and analyses positive practices that have emerged in the activities of public authorities in the constituent entities of the Russian Federation. Based on a comparative analysis of the experience of federal cities, administrative centres, and municipalities of the constituent entities of the Russian Federation, key directions of positive practices are identified and systematised: digitalisation of state and municipal services, application of a project approach to territorial development, involvement of citizens in decision-making processes and initiative budgeting, inter-agency coordination, application of a program-target approach, and monitoring of efficiency based on key indicators. Specific examples of positive practices in Moscow, Saint Petersburg, the Republic of Tatarstan, the Kirov, Tyumen, Sverdlovsk, Sakhalin regions and other constituent entities of the Russian Federation are considered. Recommendations are formulated for disseminating the positive experience of strategic management of intra-city territories.*

Ключевые слова: *стратегическое управление, внутригородская территория, муниципальное управление, позитивные практики, цифровизация, проектное управление, инициативное бюджетирование, вовлечение граждан.*

Key words: *strategic management, intra-city territory, municipal administration, positive practices, digitalisation, project management, initiative budgeting, citizen involvement.*

Введение. Актуальность

Стратегическое управление развитием внутригородских территорий является одним из наиболее сложных и актуальных направлений современной муниципальной управленческой практики. Внутригородские территории представляют собой компактные территориальные образования в составе городов, характеризующиеся высокой плотностью населения, сконцентрированностью социально-экономических процессов и необходимостью оперативного решения вопросов местного значения. Качество управления такими территориями непосредственно определяет уровень комфорта городской среды и удовлетворённость жителей.

В последние годы в Российской Федерации сформирован и последовательно расширяется комплекс нормативных, организационных и цифровых инструментов, позволяющих реализовывать стратегический подход к развитию внутригородских территорий. Во многих субъектах Российской Федерации накоплен значительный позитивный опыт применения современных управленческих технологий: проектного управления, инициативного бюджетирования, цифровизации государственных услуг, программно-целевого подхода. Изучение и систематизация данного опыта имеет существенное практическое значение для распространения лучших практик в масштабах страны.

Цель исследования – выявление, систематизация и анализ позитивных практик стратегического управления развитием внутригородских территорий, сложившихся в субъектах Российской Федерации, а также формулирование рекомендаций по распространению и внедрению данных практик в деятельность органов публичной власти.

Основная часть

Материал и методы исследования. Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания: анализ и синтез, сравнение, систематизация, обобщение. Применены методы сравнительного анализа регионального опыта и кейс-метод. Информационную базу исследования составили нормативные правовые акты Российской Федерации, научная и учебная литература по вопросам стратегического планирования и муниципального управления, а также данные открытых источников – официальных порталов органов публичной власти, аналитических материалов, статистики реализации национальных проектов и государственных программ в субъектах Российской Федерации.

Результаты исследования и их обсуждение. Стратегическое управление развитием территории представляет собой целенаправленную деятельность органов публичной власти по определению долгосрочных приоритетов социально-экономического развития, формированию механизмов

их достижения и обеспечению контроля за реализацией стратегических решений [1]. Применительно к внутригородским территориям стратегическое управление приобретает специфические черты, обусловленные, во-первых, ограниченностью полномочий органов управления таким уровнем территории и, во-вторых, необходимостью встраивания локальных стратегических решений в систему более высоких уровней публичной власти.

Нормативно-правовую основу стратегического управления развитием территорий в Российской Федерации составляет Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [2], устанавливающий систему документов стратегического планирования и полномочия участников стратегического планирования на всех уровнях публичной власти. Федеральный закон от 6 октября 2003 г. № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» [3] закрепляет полномочия органов местного самоуправления, включая вопросы социально-экономического развития муниципальных образований.

Система управления развитием внутригородской территории встроена в многоуровневую иерархию публичной власти, представленную на рисунке 1.

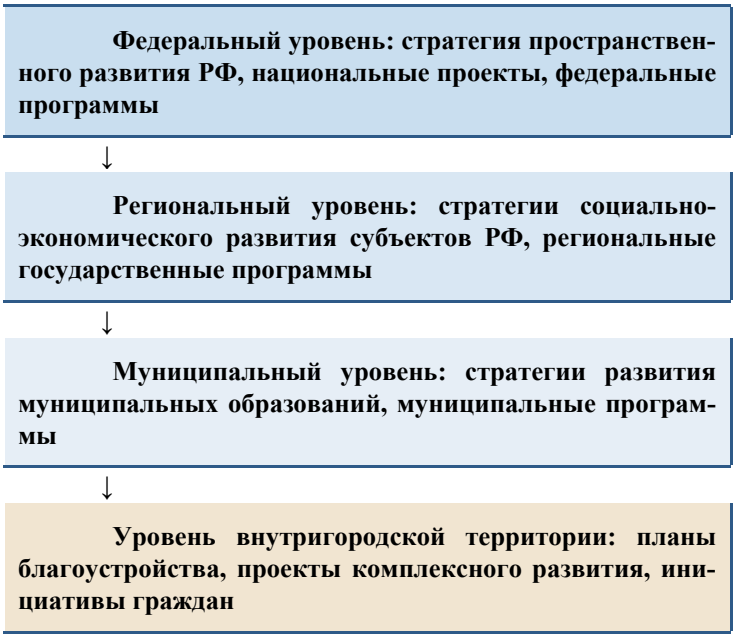


Рис. 1 Иерархия уровней стратегического управления территорией в Российской Федерации

Как показано на рисунке 1, стратегическое управление внутригородской территорией осуществляется в рамках сложной многоуровневой системы, включающей федеральный, региональный, муниципальный уровни и уровень непосредственно внутригородской территории. Данная иерархия требует эффективной координации стратегических решений и согласованности целевых показателей документов разного уровня.

Анализ современного опыта стратегического управления развитием внутригородских территорий в субъектах Российской Федерации позволяет выделить шесть ключевых направлений позитивных практик.

Рассмотрим каждое из выделенных направлений позитивных практик на конкретных примерах из опыта субъектов Российской Федерации.

1. Цифровизация государственных и муниципальных услуг. Одним из наиболее развитых направлений позитивных практик является внедрение цифровых технологий в предоставление государственных и муниципальных услуг. Цифровизация сокращает временные издержки жителей, повышает прозрачность управленческих процедур и обеспечивает оперативную обратную связь между органами власти и населением.

Лидером в этом направлении традиционно выступает город Москва, где функционирует портал mos.ru, предоставляющий жителям доступ к более чем 380 электронным услугам. Мобильное приложение «Моя Москва» позволяет записываться к врачу, оплачивать жилищно-коммунальные услуги, направлять обращения в органы власти. Санкт-Петербург реализует аналогичные решения на базе портала gu.spb.ru и приложения «Наш Санкт-Петербург», которое специализируется на обращениях жителей по проблемам благоустройства и жилищно-коммунального хозяйства с возможностью фото-фиксации нарушений.

Значительный опыт цифровизации накоплен в Республике Татарстан, где функционирует региональный портал uslugi.tatarstan.ru и мобильное приложение «Татарстан», обеспечивающее доступ к широкому спектру услуг на русском и татарском языках. В Тюменской области и городе Тобольске активно развиваются цифровые сервисы в рамках концепции «умный город», обеспечивающие онлайн-голосования жителей и мониторинг хода общественно значимых работ. Примеры цифровых сервисов в различных субъектах Российской Федерации приведены в таблице 1.

Таблица 1

Примеры цифровых ресурсов в субъектах Российской Федерации

Субъект РФ	Цифровой ресурс	Ключевые возможности
г. Москва	Портал mos.ru, мобильное приложение «Моя Москва»	Более 380 электронных услуг, запись к врачу, оплата ЖКУ, обращения в органы власти
г. Санкт-Петербург	Портал gu.spb.ru, приложение «Наш Санкт-Петербург»	Подача обращений по проблемам благоустройства, ЖКХ, транспорта с фотофиксацией
Республика Татарстан	Портал uslugi.tatarstan.ru, приложение «Татарстан»	Региональные и муниципальные услуги, оплата штрафов, запись в МФЦ
Тюменская область	Региональный портал услуг, сервис «Тобольск умный город»	Обратная связь с администрацией, онлайн-голосования, мониторинг работ
Свердловская область	Портал «Екатеринбург.рф», сервис «Госуслуги 66»	Электронные обращения, сведения о ходе благоустройства, доступ к муниципальным услугам

Как показывают данные таблицы 1, цифровые платформы предоставления услуг и обратной связи с населением стали неотъемлемой частью системы управления территориями в большинстве субъектов Российской Федерации. Общей тенденцией является переход от разрозненных сервисов к единым мультифункциональным платформам, интегрированным с федеральным порталом «Госуслуги».

2. Проектный подход к развитию территории. Применение проектного подхода позволяет переходить от декларативных стратегических документов к конкретным управленческим решениям с чётко обозначенными целями, сроками, ресурсами и ответственными исполнителями. Ключевую роль в распространении проектного подхода играет реализация национальных проектов Российской Федерации, в частности национального проекта «Жильё и городская среда».

Одним из наиболее успешных федеральных инструментов проектного управления территориальным развитием выступает приоритетный проект (впоследствии – федеральный проект) «Формирование комфортной городской среды», реализуемый с 2017 года. В рамках данного проекта в субъектах Российской Федерации ежегодно благоустраиваются тысячи общественных пространств и дворовых территорий, причём отбор объектов благоустройства осуществляется с учётом мнения жителей, выражаемого в ходе рейтингового голосования.

На уровне городов федерального значения проектный подход реализуется в масштабных городских программах. В Москве с 2018 года реализуется программа «Мой район», предусматривающая комплексное развитие районов города с учётом запросов жителей: благоустройство дворов, парков и общественных пространств, развитие социальной и транспортной инфраструктуры. В Санкт-Петербурге схожие задачи решаются в рамках программы «Формирование комфортной городской среды» и адресных инвестиционных программ по благоустройству районов.

В регионах также накоплен значительный опыт применения проектного подхода. В Республике Татарстан программа «Наш двор» охватывает планомерное обновление дворовых территорий во всех муниципальных образованиях республики. В Казани реализуется комплексный проект развития прибрежных территорий. Свердловская область активно использует проектный подход при реализации программ развития городских агломераций – Екатеринбургской и Нижнетагильской.

3. Вовлечение граждан и инициативное бюджетирование. Вовлечение жителей в процессы стратегического управления территорией является важнейшим направлением позитивных практик, способствующим повышению легитимности управленческих решений и формированию чувства сопричастности населения к развитию своей территории. Основными механизмами вовлечения являются цифровые платформы участия, общественные обсуждения и инициативное бюджетирование.

В Москве функционирует платформа «Активный гражданин», посредством которой с 2014 года проведены тысячи голосований по вопросам благоустройства, работы социальной сферы, транспортного обслуживания.

Результаты голосований учитываются при принятии управленческих решений органами исполнительной власти города. Санкт-Петербург использует для аналогичных целей портал «Наш Санкт-Петербург», интегрирующий функции сбора обращений и проведения опросов населения.

Особое место в системе вовлечения граждан занимает инициативное бюджетирование – механизм, позволяющий жителям непосредственно участвовать в определении приоритетов расходования бюджетных средств. Значительный опыт инициативного бюджетирования накоплен в Кировской области, где Программа поддержки местных инициатив (ППМИ) реализуется с 2010 года [4]. В рамках ППМИ проекты отбираются жителями на сходах граждан, а их реализация осуществляется на условиях софинансирования из областного бюджета, местных бюджетов и средств населения. Программа охватывает такие направления, как благоустройство территорий, ремонт объектов культуры, образования, спорта.

Значительный опыт инициативного бюджетирования накоплен также в Ставропольском крае, Тюменской области, Республике Саха (Якутия), Сахалинской области и ряде других субъектов Российской Федерации. Примеры региональных программ инициативного бюджетирования и их характеристики представлены в таблице 2.

Таблица 2

Примеры программ инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации

Субъект РФ	Наименование программы	Краткая характеристика
Кировская область	Проект поддержки местных инициатив (ППМИ)	Отбор проектов жителями на сходах; софинансирование из областного, местного бюджетов и средств населения; направления – благоустройство, культура, спорт
Тюменская область	«Народный бюджет»	Голосование жителей за проекты благоустройства и развития общественных пространств; реализация проектов при участии органов местного самоуправления
Ставропольский край	Программа поддержки местных инициатив	Конкурсный отбор инициативных проектов; участие жителей в софинансировании; ремонт объектов социальной инфраструктуры
г. Москва	Платформа «Активный гражданин»	Голосования горожан по вопросам благоустройства, социальной сферы; результаты учитываются при принятии управленческих решений
Республика Саха (Якутия)	«Народный бюджет»	Софинансирование локальных проектов благоустройства, строительства спортивных площадок и малых форм архитектуры
Сахалинская область	Программа инициативного бюджетирования	Поддержка проектов жителей по благоустройству территорий, развитию инфраструктуры в поселениях

Как показывают данные таблицы 2, инициативное бюджетирование в России реализуется в различных формах – от программ поддержки местных инициатив с обязательным софинансированием населения до платформ онлайн-голосования горожан по распределению части бюджетных средств. Общий объём средств, распределяемых в рамках механизмов инициативного бюджетирования в субъектах Российской Федерации, ежегодно возрастает, что свидетельствует о признании данного инструмента эффективным.

4. Межведомственная координация и принцип «одного окна». Эффективное стратегическое управление территорией требует слаженного взаимодействия множества органов публичной власти и подведомственных организаций. Одним из наиболее успешных институтов межведомственной координации в России стала сеть многофункциональных центров предоставления государственных и муниципальных услуг «Мои документы», охватывающая все субъекты Российской Федерации.

МФЦ реализуют принцип «одного окна»: жители могут получить в одной точке широкий спектр услуг – от регистрации прав на недвижимость и оформления паспортов до услуг социальной защиты. По данным официальных источников, в МФЦ предоставляется более 300 видов государственных и муниципальных услуг, включая и услуги на внутригородском уровне. Помимо МФЦ, межведомственная координация в ряде субъектов Российской Федерации обеспечивается через создание постоянных межведомственных комиссий по вопросам социально-экономического развития территорий, реализации национальных проектов, обеспечения общественной безопасности.

5. Программно-целевой подход и государственные программы. Программно-целевой подход является основным инструментом реализации стратегических приоритетов на всех уровнях публичной власти. На федеральном уровне ключевую роль играют государственные программы Российской Федерации, в том числе программы «Обеспечение доступным и комфортным жильём и коммунальными услугами граждан Российской Федерации», «Развитие транспортной системы» и другие.

На региональном уровне разработаны и реализуются собственные государственные программы субъектов Российской Федерации. В Москве действует комплекс государственных программ: «Развитие городской среды», «Жилище», «Развитие здравоохранения», «Развитие образования» и другие, каждая из которых имеет конкретные целевые показатели и объёмы финансирования. В Кировской области реализуется государственная программа «Развитие коммунальной и жилищной инфраструктуры», предусматривающая модернизацию коммунальной инфраструктуры городских поселений. В Республике Татарстан на системной основе реализуются программы развития моногородов, обеспечения жильём отдельных категорий граждан.

6. Мониторинг на основе ключевых показателей эффективности. Внедрение системы оценки эффективности деятельности органов публичной власти на основе ключевых показателей является важным элементом позитивных практик. На федеральном уровне функционирует система оценки эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации, установленная Указом Президента Российской Федерации от 4 февраля 2021 г. № 68.

На региональном уровне ряд субъектов Российской Федерации внедрили собственные системы мониторинга. В Москве применяется система оценки эффективности деятельности территориальных органов исполнительной власти, включающая показатели состояния благоустройства, удовлетворённости жителей, своевременности реагирования на обращения граждан. Санкт-Петербург ведёт рейтингование администраций районов по ряду показателей. В Республике Татарстан функционирует система «Народный контроль», позволяющая гражданам сообщать о проблемах и оценивать качество работы органов власти по их устранению.

Обобщая выявленные позитивные практики, можно сформулировать ряд рекомендаций по их дальнейшему распространению и совершенствованию. Во-первых, целесообразно обеспечить методическую поддержку субъектам Российской Федерации и муниципальным образованиям по внедрению наиболее успешных практик, включая разработку типовых решений и методических рекомендаций. Во-вторых, необходимо развивать механизмы горизонтального обмена опытом между территориями – через проведение конференций, стажировок, ведение единой базы лучших практик. В-третьих, следует продолжать совершенствование нормативной базы, закрепляющей современные инструменты участия населения в управлении территориями, в том числе инициативное бюджетирование, которое получило законодательное закрепление Федеральным законом от 20 июля 2020 г. № 236-ФЗ [5].

Важной составляющей дальнейшего совершенствования управления развитием внутригородских территорий должно стать повышение кадрового потенциала органов публичной власти – развитие у муниципальных служащих компетенций в области стратегического анализа, проектного управления, работы с данными и цифровыми технологиями. Систематическое повышение квалификации сотрудников территориальных органов власти позволит полнее использовать возможности современных управленческих инструментов.

Выводы

Проведённый анализ позволяет констатировать, что в субъектах Российской Федерации сформирован значительный массив позитивных практик стратегического управления развитием внутригородских территорий, охватывающих шесть ключевых направлений: цифровизацию государственных и муниципальных услуг, проектный подход к развитию территории, вовлечение граждан и инициативное бюджетирование, межведомственную координацию, программно-целевой подход, а также мониторинг на основе ключевых показателей эффективности.

Каждое из выделенных направлений имеет свою специфику и подкреплено конкретными примерами успешной реализации в городах федерального значения (Москва, Санкт-Петербург), республиках (Татарстан, Саха), областях (Кировская, Тюменская, Свердловская, Сахалинская) и других субъектах Российской Федерации. Данный опыт демонстрирует, что при наличии политической воли, методического обеспечения и активного участия населения возможно достижение значительных результатов в области комплексного развития городских территорий.

Перспективы дальнейшего совершенствования стратегического управления развитием внутригородских территорий связаны с распространением выявленных позитивных практик, развитием цифровых инструментов управления, расширением форм участия населения в принятии решений и повышением квалификации кадров органов публичной власти.

Список использованной литературы:

1. Стратегическое планирование развития регионов и городов: учебник для вузов // под редакцией Б. С. Жихаревича, Л. Э. Лимонова. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 287 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5–534-21858-9.

2. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 26 (ч. I). – Ст. 3378.

3. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.

4. Вагин В.В., Шаповалова Н.А. Инициативное бюджетирование в России: основные особенности и результаты реализации // Финансовый журнал. – 2020. – Т. 12, № 1. – С. 9-26.

5. Федеральный закон от 20.07.2020 № 236-ФЗ «О внесении изменений в Федеральный закон „Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации“» (в части закрепления инициативных проектов) // Собрание законодательства РФ. – 2020. – № 30. – Ст. 4742.

6. Рохчин В.Е., Знаменская К.Н. Стратегическое планирование развития регионов России: методология, организация. – Санкт-Петербург: ИРЭ РАН. – 2003. – 187 с.

7. Указ Президента РФ от 04.02.2021 № 68 «Об оценке эффективности деятельности высших должностных лиц субъектов Российской Федерации и деятельности исполнительных органов субъектов Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2021. – № 6. – Ст. 956.

8. Паспорт национального проекта «Жильё и городская среда» (утверждён президиумом Совета при Президенте РФ по стратегическому развитию и национальным проектам) // Официальный сайт Правительства России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://government.ru.

9. Климанов В.В., Михайлова А.А. Стратегическое планирование на региональном и муниципальном уровне: состояние и проблемы // Региональная экономика: теория и практика. – 2022. – Т. 20, № 4. – С. 604-623.

УДК 332.14

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ТЕРРИТОРИИ В РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ: ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И КЛЮЧЕВЫЕ ПРОБЛЕМЫ

Злобин Александр Витальевич,
Вятский государственный университет, г. Киров

E-mail: sanaysin1980@yandex.ru

Соболева Ольга Николаевна
Вятский государственный университет, г. Киров

E-mail: soboleva@vyatsu.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются теоретические основы стратегического управления развитием территории в Российской Федерации. Проанализированы нормативно-правовые основы стратегического планирования, определённые Федеральным законом от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации». Систематизированы ключевые элементы системы стратегического управления территорией и принципы, на которых основана их реализация. Выявлены основные проблемы, препятствующие эффективному стратегическому управлению на уровне муниципальных образований и внутригородских территорий: недостаток финансирования, несогласованность уровней публичной власти, низкая вовлечённость населения, формальный характер стратегических документов, кадровый дефицит, слабость системы мониторинга. Особое внимание уделено вопросам координации между различными уровнями публичной власти, ресурсного обеспечения стратегий и вовлечения населения в процесс стратегического планирования. Сформулированы рекомендации по совершенствованию механизмов стратегического управления развитием территорий.*

Abstract. *The article examines the theoretical foundations of strategic management of territorial development in the Russian Federation. The regulatory framework for strategic planning, defined by Federal Law No. 172-FZ of June 28, 2014 "On Strategic Planning in the Russian Federation", is analysed. Key elements of the system of strategic management of territory and the principles underlying their implementation are systematised. The main problems hindering effective strategic management at the level of municipalities and intra-city territories are identified: lack of funding, inconsistency of levels of public authority, low involvement of the population, the formal nature of strategic documents, personnel shortage, and weakness of the monitoring system. Particular attention is paid to the issues of coordination between different levels of public authority, resource provision for strategies, and the involvement of the population in the strategic planning process.*

Recommendations for improving the mechanisms of strategic management of territorial development are formulated.

Ключевые слова: *стратегическое управление, развитие территории, стратегическое планирование, муниципальное управление, публичная власть, Федеральный закон № 172-ФЗ, территориальное развитие, программно-целевой подход.*

Key words: *strategic management, territorial development, strategic planning, municipal administration, public authority, Federal Law No. 172-FZ, regional development, program-target approach.*

Введение. Актуальность

Стратегическое управление развитием территории представляет собой целенаправленную деятельность органов публичной власти по определению долгосрочных приоритетов социально-экономического развития, формированию механизмов их достижения и обеспечению контроля за реализацией стратегических решений. В условиях современных вызовов, связанных с необходимостью обеспечения устойчивого развития, повышения качества жизни населения и эффективного использования ресурсов, стратегическое управление приобретает особую значимость.

Нормативно-правовую основу стратегического планирования в Российской Федерации составляет Федеральный закон от 28 июня 2014 г. № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» [1]. Данный закон определяет правовые основы стратегического планирования, координацию государственного и муниципального стратегического управления, а также полномочия участников стратегического планирования на федеральном, региональном и муниципальном уровнях. Закон закрепил систему документов стратегического планирования, включающую стратегии социально-экономического развития, государственные программы, схемы территориального планирования и иные документы.

Актуальность исследования обусловлена тем, что, несмотря на наличие развитой нормативно-правовой базы, практика стратегического управления территориями в Российской Федерации сталкивается с рядом существенных проблем. К числу наиболее значимых относятся: недостаточная координация между уровнями публичной власти, формальный характер ряда стратегических документов, дефицит квалифицированных кадров в сфере стратегического планирования, а также ограниченность механизмов вовлечения населения и бизнес-сообщества в процессы стратегического управления.

Цель исследования – анализ теоретических основ стратегического управления развитием территории в Российской Федерации и выявление ключевых проблем, препятствующих его эффективной реализации на практике.

Основная часть

Материал и методы исследования. Методологическую основу исследования составили общенаучные методы познания: анализ и синтез, систематизация, сравнение, обобщение. Информационную базу исследования составили нормативные правовые акты Российской Федерации в сфере

стратегического планирования, научные труды отечественных исследователей в области государственного и муниципального управления, а также данные открытых источников информации о практике стратегического управления в субъектах Российской Федерации.

Результаты исследования и их обсуждение. Стратегическое управление развитием территории как научное направление формировалось на стыке теории государственного управления, регионального менеджмента и стратегического планирования. В отечественной науке существенный вклад в развитие теоретических основ стратегического территориального управления внесли работы таких исследователей, как Б. С. Жихаревич, занимавшийся проблематикой стратегического планирования городов [2], а также В. Е. Рохчин и коллектив авторов, разрабатывавших методологию стратегического планирования развития регионов [3].

Стратегическое управление территорией можно определить как систему целенаправленных воздействий субъектов управления на социально-экономические процессы, протекающие на определённой территории, с целью обеспечения устойчивого долгосрочного развития и повышения качества жизни населения. Данная система включает в себя несколько взаимосвязанных элементов, представленных на рисунке 1.

Как видно из рисунка 1, стратегическое управление развитием территории представляет собой циклический процесс, включающий анализ текущей ситуации, целеполагание, разработку стратегии, её реализацию, мониторинг результатов и корректировку стратегических решений. Каждый из этих элементов имеет самостоятельное значение и одновременно находится в тесной взаимосвязи с остальными компонентами системы.

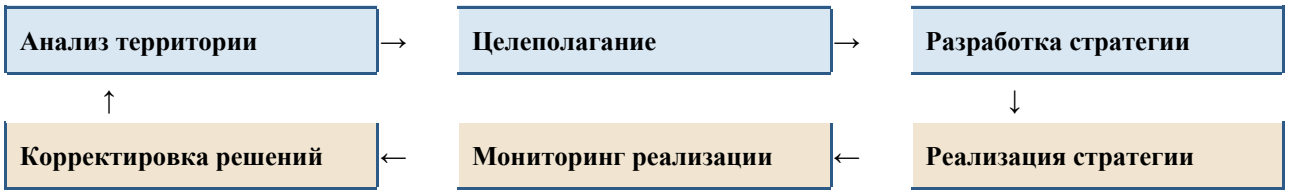


Рис. 1 Элементы стратегического управления развитием территории

Согласно Федеральному закону № 172-ФЗ, стратегическое планирование осуществляется на основе принципов единства и целостности, разграничения полномочий, преемственности и непрерывности, сбалансированности системы стратегического планирования, результативности и эффективности стратегического планирования, ответственности участников стратегического планирования, прозрачности (открытости) стратегического планирования, реалистичности, а также ресурсной обеспеченности [1]. Данные принципы формируют методологическую основу для организации стратегического управления на всех уровнях публичной власти.

Система нормативно-правового регулирования стратегического управления развитием территории в Российской Федерации включает ряд ключевых документов, определяющих полномочия, порядок и формы

стратегического планирования. Основные нормативные правовые акты, регулирующие стратегическое управление территорией, систематизированы в таблице 1.

Таблица 1

Основные нормативные правовые акты
в сфере стратегического управления территорией

№ п/п	Нормативный правовой акт	Сфера регулирования
1	Конституция Российской Федерации (1993 г.)	Основы разграничения полномочий между уровнями публичной власти
2	Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации»	Правовые основы стратегического планирования, система документов, полномочия участников
3	Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации»	Полномочия органов местного самоуправления, в том числе в сфере стратегического планирования
4	Указ Президента РФ от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года»	Цели, приоритеты и механизмы государственной политики регионального развития
5	Градостроительный кодекс РФ от 29.12.2004 № 190-ФЗ	Территориальное планирование, градостроительное зонирование
6	Региональные законы о стратегическом планировании субъектов РФ	Конкретизация федеральных требований на уровне субъектов РФ

Как следует из таблицы 1, нормативно-правовая база стратегического управления территорией в Российской Федерации является достаточно обширной и охватывает все уровни публичной власти. Федеральный закон № 172-ФЗ выступает системообразующим нормативным актом, определяющим общие правила организации стратегического планирования. Вместе с тем на уровне субъектов Российской Федерации и муниципальных образований действуют собственные нормативные акты, конкретизирующие федеральные требования применительно к специфике конкретных территорий.

Анализ практики стратегического управления развитием территорий в Российской Федерации позволяет выделить ряд системных проблем, которые существенно снижают эффективность стратегического планирования и управления. Проблемы стратегического управления территориями носят комплексный характер и затрагивают различные аспекты управленческой деятельности. Рассмотрим каждую из выявленных проблем подробно.

Первой и одной из наиболее значимых проблем является недостаток финансирования стратегических мероприятий. Муниципальные образования и внутригородские территории городов федерального значения, как правило, не

располагают достаточными собственными финансовыми ресурсами для реализации масштабных стратегических проектов. Зависимость от межбюджетных трансфертов ограничивает самостоятельность территорий в определении приоритетов развития и снижает их мотивацию к разработке собственных стратегий.

Второй проблемой выступает несогласованность действий различных уровней власти. Стратегические документы федерального, регионального и муниципального уровней нередко содержат противоречивые целевые показатели и приоритеты. Отсутствие эффективных механизмов координации приводит к дублированию функций, неэффективному использованию ресурсов и снижению результативности стратегического управления.

Третья проблема связана с низким уровнем вовлечённости населения в процессы стратегического планирования. Несмотря на то, что Федеральный закон № 172-ФЗ закрепляет принцип прозрачности (открытости) стратегического планирования, на практике участие граждан в разработке и обсуждении стратегических документов остаётся недостаточным. Общественные обсуждения зачастую носят формальный характер, а результаты обратной связи от населения учитываются в минимальной степени.

Четвёртая проблема заключается в формальном характере значительной части стратегических документов. Многие стратегии и программы развития территорий разрабатываются без надлежащего анализа ресурсной базы, без учёта реальных конкурентных преимуществ территории и без проработки конкретных механизмов реализации. В результате стратегические документы становятся декларативными и не оказывают существенного влияния на управленческую практику.

Пятой проблемой является кадровый дефицит в сфере стратегического планирования. Органы местного самоуправления и территориальные органы исполнительной власти нередко испытывают нехватку специалистов, обладающих компетенциями в области стратегического анализа, прогнозирования и проектного управления. Это негативно сказывается на качестве стратегических документов и эффективности их реализации.

Шестая проблема связана со слабостью системы мониторинга реализации стратегий. Во многих территориальных образованиях отсутствуют чёткие системы показателей эффективности, не проводится регулярная оценка хода реализации стратегических мероприятий, а механизмы корректировки стратегий на основе результатов мониторинга работают недостаточно эффективно.

Для систематизации выявленных проблем и определения возможных путей их решения целесообразно представить их в сравнительном виде, как показано в таблице 2.

Данные таблицы 2 показывают, что для каждой из выявленных проблем существуют потенциальные пути решения, однако их реализация требует системного подхода и координированных усилий всех уровней публичной власти. Важно отметить, что многие из предложенных мер взаимосвязаны: например, цифровизация процессов мониторинга одновременно способствует повышению прозрачности и вовлечённости населения.

Таблица 2

Проблемы стратегического управления
территориями и возможные пути решения

№	Проблема	Возможные пути решения
1	Недостаток финансирования стратегических мероприятий	Развитие механизмов государственно-частного партнёрства; расширение доходной базы территорий; использование инструментов инициативного бюджетирования
2	Несогласованность действий различных уровней публичной власти	Создание межведомственных координационных органов; унификация методологии стратегического планирования; гармонизация целевых показателей документов разного уровня
3	Низкая вовлечённость населения в процессы планирования	Развитие механизмов партисипаторного бюджетирования; использование цифровых платформ обратной связи; расширение форм общественных обсуждений
4	Формальный характер стратегических документов	Усиление требований к обоснованности стратегий; внедрение обязательной экспертизы стратегических документов; увязка стратегий с конкретными проектами
5	Кадровый дефицит в сфере стратегического планирования	Развитие программ подготовки и повышения квалификации муниципальных служащих; привлечение экспертов научного сообщества
6	Слабость системы мониторинга реализации стратегий	Внедрение системы ключевых показателей эффективности (KPI); цифровизация процессов мониторинга; регулярная публичная отчётность

Выводы

Проведённый анализ позволяет сделать ряд выводов. Стратегическое управление развитием территории в Российской Федерации опирается на достаточно развитую нормативно-правовую базу, ключевым элементом которой является Федеральный закон № 172-ФЗ. Система стратегического управления территорией имеет циклический характер и включает этапы анализа, целеполагания, разработки стратегии, реализации, мониторинга и корректировки.

Вместе с тем практика стратегического управления территориями сталкивается с комплексом системных проблем, включающих недостаток финансирования, несогласованность действий различных уровней власти, низкую вовлечённость населения, формальный характер стратегий, кадровый дефицит и слабость систем мониторинга.

Преодоление выявленных проблем требует комплексного подхода, включающего совершенствование нормативно-правового регулирования, развитие институциональных механизмов координации, повышение квалификации кадров, внедрение современных цифровых технологий и расширение форм участия населения в процессах стратегического планирования. Особую роль в этом процессе должны играть территориальные органы

исполнительной власти, непосредственно взаимодействующие с населением и обеспечивающие реализацию стратегических решений на местном уровне.

Список использованной литературы:

1. Федеральный закон от 28.06.2014 № 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2014. – № 26 (ч. I). – Ст. 3378.

2. Стратегическое планирование развития регионов и городов: учебник для вузов // под редакцией Б. С. Жихаревича, Л. Э. Лимонова. – Москва: Издательство Юрайт, 2025. – 287 с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5–534-21858-9.

3. Рохчин В.Е. Стратегическое планирование развития регионов России: методология, организация / В. Е. Рохчин, К. Н. Знаменская. – Санкт-Петербург: ИРЭ РАН. – 2003. – 187 с.

4. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993, с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) // Официальный интернет-портал правовой информации. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.pravo.gov.ru.

5. Федеральный закон от 06.10.2003 № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2003. – № 40. – Ст. 3822.

6. Указ Президента РФ от 16.01.2017 № 13 «Об утверждении Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года» // Собрание законодательства РФ. – 2017. – № 4. – Ст. 637.

7. Градостроительный кодекс Российской Федерации от 29.12.2004 № 190-ФЗ // Собрание законодательства РФ. – 2005. – № 1 (ч. I). – Ст. 16.

8. Климанов В.В., Михайлова А.А. Стратегическое планирование на региональном и муниципальном уровне: состояние и проблемы // Региональная экономика: теория и практика. – 2022. – Т. 20, № 4. – С. 604-623.

УДК 659.1

ТРАНСФОРМАЦИЯ ИНСТРУМЕНТОВ РЕКЛАМНОГО ПРОДВИЖЕНИЯ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ: ТРЕНДЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ

Асанов Владислав Алексеевич,
Чебоксарский кооперативный институт, г. Чебоксары

E-mail: t3485b@ya.ru

Аннотация. *В статье рассмотрена трансформация инструментов рекламного продвижения российских компаний в условиях цифровизации экономики. Установлено, что современная структура продвижения характеризуется перераспределением рекламных бюджетов в пользу интернет-сервисов, цифровой наружной рекламы, мессенджеров и электронных торговых площадок. Показано, что цифровизация не устраняет традиционные каналы полностью, а изменяет их функции, способы размещения и принципы оценки эффективности. Особое внимание уделено региональному аспекту, поскольку динамика локальных рынков демонстрирует устойчивый рост при заметном усилении значения интернет-сервисов и адресных коммуникаций. Сделан вывод о том, что дальнейшее развитие рекламного продвижения российских компаний будет связано с расширением многоканальных моделей коммуникации, использованием технологических решений для анализа поведения аудитории и усилением роли площадок, непосредственно связанных с покупательским действием.*

Abstract*. The article examines the transformation of advertising promotion tools used by Russian companies in the context of economic digitalization. It is established that the current structure of promotion is characterized by a redistribution of advertising budgets in favor of Internet services, digital outdoor advertising, messengers, and e-commerce platforms. The study shows that digitalization does not eliminate traditional channels completely but changes their functions, placement mechanisms, and approaches to performance assessment. Special attention is paid to the regional dimension, since local markets demonstrate steady growth together with the increasing importance of Internet services and targeted communications. It is concluded that the further development of advertising promotion tools for Russian companies will be associated with the expansion of multichannel communication models, the use of technological solutions for audience behavior analysis, and the strengthening of platforms directly connected with purchasing action.*

Ключевые слова: *цифровизация, рекламное продвижение, маркетинговые коммуникации, интернет-реклама, цифровая наружная реклама, мессенджеры, электронные торговые площадки, региональный рынок.*

Key words: *digitalization, advertising promotion, marketing communications, internet advertising, digital outdoor advertising, messengers, e-commerce platforms, regional market.*

Введение. Актуальность

Цифровизация экономики изменила структуру рекламного продвижения российских компаний, способы распределения бюджетов и критерии оценки результативности коммуникации. Если в предшествующий период значительная часть продвижения строилась вокруг телевидения, печатных изданий, радио и классической наружной рекламы, то в последние годы приоритет последовательно смещается в сторону интернет-сервисов, мессенджеров, цифровых рекламных поверхностей и электронных торговых площадок [1; 3]. Указанное изменение связано не только с развитием технической инфраструктуры, но и с преобразованием поведения потребителей, для которых цифровая среда стала постоянным пространством поиска информации, сравнения предложений и совершения покупки.

Под инструментами рекламного продвижения в данном исследовании понимается совокупность каналов, средств и приемов доведения рекламного сообщения до целевой аудитории. В современном маркетинге такая совокупность включает как традиционные формы рекламной коммуникации, так и цифровые решения: продвижение в поисковых системах, рекламу в социальных сетях и мессенджерах, инструменты электронной торговли, поисковую оптимизацию сайтов, цифровую наружную рекламу, а также технологии персонализации рекламного обращения [1; 2]. Вследствие этого рекламное продвижение приобретает комплексный характер и перестает сводиться к выбору одного доминирующего канала.

Научный интерес к рассматриваемой теме определяется тем, что цифровая трансформация в России имеет собственную институциональную и рыночную специфику. В отечественной практике изменение рекламных инструментов происходит в условиях переориентации аудитории на российские цифровые платформы, усиления роли внутренних торговых площадок и возрастающего значения многоканальной коммуникации. По этой причине анализ трансформации рекламного продвижения требует учета не только общемировых тенденций, но и особенностей российского медиапространства [2; 3].

Цель исследования состоит в выявлении основных направлений изменения рекламного инструментария и определении наиболее значимых тенденций его развития в российской практике.

Основная часть

Материал и методы исследования. Материал исследования составили научные публикации по вопросам цифрового маркетинга, интернет-рекламы и интегрированных маркетинговых коммуникаций, а также аналитические и статистические материалы профильных отраслевых объединений, отражающие состояние рекламного рынка России в 2024-2025 гг. В качестве эмпирической базы использованы сведения Ассоциации коммуникационных агентств России, Ассоциации развития интерактивной рекламы, Mediascope, Data Insight, а также материалы, посвященные развитию рекламных технологий и retail media. Привлечение указанных источников позволило рассмотреть трансформацию рекламного продвижения одновременно в теоретическом и прикладном аспектах.

Методологическую основу исследования составили общенаучные методы анализа, синтеза, сравнения и обобщения. Посредством анализа были выделены основные изменения в составе рекламных инструментов российских компаний. Метод сравнения использован для сопоставления роли традиционных и цифровых каналов продвижения в предшествующий период и в современных условиях. Обобщение полученных данных позволило выявить наиболее устойчивые тенденции развития рекламного инструментария и определить направления его дальнейшей трансформации.

В работе применен структурно-функциональный подход, в соответствии с которым инструменты рекламного продвижения рассмотрены не изолированно, а как элементы единой системы маркетинговых коммуникаций. Такой подход дал возможность установить, каким образом изменяются функции отдельных каналов в условиях цифровизации, какие инструменты приобретают системообразующее значение и каким образом перераспределяются задачи между традиционными и цифровыми средствами продвижения. Особое внимание уделено тем каналам, которые обеспечивают измеримость результата и непосредственную связь рекламного сообщения с потребительским действием.

Для выявления специфики российского рынка использован сравнительно-описательный метод. На его основе рассмотрены особенности развития отечественного рекламного пространства, включая усиление значения мессенджеров, цифровой наружной рекламы, электронных торговых площадок и многоканальных моделей коммуникации. Дополнительно применен элемент динамического анализа, позволивший проследить изменение роли различных инструментов рекламного продвижения в 2020-2021 гг. и в 2024-2025 гг. Такой подход обеспечил возможность обосновать вывод о структурном характере происходящих изменений.

Результаты исследования и их обсуждение. Согласно данным Ассоциации коммуникационных агентств России, объем рекламы в основных средствах ее распространения в 2024 году составил 903,6 млрд руб., что на 24 % выше уровня 2023 года. При этом на интернет-сервисы пришлось 470,2 млрд руб., то есть около 52 % общего медиарекламного рынка [3]. Приведенные данные позволяют утверждать, что именно цифровые каналы закрепились в качестве центрального элемента рекламного продвижения российских компаний. Значение данного вывода состоит в том, что интернет-реклама более не выступает вспомогательным компонентом коммуникации, а образует ее базовый контур.

Сохранилась данная тенденция и в 2025 году. По информации АКАР, суммарный объем рекламы в основных сегментах превысил 980 млрд руб., а общий объем рынка маркетинговых коммуникаций достиг 2,4 трлн руб. [4]. Несмотря на замедление темпов прироста по сравнению с предыдущим годом, структура рынка не изменилась в пользу традиционных каналов. Напротив, цифровая среда продолжила удерживать ведущие позиции, а рекламодатели сохранили заинтересованность в инструментах, которые допускают оперативную корректировку кампаний и точную оценку отклика аудитории [3; 4].

Особого внимания заслуживает интернет-реклама как самостоятельный сегмент. По данным Ассоциации развития интерактивной рекламы, объем российского рынка рекламы и продвижения в интернете в 2024 году вырос на 53 % и достиг 1,236 трлн руб. [5]. Такой рост свидетельствует о существенном расширении числа компаний, рассматривающих цифровую среду как основное пространство взаимодействия с потребителем. Для организаций малого и среднего бизнеса данное обстоятельство имеет принципиальное значение, поскольку интернет-каналы позволяют работать с ограниченным бюджетом более адресно и рационально [1; 5].

Изменения особенно отчетливо проявляются в региональной практике. По данным АКАР, суммарный объем регионального рекламного рынка без учета московского сегмента в 2024 году составил 123,8 млрд руб., увеличившись на 16 % [3]. Указанный показатель позволяет сделать вывод о том, что цифровизация рекламного продвижения не сосредоточена исключительно в крупнейших центрах. Региональные компании также адаптируют свои модели коммуникации, ориентируясь на инструменты, которые обеспечивают быструю связь между рекламным сообщением и потребительским действием.

Для регионального бизнеса характерна повышенная чувствительность к результативности затрат. По этой причине в локальной практике значимость приобретают каналы, позволяющие контролировать стоимость привлечения клиента, отслеживать конверсию и оперативно изменять параметры кампании. Такая логика способствует росту интереса к рекламе на электронных торговых площадках, в мессенджерах, в поисковых сервисах и на цифровых наружных экранах. Традиционные медиа при этом не исчезают полностью, однако все чаще выполняют вспомогательную функцию в составе более широкой коммуникационной системы [3; 5].

Существенные изменения произошли в сегменте наружной рекламы. По данным АКАР, в 2024 году объем Out of Home составил 97,1 млрд руб. Внутри данного сегмента классические рекламоносители показали снижение на 2 % и составили 27,1 млрд руб., тогда как объем цифровых рекламоносителей достиг 54,6 млрд руб. при росте на 82 % [3]. Следовательно, трансформация наружной рекламы в России выражается не в отказе от самой формы визуального присутствия в городской среде, а в переходе к электронным поверхностям, которые допускают обновление сообщения в краткие сроки, применение временных сценариев размещения и более гибкое управление рекламной кампанией.

Перераспределение рекламной активности в пользу цифровых форм продвижения тесно связано с развитием электронной торговли. Исследование Data Insight показывает, что в 2024 году стратегическая значимость маркетплейсов для продавцов продолжила усиливаться, а сама модель рынка электронной торговли опирается на сочетание маркетплейсов, омниканальных продавцов и собственных интернет-магазинов [7]. В этих условиях продвижение перемещается ближе к месту совершения покупки. Рекламный контакт все чаще возникает не на этапе общего информирования, а в момент выбора товара, что повышает значение инструментов, встроенных непосредственно в торговую платформу [7; 10].

Рост значения электронных торговых площадок усиливает роль ретейл-медиа. Данный сегмент представляет собой рекламные инструменты, встроенные в инфраструктуру розничной и электронной торговли. Его значение определяется тем, что коммуникация осуществляется в среде, где пользователь уже находится в состоянии поиска и сравнения товаров. По оценке, представленной в исследовании «Яков и Партнёры», рынок retail media в России обладает значительным потенциалом дальнейшего расширения [10]. Для рекламодателя это означает смещение интереса от абстрактного охвата к инструментам, связанным с измеряемым покупательским действием.

Отдельную позицию в современном рекламном инструментарии занимает продвижение в мессенджерах. По данным Mediascope, «Телеграм» в 2024 году использовали ежемесячно 68 % россиян, а ежедневно – 47 %; среднее время использования составляло 42 минуты в день [8]. Такая аудитория превращает мессенджер в значимую среду рекламного присутствия. Его специфика состоит в более высокой плотности коммуникации, тематической сегментации каналов и возможности совмещения информационного, имиджевого и стимулирующего воздействия. Для российского рынка это особенно важно в условиях изменения структуры цифровой медиасреды после 2022 года.

Следует учитывать, что эффективность рекламных инструментов в условиях цифровизации определяется не только каналом распространения сообщения, но и степенью согласованности различных точек контакта с потребителем. В исследовании В. Бутковской, О. Ойнер и С. Казакова показано, что интегрированные маркетинговые коммуникации оказывают влияние на удовлетворенность товаром и сервисом [6]. Данное положение имеет прямое отношение к практике российских компаний, поскольку в современных условиях результат достигается не за счет единичного рекламного действия, а за счет согласованного присутствия бренда в поиске, на сайте, в мессенджерах, на торговых площадках и в городской среде.

Цифровая трансформация рекламного продвижения затрагивает и методы управления коммуникацией. Если ранее оценка результативности нередко строилась на приблизительных показателях охвата и частоты, то современная система продвижения требует использования аналитических инструментов, позволяющих фиксировать путь потребителя от первого контакта до покупки. В материалах АКАР, АРИР, РАМУ и ГИПП среди наиболее перспективных направлений развития рекламных технологий названы электронная торговля, искусственный интеллект, нейросети и интерактивные торговые механики [9]. Это означает, что дальнейшее изменение рекламного инструментария будет связано не только с ростом числа цифровых каналов, но и с усложнением их аналитической и технологической основы.

В научной литературе подчеркивается, что интернет-реклама и цифровой маркетинг имеют особое значение для малого и среднего бизнеса, поскольку позволяют использовать адресные механизмы воздействия при относительно ограниченных ресурсах [1; 2]. Данное положение подтверждается российской практикой. Для многих компаний, особенно работающих на региональном уровне, цифровые инструменты выступают не дополнительным элементом продвижения, а условием сохранения конкурентоспособности. Присутствие в

цифровой среде становится необходимым не только для расширения продаж, но и для поддержания узнаваемости бренда, формирования доверия и оперативного взаимодействия с аудиторией.

При этом представляется некорректным рассматривать цифровизацию как полный отказ от традиционных рекламных каналов. Более обоснованным является вывод о перераспределении их функций. Телевидение сохраняет значение как средство массового охвата, наружная реклама продолжает выполнять задачу визуального присутствия, а печатные носители могут использоваться в узкоспециализированных сегментах. Однако ведущая роль в построении рекламной стратегии постепенно переходит к тем инструментам, которые допускают персонализацию, измеримость результата и непосредственную связь с коммерческим действием [3-5].

Сопоставим основные инструменты рекламного продвижения по их роли в предшествующий период и в современных условиях (таблица 1).

Таблица 1

Смещение акцентов в рекламном инструментарии (региональный аспект)

Инструмент продвижения	Положение в структуре продвижения 2020-2021 гг.	Положение в структуре продвижения 2024-2025 гг.	Основное направление изменения
Телевидение	Один из основных каналов массового охвата	Сохраняет значение, но уступает цифровому видео и интернет-сервисам	Снижение относительной доли
Классическая наружная реклама	Широко применялась как базовый городской формат	Частично вытесняется цифровыми экранами	Технологическая трансформация
Цифровая наружная реклама	Использовалась ограниченно	Быстро расширяется, демонстрирует высокий прирост	Ускоренный рост
Поисковое продвижение и контекстная реклама	Важный, но не всегда доминирующий инструмент	Один из базовых элементов цифровой коммуникации	Укрепление позиций
Социальные сети и мессенджеры	Дополнительный канал продвижения	Один из ключевых каналов повседневного контакта с аудиторией	Переход к системообразующей роли
Электронные торговые площадки	Использовались преимущественно как канал продаж	Одновременно выступают каналом продаж и рекламной средой	Резкий рост значения
Интегрированные многоканальные коммуникации	Применялись ограниченно	Становятся стандартом рекламной стратегии	Формирование доминирующего подхода

Источник: анализ автора

Содержание таблицы показывает, что наибольшие изменения связаны не с исчезновением прежних средств рекламы, а с изменением их места в общей системе продвижения. Наиболее заметный рост демонстрируют цифровая наружная реклама, электронные торговые площадки и коммуникация в

цифровых сервисах. Наиболее существенное относительное ослабление позиций наблюдается у традиционных охватных каналов, прежде всего у телевидения и классической наружной рекламы. При этом их роль сохраняется в составе комбинированных рекламных стратегий.

Выводы

Трансформация инструментов рекламного продвижения российских компаний в условиях цифровизации имеет не временный, а устойчивый структурный характер. Изменения затрагивают не только набор используемых каналов, но и сам принцип организации рекламной деятельности. Если ранее продвижение строилось преимущественно на массовом охвате аудитории через телевидение, печатные издания и классическую наружную рекламу, то в современных условиях приоритет переходит к инструментам, обеспечивающим точное нацеливание, оперативную корректировку рекламного сообщения и количественную оценку результата.

Определено, что ключевыми направлениями данной трансформации выступают усиление роли интернет-сервисов, мессенджеров, цифровой наружной рекламы и электронных торговых площадок. Указанные инструменты приобретают ведущее значение вследствие их способности соединять рекламное воздействие с конкретным действием потребителя: переходом, заявкой, обращением или покупкой. По этой причине рекламная стратегия все в большей степени ориентируется не на формальный охват, а на измеряемую результативность и возможность управления коммуникацией в режиме, близком к реальному времени.

Установлено, что для российского рынка характерна собственная траектория развития рекламного инструментария. Ее особенностью является ускоренное укрепление отечественных цифровых платформ, высокая значимость мессенджеров как среды повседневной коммуникации и активное включение электронных торговых площадок в систему продвижения. В региональной практике данная тенденция проявляется особенно отчетливо, поскольку именно там рекламодатели в большей степени ориентированы на инструменты с понятной экономической отдачей, допускающие гибкое перераспределение бюджета и быструю адаптацию к поведению аудитории.

Обосновано, что традиционные каналы не утрачивают значения полностью, однако меняют свое место в общей структуре продвижения. Их функция все чаще сводится к поддержанию узнаваемости и расширению визуального присутствия бренда, тогда как основная нагрузка по привлечению, сопровождению и конверсии аудитории переносится в цифровую среду. Следовательно, современное рекламное продвижение российских компаний представляет собой не совокупность изолированных каналов, а систему взаимосвязанных коммуникаций, в которой эффективность определяется согласованностью действий на всех этапах контакта с потребителем.

На основании проведенного анализа можно заключить, что дальнейшее развитие рекламного продвижения российских компаний будет связано с углублением аналитического сопровождения рекламных кампаний, расширением многоканальных моделей взаимодействия, дальнейшей цифровизацией наружной рекламы и ростом значения рекламных инструментов, встроенных в

инфраструктуру электронной торговли. Наиболее перспективной представляется такая модель продвижения, при которой рекламное сообщение максимально приближено к моменту принятия решения о покупке, а управление коммуникацией осуществляется на основе данных о поведении и реакции целевой аудитории.

Список использованной литературы:

1. Прудиус Е.В. Современное состояние интернет-рекламы и ее влияние на продвижение малого и среднего бизнеса // Экономические и социально-гуманитарные исследования. – 2023. – № 4(40). – С. 117-122. – DOI: 10.24151/2409-1073-2023-4–117-122.

2. Незамова О.А., Шапорова З.Е., Оленцова Ю.А. Развитие маркетинга в условиях цифровизации // E-Management. – 2024. – Т. 7, № 3. – С. 61-69. – DOI: 10.26425/2658-3445-2024-7–3-61-69.

3. Ассоциация коммуникационных агентств России. Объем рынка маркетинговых коммуникаций в 2024 году. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://akarussia.ru/volumes/obem-rynka-marketingovyh-kommunikacij-v–2024-godu/ (дата обращения: 12.04.2026).

4. Ассоциация коммуникационных агентств России. Объем рынка маркетинговых коммуникаций в 2025 году. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://akarussia.ru/volumes/obem-rynka-marketingovyh-kommunikacij-v–2025-godu/ (дата обращения: 12.04.2026).

5. Ассоциация развития интерактивной рекламы. Объем российского рынка рекламы и продвижения в интернете в 2024 году вырос на 53 % – до 1,236 трлн рублей. – URL: https://iabrus.ru/ (дата обращения: 12.04.2026).

6. Butkouskaya V., Oyner O., Kazakov S. The impact of omnichannel integrated marketing communications on product and retail service satisfaction // Journal of Economics, Finance and Administrative Science. – 2023. – Vol. 28, No. 56. – P. 319-334. DOI: 10.1108/JEFAS-09-2022-0237.

7. Data Insight. Маркетплейсы 2024: тренды, стратегии, точки роста. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://datainsight.ru/DI_FedorVirin_SellersnMarketplaces_2024 (дата обращения: 12.04.2026).

8. Mediascope. Аудитория Telegram. Январь 2024. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://mediascope.net/upload/iblock/0c1/bkercpc19h48r7e0ifzioccun2qq2zhk/Telegram_%D0%BE%D1%82%D1%87%D0%B5%D1%82_%D1%8F%D0%BD%D0%B2%D0%B0%D1%80%D1%8C2024.pdf (дата обращения: 12.04.2026).

9. АКАР, АРИР, РАМУ, ГИПП. Использование AdTech технологий 2023-2024. Результаты второй волны исследования. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://akarussia.ru/wp-content/uploads/2024/12/adtechresearch24.05.12.2024-3.pdf (дата обращения: 12.04.2026).

10. Яков и Партнёры. От полки до экрана: развитие рынка Retail media в России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://yakovpartners.ru/publications/retail-media/ (дата обращения: 12.04.2026).

УДК 332.1

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ ОЦЕНКИ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В КОНТЕКСТЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ ИССЛЕДОВАНИЙ

Малачиев Ибрагим Магомедович,
Владимирский государственный университет имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, г. Владимир

E-mail: markrusia@mail.ru

Аннотация. *В статье исследуются теоретико-методологические проблемы количественной оценки человеческого капитала в контексте региональных исследований. В работе систематизированы основные методологические подходы к оценке человеческого капитала, включая затратный, доходный, индексный и подход на основе отдачи, раскрыты их теоретические основания, аналитические возможности и ограничения в применении к региональному уровню. Показано, что классические международные методики, в частности Human Capital Index Всемирного банка и Lifetime Income Approach ОЭСР, обладают значительным эвристическим потенциалом, однако их прямое применение к субъектам РФ ограничено дефицитом сопоставимых статистических данных, различиями в региональной структуре экономики и высокой чувствительностью результатов к выбору параметров модели. Обосновано, что в российских условиях наиболее корректной является адаптированная индексная методика, дополненная корректирующими коэффициентами региональной специфики.*

Abstract. *The article examines the theoretical and methodological problems of quantifying human capital in the context of regional research. The paper systematizes the main methodological approaches to the assessment of human capital, including cost, income, index and return-based approaches, discloses their theoretical foundations, analytical capabilities and limitations in application to the regional level. It has been shown that classical international methods, in particular the Human Capital Index of the World Bank and the OECD Lifetime Income Approach, have significant heuristic potential, but their direct application to the subjects of the Russian Federation is limited by the lack of comparable statistical data, differences in the regional structure of the economy and the high sensitivity of the results to the choice of model parameters. It is proved that in Russian conditions, the most correct is the adapted index methodology, supplemented by correction coefficients of regional specificity.*

Ключевые слова: *человеческий капитал, региональные исследования, субъекты Российской Федерации, методология оценки, индексный подход, доходный подход, затратный подход, региональная статистика, пространственные различия, межрегиональная сопоставимость.*

Key words: *human capital, regional studies, subjects of the Russian Federation, assessment methodology, index approach, revenue approach, cost approach, regional statistics, spatial differences, inter-regional comparability.*

Введение. Актуальность

В современной экономической науке человеческий капитал рассматривается как «совокупность накопленных знаний, профессиональных навыков, состояния здоровья, поведенческих и когнитивных характеристик, которые повышают производительность труда, формируют доходный потенциал индивида и выступают ресурсом экономического роста» [3, с. 13]. На региональном уровне данная категория приобретает особую значимость. Существенная межрегиональная дифференциация по доходам, доступности социальных услуг, отраслевой структуре, качеству занятости и миграционной динамике требует использования методики, которая была бы одновременно статистически реализуемой, методологически устойчивой и пригодной для сопоставления субъектов РФ в длительной динамике [5, с. 54].

Цель исследования: провести анализ теоретико-методологических подходов к количественной оценке человеческого капитала и обосновать оптимальную методику его измерения применительно к региональным исследованиям в Российской Федерации.

Основная часть

Материалы и методы исследования: В работе использованы методы анализа и синтеза, научного обобщения, классификации, сравнительно-регионального анализа. Для оценки применимости различных подходов к измерению человеческого капитала использован метод сопоставления затратной, доходной, индексной методик и подхода на основе отдачи [5, с. 54]. Методологической базой выступают труды отечественных и зарубежных авторов, а эмпирической основой – данные официальной региональной статистики Российской Федерации [1].

Результаты исследования и их обсуждение: Теория человеческого капитала исходит из того, что вложения в образование, здоровье, профессиональную подготовку и развитие способностей человека создают особый вид капитала, способный приносить будущий доход как отдельному индивиду, так и обществу в целом [3, с. 14].

В прикладных исследованиях выделяют четыре основных подхода к его количественной оценке:

– затратный;

– доходный;

– индексный;

– подход на основе отдачи (см. табл. 1).

Каждый из них отражает определенную сторону человеческого капитала, но ни один не может быть признан полностью универсальным для региональных исследований, поскольку региональный уровень сочетает признаки

макроэкономического и мезоэкономического анализа и зависит от ограничений статистической базы.

Таблица 1

Сравнительная характеристика методологических подходов к оценке человеческого капитала регионов [2, с. 88]

Подход	Теоретическая основа	Преимущества	Ограничения	Пригодность для субъектов РФ
Затратный	Человеческий капитал как результат инвестиций в образование, здоровье и подготовку	Простота расчетов, опора на бюджетные и социальные расходы	Не отражает качество и эффективность инвестиций, не показывает фактическую отдачу	Средняя, применим как вспомогательный блок
Доходный	Человеческий капитал как дисконтированный поток будущих доходов	Позволяет получить стоимостную оценку, удобен для экономической интерпретации	Зависит от ставки дисконтирования, качества микроданных, структуры занятости и миграции	Ограниченная, сложен для полного расчета по регионам
Индексный	Человеческий капитал как многомерная система индикаторов здоровья, образования и реализации	Высокая адаптивность к региональной статистике, удобство сравнения территорий и динамики	Субъективность выбора индикаторов и весов, риск потери экономического содержания	Высокая, наиболее реалистичен для регионов России
На основе отдачи	Человеческий капитал как фактор роста, производительности и доходов	Показывает практическую результативность накопленного капитала	Высокая эндогенность, зависимость от внешней конъюнктуры и отраслевой ренты	Средняя, целесообразен как дополнительный аналитический контур

Одной из наиболее известных международных методик является Human Capital Index Всемирного банка [7]. Данная методика измеряет ожидаемую будущую производительность ребенка, рожденного сегодня, через компоненты выживания, продолжительности и качества обучения, а также состояния здоровья, и выражает результат относительно эталона полного образования и полного здоровья. Ее сильной стороной является логичность конструкции и высокая интерпретируемость итогового значения, однако она ориентирована преимущественно на перспективный, а не на текущий запас человеческого капитала.

Для субъектов Российской Федерации прямое применение данной методики затруднено по нескольким причинам: не все компоненты оригинального индекса доступны на региональном уровне в сопоставимом виде, сама модель ориентирована на межстрановые сопоставления и не полностью учитывает внутринациональные различия в стоимости жизни, миграции и структуре занятости [8]. Поэтому в региональном анализе данную методику можно использовать скорее как концептуальную рамку выбора блоков индикаторов, чем как готовую формулу расчета.

Подход ОЭСР к измерению запаса человеческого капитала через ожидаемые пожизненные доходы представляет значительный интерес благодаря возможности получения стоимостной оценки и сопоставления ее с физическим капиталом и ВВП [9]. В ОЭСР подчеркивается, что Lifetime Income Approach может применяться и к категориальным данным, а не только к детализированным индивидуальным траекториям, что теоретически расширяет возможности его адаптации [6]. Однако на практике для российских регионов остаются существенные ограничения.

Идеи Дж. Хекмана в контексте оценки человеческого капитала важны тем, что они показывают динамическую природу этого ресурса и ключевую роль ранних инвестиций в развитие когнитивных и некогнитивных навыков [2]. Подход Хекмана позволяет глубже понять логику формирования человеческого капитала, но на уровне региональной количественной оценки его применение ограничено дефицитом статистики по семейной среде, качеству раннего развития, поведенческим навыкам и социальной среде.

Отечественные исследования, в том числе развивающие идеи Р.И. Капелюшникова, подчеркивают, что человеческий капитал нельзя сводить только к уровню формального образования или величине затрат на социальную сферу [3, с. 15]. Для российского пространства особенно важно учитывать институциональные различия, сегментацию рынка труда, территориальную неравномерность доступа к качественным услугам и расхождение между накоплением человеческого капитала и его последующей реализацией.

Главная особенность регионального анализа состоит в том, что одинаковые значения отдельных показателей могут иметь разное содержательное наполнение в разных субъектах Российской Федерации. К числу наиболее значимых факторов региональной специфики относятся демографическая структура населения, миграционный приток и отток, различия в стоимости жизни, плотности расселения, транспортной связанности, климатических условиях, обеспеченности социальной инфраструктурой и структуре занятости [4, с. 889]. Все параметры влияют как на накопление человеческого капитала, так и на его реализацию, а потому должны учитываться в методике оценки.

В связи с этим оправданным представляется введение корректирующих коэффициентов, позволяющих повысить сопоставимость межрегиональных оценок. К таким коэффициентам можно отнести:

– поправку на региональную ценовую дифференциацию;

– коэффициент миграционного выбытия населения трудоспособного возраста;

– коэффициент пространственной доступности образовательных и медицинских услуг;

– коэффициент демографической нагрузки [10].

Использование таких корректировок позволяет снизить риск систематического завышения показателей человеческого капитала в экономически сильных, но не обязательно наиболее сбалансированных регионах.

Ключевая проблема измерения человеческого капитала в российских регионах заключается в ограниченности и неоднородности статистической базы. Хотя официальные источники содержат данные о демографии, доходах, занятости, образовании и здравоохранении, эти массивы нередко различаются по периодичности, полноте, уровню детализации и методологии сбора [8]. Это осложняет построение устойчивых длинных рядов и делает результаты чувствительными к изменениям статистической базы. Вторая проблема связана с тем, что многие важнейшие компоненты человеческого капитала не поддаются прямому статистическому наблюдению. Следовательно, региональные индексы чаще всего измеряют не сам человеческий капитал как таковой, а его наблюдаемые прокси-переменные. Третья проблема заключается в эндогенности экономических индикаторов. При включении заработной платы, доходов или ВРП в итоговый индекс возникает риск, что оценка будет отражать текущую экономическую конъюнктуру региона в большей степени, чем собственно запас человеческого капитала. По этой причине экономические показатели следует использовать аккуратно и лучше интерпретировать как индикаторы реализации.

С учетом выявленных ограничений наиболее обоснованной для российских регионов следует признать модифицированную индексную методику. Ее преимущество состоит в том, что она опирается на доступную официальную статистику и при этом допускает гибкую настройку состава индикаторов под цели исследования и особенности временного ряда. В отличие от доходного подхода она не требует сложного массива микроданных и позволяет учитывать не только инвестиции, но и фактические результаты воспроизводства человеческого капитала.

Предлагаемая структура оценки должна включать два взаимосвязанных блока: накопления и реализации человеческого капитала. В первый блок целесообразно включать показатели продолжительности жизни, смертности трудоспособного населения, охвата дошкольным и общим образованием, доли населения с профессиональным и высшим образованием, инфраструктурные характеристики сферы образования и здравоохранения. Во второй блок следует включать показатели занятости, качества рабочих мест, миграционного сальдо, реальных доходов и доли высококвалифицированной занятости.

Нормировка показателей должна быть устойчивой к выбросам, а система весов – прозрачной и стабильной на всем временном интервале анализа. Экономический блок не должен доминировать в общей структуре индекса, чтобы не произошло подмены человеческого капитала уровнем текущего богатства региона.

Выводы

Проведенный анализ показал, что основная методологическая трудность оценки человеческого капитала в региональных исследованиях заключается не только в выборе показателей, но и в различии логики самих подходов. Затратный подход фиксирует объем вложений в формирование человеческого капитала, однако практически не позволяет судить о реальной эффективности этих

вложений в условиях неоднородного качества образовательных и медицинских услуг в регионах. Доходный подход, напротив, ориентирован на экономический результат, но в пространственном анализе он оказывается чрезмерно чувствительным к отраслевой структуре, уровню оплаты труда и миграционным процессам, из-за чего возникает риск подмены человеческого капитала текущими особенностями региональной экономики. Сравнение методик показывает, что на региональном уровне особенно остро проявляется проблема разграничения накопленного и реализованного человеческого капитала.

В данном контексте международные методики представляют интерес прежде всего как концептуальные модели, но не как готовые инструменты прямого переноса на уровень субъектов Российской Федерации. Поэтому в рамках регионального анализа целесообразно использовать их как ориентиры для построения собственной модели, а не как универсальные расчетные схемы. Исследование демонстрирует, что формальная доступность статистики еще не означает ее достаточной аналитической ценности. При построении регионального индекса необходимо избегать как чрезмерной ориентации на легко измеряемые параметры, так и включения слишком большого числа слабо сопоставимых показателей, способных снизить устойчивость итоговой оценки.

Содержательно важным результатом анализа является вывод о необходимости учета региональной специфики не как внешнего комментария к расчетам, а как встроенного элемента самой методики. Без поправок на стоимость жизни, миграционное выбытие трудоспособного населения, демографическую нагрузку и пространственную доступность социальных услуг межрегиональные сопоставления будут искажаться. Вместе с тем и здесь сохраняется методологическая осторожность: чрезмерное количество корректирующих коэффициентов может сделать индекс сложным для интерпретации и снизить его прозрачность.

Следовательно, адаптированный индексный подход, разделяющий процессы накопления и реализации человеческого капитала, представляется не просто технически удобным, а методологически наиболее согласованным с задачами пространственного анализа.

Список использованной литературы:

1. Госстатистика РФ. Регионы России: социально-экономические показатели – 2021. – М., 2021.

2. Карелин И.Н., Литвинцева Г.П. «Оценка уровня человеческого капитала в российских регионах», Terra Economicus. – №4. – 2024. – С. 87-100.

3. Капелюшников Р.И. Сколько стоит человеческий капитал России? : препринт WP3/2012/06 Р.И. Капелюшников ; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: Изд. дом Высшей школы экономики. – 2012. – 76 с.

4. Шульгин С.Г. и др. Оценка человеческого капитала в макрорегионах России // Экономика региона. – 2021. – С. 888-901.

5. Щербаков Р.П. и др. «Человеческий капитал региона: ретроспективный анализ и перспективы развития», Экономика регионов. – 2021. – №2. – с. 52-66.

6. OECD. Approaches to Measuring the Stock of Human Capital, Paris: OECD Publishing. – 2019.

7. World Bank. The Changing Wealth of Nations 2021: Managing Assets for the Future. Washington. – 2021.

8. Региональная статистика России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.mojgorod.ru/stat/region/ (дата обращения: 20.02.2026).

9. Социально-экономические показатели регионов России. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://tochno.st/datasets/regions_collection (дата обращения: 20.02.2026).

10. Среднедушевые доходы населения в месяц, по регионам. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://statbase.ru/data/rus-average-income-per-capita-by-region-national-stat/ (дата обращения: 20.02.2026).

УДК 339.138

ЭВОЛЮЦИЯ PR-КОММУНИКАЦИЙ В МЕССЕНДЖЕРЕ TELEGRAM: ОТ ПРЯМОЙ РЕКЛАМЫ К НАТИВНОМУ КОНТЕНТ-МАРКЕТИНГУ В УСЛОВИЯХ ЗАКОНОДАТЕЛЬНОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ

Пекарская Арина Александровна,
Контент-редактор digital-агентства
«Интериум», г. Санкт-Петербург

E-mail: pekarskaya.arina@mail.ru

Аннотация. *Статья посвящена анализу трансформации PR-коммуникаций в мессенджере Telegram в условиях ужесточения государственного регулирования в 2025-2026 гг. Автор рассматривает эволюцию площадки от инструмента прямой рекламы (посевной модели и платформы Telegram Ads) к новой парадигме нативного контент-маркетинга. На основе анализа хронологии блокировок и изменений в Федеральный закон «О рекламе» делается вывод о парадоксальной реакции рынка: вопреки ограничениям и официальному запрету ФАС, объём рекламных публикаций вырос на 50% по сравнению с аналогичным периодом 2025 года. Особое внимание уделяется трем ключевым вызовам нового этапа: кадровой перестройке, повышению требований к качеству контента в условиях когнитивной селективности аудитории, а также сложности измерения долгосрочной эффективности контент-маркетинга. В статье обосновывается тезис, что в условиях запрета «покупки» внимания бизнес вынужден переходить к стратегии «заслуживания» лояльности через развитие бренд-медиа и управление инфоповодами.*

Abstract. *The article analyzes the transformation of PR communications in the Telegram messenger amid tightening state regulation in 2025-2026. The author examines the platform's evolution from a tool for direct advertising (the native seeding model and Telegram Ads platform) toward a new paradigm of native content marketing. Based on an analysis of the chronology of blocking measures and amendments to the Federal Law "On Advertising", the study reveals a paradoxical market reaction: despite restrictions and the official ban by the Federal Antimonopoly Service (FAS), the volume of advertising publications increased by 50% compared to the same period in 2025. Special attention is paid to three key challenges of this new stage: the restructuring of the labor market (growing demand for strategists rather than narrow specialists), rising quality requirements for content amid the cognitive selectivity of the audience, and the difficulty of measuring the long-term effectiveness of content marketing. The article substantiates the thesis that, under conditions where "buying" attention is prohibited, businesses are forced to switch to a strategy of "earning" loyalty by developing brand media and managing information agendas.*

Ключевые слова: *Telegram, PR-коммуникации, контент-маркетинг, законодательная трансформация, реклама, нативная интеграция, бренд-медиа, блокировки, ФАС.*

Key words: *Telegram, PR communications, content marketing, legislative transformation, advertising, native integration, brand media, blocking, FAS.*

Введение. Актуальность

Сегодня мессенджер Telegram – это не просто канал общения с друзьями и близкими, но и бизнес-инструмент тяжелой борьбы за внимание современного пользователя. В 2025 году 75,7% компаний использовали Telegram в маркетинговых целях[10], но в начале 2026 они же столкнулись с ограничением работы мессенджера и запретом использовать рекламу на площадке.

Сложности всегда порождают новые решения – поэтому в статье разбираемся, как законодательные трансформации и запрет прямых способов рекламы в Telegram открыли новую эру контент-маркетинга в мессенджере.

Бум развития рекламного рынка в Telegram пришелся на 2022 год: тогда бизнес массово «переехал» из известных социальных сетей в мессенджер Telegram. По данным TGstat[1], крупнейшего аналитического сервиса мессенджера, после зимы 2022 года аудитория Telegram увеличилась в 2 раза – до 40 млн пользователей. Telegram основательно занял позицию модели гибридного сервиса: мессенджер, социальная сеть и СМИ.

Основная часть

Как мессенджер Telegram завоевал доверие пользователей интуитивно понятным интерфейсом, уникальным шифрованием данных, обеспечивающим полную безопасность, функцией отправки видео– и аудиосообщений. Как социальная сеть – возможностью создавать публичные каналы и чаты с возможностью публикации контента в любом формате и сбора аудитории верных читателей. Так как Telegram – это прежде всего мессенджер, то быть подписанным на публичный канал значит допустить его в личное пространство, располагаясь в списке наравне с семейными чатами. Как СМИ Telegram отличился лаконичностью подачи материала в разнообразных форматах с возможностью адаптации текста под конкретную целевую аудиторию без шаблонных традиций журналистики. СМИ-каналы получили широту креативных идей взаимодействия с читателями и оперативности: выход новостных заметок в Telegram-медиа намного быстрее, чем у традиционных каналов [3].

Логичным шагом в развитии мессенджера стало появление инструментов прямой рекламы: адаптируясь к новой реальности и реагируя на запрос бизнеса, в 2022 года Telegram публично запустил «Telegram Ads» – официальную платформу для размещения рекламы в мессенджере. Она позволяет запускать рекламу в любых открытых каналах без согласования с их владельцами. Однако «Telegram Ads» сразу был рассчитан не на весь бизнес, а на его крупных игроков, способных выделить минимальный стартовый рекламный бюджет[2] от €2 млн, из которых €1 млн идет на депозит, а еще €1 млн – на рекламу (данные 2022 года; сегодня стартовый рекламный бюджет от €500 без учета НДС, комиссии площадки и посредников для запуска).

Высокие финансовые рамки Telegram Ads способствовали развитию другого масштабного инструмента рекламы в мессенджере – прямые рекламные

посевы у администраторов каналов, не только крупных и влиятельных. Такой формат предполагает встраивание рекламы в контентную линию канала: «посеять рекламу» значит нативно ее разместить без кричащих рекламных приемов, так, будто сам автор канала захотел просто поделиться рекомендацией.

Рекламные посевы завоевали бизнес доступностью и предсказуемыми бюджетами с конкретными результатами. Точные данные объема рекламных посевов в Telegram привести сложно, но для понимания: по данным Adindex[5], 12 февраля 2026 г. в мессенджере рекордно вышло 51,8 тыс. рекламных постов, которые суммарно собрали около 163 млн просмотров.

Масштаб рынка сформировал целое профессиональное направление специалистов по маркетингу, рекламе и PR: отдельно появились менеджеры по рекламе в Telegram, Telegram-райтеры, контент-менеджеры Telegram-каналов и многие другие.

Отношения менеджмента Telegram с органами государственной власти РФ достаточно сложные: 16 мая 2017 года российские СМИ впервые написали[9] о том, что Роскомнадзор планирует ограничить работу Telegram. Первая блокировка приходится на 2018-2020 года: тогда мессенджер отказался от сотрудничества по поводу шифрования сообщений пользователей, что привело к массовым сбоям доступа для россиян на 2 года.

Пять лет работы и еще один «виток» ограничений в 2025 году. Разберем хронологию новой волны блокировок мессенджера в общей хронологической картине с учетом изменений в ФЗ «О рекламе»:

– 2025 год, апрель: принятие поправок в ФЗ «О рекламе» – запрет размещения рекламы на информационных ресурсах, доступ к которым ограничен на территории РФ;

– 2025 год, сентябрь: вступление апрельских правок в силу – в этот период Telegram не относился к числу ограниченных ресурсов;

– 2025 год, август: начало частичной блокировки Telegram – Роскомнадзор официально заявил [4], что «частично» ограничил звонки в мессенджере Telegram для «противодействия преступникам»;

– 2026 год, февраль: Роскомнадзор официально начинает замедление Telegram – пользователи массово столкнулись со сбоями в работе мессенджера: не только в запросах загрузки медиафайлов, но и отправке текстовых сообщений и в целом подключения;

– 2026 год, март: ФАС публикует официальное заявление запрета на рекламу в мессенджере Telegram[8].

Правки закона «О рекламе» изначально не касались Telegram, но в итоге ударили и по нему. Медиа, лидеры мнений, все участники рынка рекламы в мессенджере, о которых мы говорили выше, отреагировали на такие новости бурно: кажется, каждый высказал личное мнение и поделился пророчествами для рекламного рынка.

При этом объем рекламы в мессенджере после февральских ограничений, наоборот, вырос. Как заявляет «Коммерсантъ» со ссылкой на исследование сервиса закупки рекламы в Telegram-каналах CloudBuying: «… количество

публикаций выросло на 15-20% в сравнении с началом года и примерно на 50% к аналогичному периоду 2025 года».

Бизнес активизировал все ресурсы для выхода максимального количества рекламных кампаний внутри мессенджера, пока аудитория все еще может, хоть и с перебоями, им пользоваться. Как заявила изданию «Коммерсантъ» Татьяна Матвеева, исполнительный директор «МТС AdTech», более всего в феврале-марте инвестировал в рекламу в Telegram ретейлеры (бюджеты выросли в 1,7 раза год к году), маркетплейсы (в 3,1 раза), финансы и страхование (в 3 раза), а также медицина и компании из медиа и СМИ.

Ограничение работы мессенджера и запрет использования его как рекламной площадки создали новую парадигму PR и рекламных коммуникаций – в Telegram вернулась актуальность нативного контент-маркетинга. Когда «купить» внимание читателя больше нельзя, то приходится его «заслуживать» через развитие тесных и доверительных отношений с аудиторией.

На первый план в 2026 году выходит развитие собственных бренд-медиа в формате каналов в Telegram. Те компании, кто развивает их уже давно, наверняка испугались запрета рекламы в мессенджере намного меньше тех, кто свои блогами не занимался и сейчас вынужден начинать с нуля.

В российской практике развитие медиа-платформы бизнеса часто воспринимается как шаблонная история в стиле «делаем, потому что так надо и потому что так делают все». Многие компании не понимают долгосрочную цель вложений в собственное бренд-медиа, из-за чего ведут их хаотично, без концепции и стратегии, с клишированными рубриками без уникального голоса компании. Однако именно бренд-медиа дают бизнесу возможность развивать и поддерживать крепкую нить доверия с действующими и потенциальными клиентами и коллегами из сферы, которую другими форматами развить просто невозможно.

Кроме того, в 2026 году не менее актуальным становится создание и управление инфоповодами. Бизнесу как никогда становится важно органически встроиться в медиаповестку. В условиях ограниченности рекламных возможностей многих популярных площадок попасть в поле зрения Telegram-СМИ – бесплатный и выгодный способ заявить о себе.

Далее по значимости – развитие коллабораций с лидерами мнений мессенджера. Здесь все зависит от сферы, но трендсеттеры в Telegram есть в каждом направлении. Вместе всегда продуктивнее, чем поодиночке, и для бизнеса это тоже справедливо. Такой инструмент тоже позволяет быть заметным на рынке, а заметный бизнес всегда органически попадает в медиаполе.

Новый этап PR и рекламных коммуникации в Telegram по-своему интересен и продуктивен, но вместе с тем он несет и новые проблемы:

Во-первых, это кадровый вызов и перестройка рынка специалистов. Профессионалы Telegram-мира, о которых мы говорили в начале статьи, вынуждены очень быстро адаптироваться к изменениям: теперь лидируют те, кто широко понимает, что происходит, и берет на себя ответственность вести бизнес по четкому пути. Времена изменений нестабильны, поэтому больше не нужны просто копирайтеры или просто менеджеры по рекламе – нужны специалисты со

стратегическим подходом к своему профессиональному полю.

Во-вторых, резко возрастают требования к качеству контента. Больше не получится делать контент «кое-как» – для успеха и хороших результатов нужно делать лучше всех: придумывать новые форматы, задавать тренды, креативить. Аудитория заходит в мессенджер с усилиями (например, для улучшения качества загрузки материалов многие пользователи применяют сервисы для обхода блокировок), из-за чего становится избирательнее к тому, какой канал и / или чат продолжать стабильно читать. В этом новый вызов – делать не просто хорошо, а так, чтобы читатель даже через сложности прочитал именно ваш пост.

В-третьих, появляется сложность измерения эффективности контент-маркетинга – метрики измерения эффективности этого направления намного сложнее и расплывчатее во времени, нежели метрики рекламных кампаний. Инструменты контент-маркетинга имеют длительный и накопительный эффект, со временем наращивая показатели, из-за чего оценить их результаты в моменте не просто сложно, но и отчасти бессмысленно.

Вместе с тем, проблемы перемешиваются между собой: готовы ли работодатели долгосрочно вкладываться в специалистов по контенту, не имея возможности ощутить результат их работы в моменте? Как измерять качество ежедневного контента, чтобы улучшать каждый выход и управлять маркетинговыми кампаниями? Как оценивать труд контент-маркетологов: что сегодня «качественный контент», а что – завтра?

Все эти вопросы требуют ответов, но появятся они только со временем перестройки и адаптации рынка – справедливо говорят: «Время покажет».

Выводы

Важно отметить, что в процессе написания статьи появилось еще одно изменение по законодательной части касательно рекламы в Telegram: 25 марта 2026 г. ФАС установил переходный период[7] на запрет размещения рекламы до конца 2026 года. Это дополнение не отменяет, что бизнесу стоит перестраивать коммуникационные и рекламные стратегии, но дает время на адаптацию и переориентацию.

Список использованной литературы:

1. Бурный рост Telegram, сговорчивые бондхолдеры «Яндекса» и новые чистки в «Сбере» // THE BELL. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://thebell.io/burnyy-rost-telegram-sgovorchivye-bondkholdery-yandeksa-i–novye-chistki-v–sbere (дата обращения: 22.03.2026).

2. Как запустить рекламу в Telegram Ads без 2 млн евро – обзор сервисов // ppc.world. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ppc.world/articles/kak-zapustit-reklamu-v–telegram-ads-bez-2–mln-evro-obzor-servisov/ (дата обращения: 22.03.2026).

3. Мониторинг СМИ VS мониторинг Telegram: что нужно знать PR-специалистам // Sostav. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.sostav.ru/publication/monitoring-smi-telegram-skan-interfaks-pr-66933.html (дата обращения: 22.03.2026).

4. Мошенникам ограничат возможности обмана граждан // Минцфиры. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://digital.gov.ru/official-position/moshennikam-ogranichat-vozmozhnosti-obmana-grazhdan (дата обращения: 23.03.2026).

5. Объем размещений рекламы в «Телеграме» вырос на 50% после ограничений РКН // AdIndex. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://adindex.ru/news/marketing/2026/03/20/343394.phtml (дата обращения: 22.03.2026).

6. Перед блоком все посты // Kommersant. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.kommersant.ru/doc/8515972?from=vertical_lenta (дата обращения: 23.03.2026).

7. Разъяснения ФАС России в части контроля законодательства о рекламе // Федеральная Антимонопольная Служба. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/news/34584 (дата обращения: 25.03.2026).

8. ФАС разъясняет позицию ведомства в части контроля рекламного законодательства // Федеральная Антимонопольная Служба. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://fas.gov.ru/news/34556 (дата обращения: 23.03.2026).

9. Telegram // Wikipedia. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Telegram#Россия (дата обращения: 23.03.2026).

10. Telegram как новая торговая витрина: почему компании переносят рекламные бюджеты в мессенджер // Т-БИЗНЕС СЕКРЕТЫ. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://secrets.tbank.ru/blogi-kompanij/telegram-kak-novaya-torgovaya-vitrina/?utm_referrer=https%3A%2F%2Fwww.google.com%2F (дата обращения: 22.03.2026).

УДК 331.104.22

СОВРЕМЕННЫЕ ПОДХОДЫ В УПРАВЛЕНИИ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ В МАЛОМ ИННОВАЦИОННОМ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВЕ

Шевченко Светлана Семеновна,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы, г. Москва

E-mail: schev70@mail.ru

Аннотация. *В статье рассматриваются особенности управления человеческими ресурсами в условиях малого инновационного предпринимательства. Показано, что традиционные модели кадрового менеджмента, разработанные преимущественно для крупных организаций, не в полной мере применимы к малым инновационным предприятиям в силу их специфической организационной природы. На основе анализа отечественной научной литературы и практики функционирования малых инновационных предприятий предложены подходы к формированию гибкой, человеко-ориентированной системы управления персоналом. Особое внимание уделено роли интеллектуального капитала, внутренней мотивации сотрудников и организационной культуры как ключевых факторов инновационной деятельности. Обосновывается необходимость перехода от административного контроля к управлению, основанному на доверии, компетенциях и ценностях.*

Abstract. *This article examines the specifics of human resource management in small innovative businesses. It demonstrates that traditional HR management models, developed primarily for large organizations, are not fully applicable to small innovative enterprises due to their specific organizational nature. Based on an analysis of domestic scientific literature and the practical experience of small innovative enterprises, approaches to developing a flexible, people-oriented HR management system are proposed. Particular attention is paid to the role of intellectual capital, intrinsic employee motivation, and organizational culture as key factors in innovation. The need for a transition from administrative control to management based on trust, competencies, and values is substantiated.*

Ключевые слова: *малое инновационное предпринимательство, управление человеческими ресурсами, интеллектуальный капитал, инновационная среда, мотивация персонала, организационная культура, гибкое управление.*

Key words: *small innovative entrepreneurship, human resource management, intellectual capital, innovation environment, employee motivation, organizational culture, flexible management.*

Введение. Актуальность

Современная экономика всё отчётливее демонстрирует, что устойчивое развитие страны и регионов во многом определяется не масштабами промышленного производства, а способностью экономических субъектов генерировать и внедрять новые знания, технологии и решения. В этом контексте малое инновационное предпринимательство – то есть небольшие по численности и объёму активов предприятия, чья деятельность основана на разработке и коммерциализации инноваций, – приобретает особое значение. Именно такие структуры нередко становятся точками роста, в которых рождаются прорывные идеи, впоследствии масштабируемые более крупными игроками рынка.

Вместе с тем малое инновационное предпринимательство сталкивается с целым рядом системных проблем, среди которых одной из ключевых остаётся управление человеческими ресурсами. Человек в инновационной организации – это не просто исполнитель, это носитель знаний, генератор идей и главный конкурентный актив. Управлять таким ресурсом принципиально иначе, чем управлять производственными мощностями или финансовыми потоками. Именно поэтому вопрос о том, какие подходы к управлению персоналом наиболее адекватны природе малого инновационного предприятия, сегодня остаётся актуальным и недостаточно изученным.

Цель исследования: данная статья позволяет выявить и обосновать инновационные подходы к управлению человеческими ресурсами, применимых к условиям малого инновационного предпринимательства, с учётом специфики таких организаций и современных тенденций в теории и практике менеджмента.

Основная часть

Прежде чем говорить об управлении человеческими ресурсами в малом инновационном предпринимательстве, необходимо чётко понять, чем такое предприятие отличается от иных форм хозяйственной деятельности. Малое инновационное предприятие – это хозяйствующий субъект, соответствующий критериям Федерального закона от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» по численности работников (до 100 человек) и объёму доходов (до 800 млн рублей), чья деятельность основана на практическом применении результатов интеллектуальной деятельности – научных знаний, технологических разработок, программных решений [1].

Инновация при этом понимается в широком смысле: согласно четвёртому изданию Руководства Осло, это «новый или усовершенствованный продукт или процесс, значительно отличающийся от предыдущих и доведённый до потенциальных пользователей или внедрённый в деятельность» [16]. Такая трактовка охватывает не только технологические, но и организационные, маркетинговые и управленческие нововведения, что принципиально важно для малого бизнеса, где НИОКР в классическом смысле зачастую недоступны.

Малое инновационное предприятие обладает рядом структурных характеристик, которые одновременно создают его конкурентные преимущества и порождают серьёзные уязвимости.

К преимуществам относятся:

– высокая скорость принятия решений;

– минимальный уровень бюрократизации;

– близость к потребителю и предпринимательская мотивация основателей.

К уязвимостям – то, что в научной литературе обозначается термином «бремя малого размера» (liability of smallness):

– ограниченность финансовых ресурсов;

– узкий доступ к квалифицированным кадрам;

– зависимость от немногочисленных заказчиков и нередко недостаточная управленческая компетентность руководства [13].

В этом контексте человеческий ресурс приобретает для малого инновационного предприятия особое стратегическое значение. Если в крупной корпорации определённый уровень кадровой избыточности позволяет сглаживать неравномерность индивидуального вклада сотрудников, то в малой команде каждый человек влияет на результат непропорционально своей численной доле в коллективе.

Ресурсная теория фирмы, представленная в отечественной науке прежде всего в работах Катькало В.С., утверждает, что устойчивое конкурентное преимущество организации формируется на основе ресурсов, которые обладают четырьмя свойствами: ценностью, редкостью, невоспроизводимостью и незаменимостью [10].

При этом Карташова Л.В. справедливо замечает, что малые предприятия зачастую не имеют возможности содержать собственную кадровую службу. Поэтому основатель малого инновационного предприятия, определяющий стратегию развития организации в целом, одновременно принимает стратегические кадровые решения, обеспечивающие требования по подбору персонала [15].

Центральным понятием в управлении человеческими ресурсами инновационного предприятия является интеллектуальный капитал. Под интеллектуальным капиталом принято понимать совокупность знаний, умений, опыта, профессиональных связей и творческих способностей сотрудников, которые создают стоимость для организации.

В отличие от финансового или материального капитала, интеллектуальный не изнашивается при использовании – напротив, он накапливается и умножается в процессе профессиональной деятельности.

Эдвинссон Л. и Мэлоун М., чьи идеи получили широкое развитие в российской научной среде, выделяли в структуре интеллектуального капитала три составляющих: человеческий капитал (знания и навыки конкретных людей), структурный капитал (организационные процессы, базы знаний, корпоративная культура) и реляционный капитал (связи с клиентами, партнёрами, научным сообществом) [14]. Применительно к малому инновационному предприятию наиболее значима первая составляющая, поскольку при малом числе сотрудников уход одного ключевого специалиста способен поставить под угрозу всю деятельность организации.

Именно поэтому кадровая политика малого инновационного предприятия должна строиться вокруг удержания и развития носителей ключевых знаний. Это предполагает не только материальное вознаграждение, но и создание условий для профессионального роста, участия в принятии решений, ощущения значимости личного вклада в общее дело.

Иванова С.В. в своих исследованиях по управлению мотивацией подчёркивает, что для высококвалифицированных специалистов нематериальные факторы – автономия, признание, возможность самореализации – зачастую перевешивают денежное вознаграждение [7]. Это наблюдение особенно справедливо для инновационной среды, где сотрудники, как правило, изначально выбирают свою деятельность из внутреннего интереса, а не из соображений финансовой выгоды.

Из этого следует вывод, который является отправной точкой всего дальнейшего анализа: для малого инновационного предприятия управление человеческими ресурсами – это не вспомогательная административная функция, а стратегическое направление деятельности, непосредственно определяющее способность организации создавать и удерживать конкурентные преимущества.

Этот тезис находит подтверждение в данных НИУ ВШЭ: малые инновационные предприятия, одновременно осуществляющие организационные и кадровые инновации, демонстрируют темпы роста выручки на 40-60% выше, чем предприятия, инновационная активность которых ограничена исключительно продуктовой сферой [8].

Одним из ключевых инновационных подходов к управлению персоналом в рассматриваемом контексте является переход к гибким моделям организации труда.

Под гибкостью здесь понимается не отсутствие структуры, а способность организации быстро перестраивать процессы, роли и задачи в ответ на изменения внешней среды или внутренние открытия. В практике управления этот подход реализуется через проектные команды, кросс-функциональные группы и так называемые agile-методологии – то есть итерационные, адаптивные методы организации работы, пришедшие из сферы разработки программного обеспечения, но успешно применяемые сегодня в самых разных отраслях.

Для малого инновационного предприятия гибкая организация труда является не управленческой прихотью, а объективной необходимостью. Поскольку штат невелик, каждый сотрудник нередко выполняет несколько функций одновременно, а границы между ролями размыты. Это может восприниматься как недостаток, однако при грамотном управлении превращается в преимущество, а именно:

– многофункциональность порождает системное мышление;

– формируется понимание деятельности организации в целом;

– появляется способность видеть точки взаимодействия между различными направлениями работы.

Сегодня рыночные условия работы компаний требуют перехода от функциональных структур управления к структурам процессным, проектным, построенным на основе матричного подхода. Данный переход требует развития у

будущих специалистов и руководителей групповых навыков, т.е. умений работать в команде, управлять командами на основе освоения навыков сотрудничества с помощью инновационных технологий обучения [10].

Коротков Э.М. в своих работах по организационному поведению обращает внимание на то, что эффективность небольших рабочих групп существенно зависит от качества внутренних коммуникаций и степени доверия между участниками [11].

В малом инновационном предприятии руководитель физически находится рядом с командой, и это создаёт возможность для выстраивания принципиально иного – неформального, открытого – стиля управления, при котором информация распространяется свободно, идеи обсуждаются совместно, а ошибки воспринимаются не как повод для наказания, а как источник обучения.

Вместе с тем гибкость организации труда требует высокой степени самодисциплины и ответственности от каждого члена команды. Если в крупной организации контроль обеспечивается иерархией и формальными процедурами, то в малой инновационной структуре он должен быть во многом интернализован – то есть принят самим сотрудником как собственная норма поведения. Это означает, что при отборе персонала на первый план выходят не только профессиональные компетенции, но и личностные качества:

– способность к самоорганизации;

– готовность брать на себя инициативу;

– умение работать в условиях неопределённости.

Наряду с нематериальной мотивацией инновационные предприятия малого бизнеса наиболее значимыми считают опционные программы, а также долевое участие сотрудников т.е. механизм, при котором работник получает право на приобретение доли в компании или опцион на акции по фиксированной цене.

Смысл данного инструмента выходит далеко за рамки материального стимулирования. Доверяя сотруднику долю в бизнесе, руководитель принципиально меняет характер отношений: наемный исполнитель превращается в совладельца, разделяющий и перспективы развития компании, и риски. Это в свою очередь гарантирует глубокую вовлеченность и ориентацию на долгосрочное сотрудничество – т.е. качества наиболее ценные для инновационной компании, где результат достигается порой не за месяцы, а за годы.

В российской практике использование опционных программ малыми предприятиями получило дополнительный импульс благодаря законодательным изменениям, во много упростившим процедуру предоставления опционов, например, в обществах с ограниченной ответственностью (ООО). Дополнительные стимулы для создания малых инновационных предприятий при научных и образовательных учреждениях, включая возможности участия сотрудников в результатах интеллектуальной деятельности, закреплены также Федеральным законом № 217-ФЗ [2].

Управление мотивацией персонала в малом инновационном предприятии – это отдельная и непростая задача, требующая тонкого понимания природы творческого труда.

Мотивация, в общем смысле, – это совокупность внутренних и внешних факторов, побуждающих человека к деятельности. Применительно к инновационной среде принципиально важно различать внешнюю мотивацию (вознаграждение, статус, признание со стороны) и внутреннюю (интерес к задаче, удовольствие от процесса, ощущение смысла).

Исследования в области психологии труда давно установили, что чрезмерная опора на внешние стимулы – в первую очередь денежное вознаграждение – может вытеснять внутреннюю мотивацию, снижая творческую активность и качество решения нестандартных задач. Это явление, получившее в психологии название «эффект сверхоправдания», особенно актуально для инновационной деятельности, где креативность и нестандартное мышление являются ключевыми профессиональными качествами.

Шапиро С.А. в своих работах по управлению трудовой мотивацией в российских условиях указывает, что для работников интеллектуального труда системы мотивации должны быть построены на признании их профессионального вклада, предоставлении творческой свободы и обеспечении возможности участвовать в формировании стратегии организации [13].

Практически это означает, что руководитель малого инновационного предприятия должен уметь создавать среду, в которой сотрудники работают не потому, что обязаны, а потому, что хотят. Мотивационная среда малого инновационного предприятия представлена на рисунке 1.

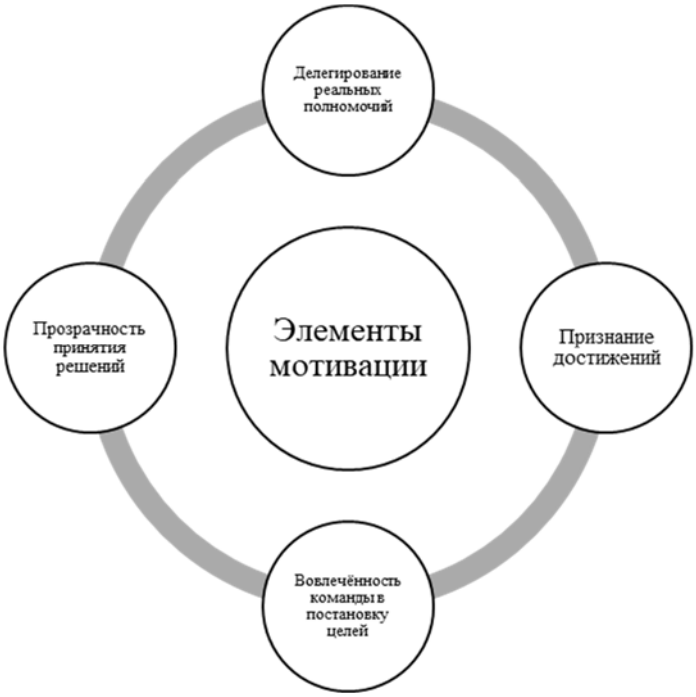


Рис. 1 Элементы системы мотивации
малого инновационного предприятия

Важно, что всё это не требует значительных финансовых затрат – речь идёт прежде всего об управленческой культуре и личных качествах управляющего. При этом руководителю важно организовать работу с персоналом

так, чтобы каждый член команды чувствовал свою ценность и видел выгоды от участия [5].

Невозможно говорить об управлении человеческими ресурсами в инновационном предприятии, не затронув тему организационной культуры. Организационная культура – это совокупность ценностей, норм, убеждений и поведенческих паттернов, разделяемых членами организации и определяющих характер их взаимодействия как между собой, так и с внешней средой. В отличие от стратегии или структуры, культура не прописывается в документах и не утверждается приказами – она складывается постепенно, нередко стихийно, отражая личность основателей и накопленный коллективный опыт.

Для малого инновационного предприятия организационная культура особенно значима по двум причинам.

Во-первых, при небольшом коллективе культурные нормы действуют особенно интенсивно: каждый человек виден, каждое поведение заметно и становится образцом или антиобразцом для других.

Во-вторых, именно культура определяет, насколько организация является подлинно инновационной – то есть насколько в ней принято ставить под сомнение привычное, предлагать нестандартные решения, рисковать и учиться на ошибках.

Виханский О.С. и Наумов А.И. в своём фундаментальном учебнике по менеджменту подчёркивают, что организационная культура, ориентированная на инновации, характеризуется высокой терпимостью к неопределённости, поощрением инициативы, открытым обменом информацией и готовностью к изменениям [6]. Формирование такой культуры – стратегическая задача руководителя, которая решается не декларациями, а ежедневными управленческими решениями: как реагировать на ошибку сотрудника, насколько открыто обсуждаются проблемы, поощряется ли инициатива на деле, а не только на словах.

Ещё одним важным направлением управления человеческими ресурсами в малом инновационном предпринимательстве является непрерывное развитие компетенций персонала.

Компетенция – это интегрированная характеристика работника, включающая не только знания и навыки, но и умение применять их в реальных, нередко нестандартных ситуациях. В инновационной деятельности компетенции устаревают значительно быстрее, чем в традиционных отраслях, что делает постоянное обучение не опцией, а необходимостью.

Малые инновационные предприятия, как правило, не располагают собственными учебными центрами и крупными бюджетами на обучение. Однако это не означает, что развитие персонала в них невозможно. Напротив, сама природа инновационной деятельности создаёт мощный обучающий контекст: работая над сложными, нестандартными задачами, сотрудники постоянно осваивают новое. Задача руководителя – сделать этот процесс осознанным и управляемым. Это достигается через практику регулярных внутренних обсуждений и обмена знаниями, наставничество внутри команды, участие в отраслевых конференциях и профессиональных сообществах, а также через культуру рефлексии – осмысления пройденного опыта.

Одинцов А.А. в своих работах по стратегическому управлению малым бизнесом указывает, что способность организации к обучению является одним из ключевых источников её конкурент устойчивости, особенно в условиях быстро меняющейся технологической среды [12]. Иными словами, предприятие, в котором люди постоянно учатся и передают знания друг другу, обладает динамической способностью адаптироваться к изменениям, которую невозможно скопировать или купить.

Выводы

Управление человеческими ресурсами в малом инновационном предпринимательстве – это не упрощённая версия корпоративного HR-менеджмента, а самостоятельная управленческая дисциплина, требующая особых подходов, соответствующих природе творческого, неопределённого и высококвалифицированного труда. Проведенный анализ позволяет сформулировать следующие выводы:

1. Во-первых, человеческий капитал – не просто ресурс, а главный конкурентный актив малого инновационно предприятия. Соответственно кадровая политика должна выстраиваться исходя именно из этого понимания.

2. Во-вторых, организация труда на основе современного проектного подхода, а также кросс – функциональное взаимодействие, создают условия для повышения инновационного потенциала участников команды значительно эффективнее, чем жесткие иерархические структуры.

3. В-третьих, система мотивации должна опираться преимущественно на внутренние стимулы: признание, профессиональный рост, расширение полномочий и участие в принятие решений, автономию, создание условий для проявления инициативы, поскольку именно они обеспечивают устойчивую творческую активность.

4. Наконец, непрерывное развитие компетенций сотрудников, встроенное в повседневную рабочую практику, а также поощрение командного духа формирует обучающуюся организацию, способную адаптироваться к изменениям и формировать потенциал для будущих проектов.

Таким образом, современное малое инновационное предприятие переживает трансформацию и переходит от административного к гибкому, адаптивному, человеко-ориентированному управлению персоналом. Это не просто управленческая мода, а объективное требование, диктуемое природой инновационной деятельности.

Список использованной литературы:

1. Федеральный закон от 24 июля 2007 г. № 209-ФЗ «О развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации» // Собрание законодательства РФ. – 2007. – № 31. – Ст. 4006.

2. Федеральный закон от 2 августа 2009 г. № 217-ФЗ «О внесении изменений в отдельные законодательные акты Российской Федерации по вопросам создания бюджетными научными и образовательными учреждениями хозяйственных обществ в целях практического применения (внедрения)

результатов интеллектуальной деятельности» // Собрание законодательства РФ. – 2009. – № 31. – Ст. 3923.

3. Бортник И.М., Зинов В.Г., Коцюбинский В.А., Сорокина А.В. Развитие малого и среднего предпринимательства в условиях формирования новой технологической и социально-экономической реальности // Инновации. – 2020. – № 3. – С. 11-23.

4. Бусыгин А.В. Предпринимательство: учебник. – М.: Дело. – 2000. – 640 с.

5. Вешкурова А.Б., Копылова Н.А. Управление командой проекта: учебник для вузов. – Москва: Издательство Юрайт. – 2026. – 105с. – (Высшее образование). – ISBN 978-5–534-21931-9. – Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://urait.ru/bcode/599114 (дата обращения: 35.03.2026).

6. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. – 5-е изд. – М.: Магистр: ИНФРА-М. – 2014. – 576 с.

7. Иванова С.В. Мотивация на 100%: А где же у него кнопка? – М.: Альпина Паблишер. – 2015. – 285 с.

8. Индикаторы инновационной деятельности: 2024: статистический сборник // Л.М. Гохберг, Г.А. Грачёва, К.А. Дитковский и др.; Нац. исслед. ун-т «Высшая школа экономики». – М.: НИУ ВШЭ. – 2024. – 416 с.

9. Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами: учебник для вузов // под общей редакцией А. П. Панфиловой, Л. С. Киселевой.– Москва: Издательство Юрайт. – 2026.– 313 с.– (Высшее образование).

10. Катькало В.С. Ресурсная концепция стратегического управления: генезис основных идей и понятий // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2002. – Вып. 4. – С. 20-42.

11. Коротков Э.М. Концепция российского менеджмента. – М.: ДеКА. – 2004. – 896 с.

12. Одинцов А.А. Менеджмент организации: введение в специальность. – М.: Академия. – 2007. – 240 с.

13. Шапиро С.А. Мотивация и стимулирование персонала. – М.: ГроссМедиа. – 2005. – 224 с.

14. Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // пер. с англ. – М.: Академия. – 1999.

15. Карташова Л.В. Управление человеческими ресурсами: учебник. – Москва : ИНФРА – М, 2025. – 235с.-(Учебник для программы МВА)

16. Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation. 4th ed. // OECD, Eurostat. – Paris: OECD Publishing. – 2018. – 258 p.

УДК 338.48:61

ИНТЕГРАТИВНАЯ МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ МЕДИЦИНСКИМ ТУРИЗМОМ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Шарипова Виктория Викторовна,
Международный университет туризма
и предпринимательства Таджикистана,
г. Душанбе, Республика Таджикистан

Мухуддинов Абдучаббор Каюмович,
Международный университет туризма
и предпринимательства Таджикистана,
г. Душанбе, Республика Таджикистан

Муллоева Гулрухсор Мазабшоевна,
Международный университет туризма
и предпринимательства Таджикистана,
г. Душанбе, Республика Таджикистан

E-mail: vika.sharipova.64@mail.ru

Аннотация. *В статье представлен интегративный подход к управлению медицинским туризмом, основанный на синергии клинических, организационных и цифровых факторов. Актуальность исследования обусловлена ростом глобальной мобильности пациентов и необходимостью формирования эффективных моделей взаимодействия системы здравоохранения и индустрии гостеприимства. Целью исследования является разработка концептуальной интегративной модели управления медицинским туризмом, направленной на повышение качества медицинских услуг и экономической эффективности отрасли. Методологическую основу составили методы системного, сравнительного и структурно-функционального анализа. В результате выделены ключевые группы факторов, определяющих развитие медицинского туризма, включая клинические, организационные, экономические и цифровые компоненты. Обоснована роль цифровых технологий как системообразующего элемента интегративной модели. Показано, что комплексный подход способствует повышению конкурентоспособности медицинских организаций и обеспечивает устойчивое развитие медицинского туризма.*

Abstract. *The article presents an integrative approach to the management of medical tourism based on the synergy of clinical, organizational, and digital factors. The relevance of the study is determined by the increasing global patient mobility and the need to develop effective interaction models between healthcare systems and the hospitality industry. The aim of the study is to develop a conceptual integrative model*

for managing medical tourism to improve the quality of medical services and economic efficiency. The methodological framework includes system analysis, comparative analysis, and structural-functional methods. The study identifies key groups of factors influencing the development of medical tourism, including clinical, organizational, economic, and digital components. The role of digital technologies as a system-forming element is substantiated. The results demonstrate that an integrative approach enhances the competitiveness of medical institutions and ensures sustainable development of medical tourism.

Ключевые слова: *медицинский туризм, интегративный подход, цифровизация, система здравоохранения, устойчивое развитие.*

Key words: *medical tourism, integrative approach, digitalization, healthcare system, sustainable development.*

Введение. Актуальность

В условиях глобализации здравоохранения медицинский туризм формируется как самостоятельный сегмент мировой экономики, интегрирующий систему оказания медицинской помощи и индустрию гостеприимства. Рост трансграничной мобильности пациентов обусловлен как развитием высокотехнологичной медицины, так и дисбалансом доступности медицинских услуг в различных странах, включая высокую стоимость лечения и длительные сроки ожидания в развитых системах здравоохранения [3, с. 780-783; 6, с. 1095-1097].

Современные научные исследования свидетельствуют о многофакторной природе медицинского туризма, включающей клинические, организационные и сервисные компоненты. При этом поведение медицинских туристов определяется совокупностью факторов, среди которых ключевое значение имеют качество медицинской помощи, безопасность лечения, уровень инфраструктуры и сопутствующего сервиса [3, с. 785-788; 4, с. 1290-1293].

В последние годы особое внимание уделяется формированию интегрированных систем управления медицинским туризмом, основанных на координации различных участников процесса. Согласно современным обзорам, эффективное функционирование медицинского туризма возможно только при наличии устойчивых взаимодействий между медицинскими учреждениями, туристическими операторами, страховыми структурами и логистическими сервисами, формирующими единую цепочку предоставления услуг [5, с. 214-218].

Существенную трансформацию отрасли определяет цифровизация здравоохранения, обеспечивающая внедрение телемедицинских технологий, электронных платформ взаимодействия и дистанционного сопровождения пациентов. Данные инструменты позволяют повысить доступность медицинской помощи, снизить транзакционные издержки и обеспечить непрерывность медицинского наблюдения [1, с. 38-41].

Наряду с этим, развитие медицинского туризма сопровождается необходимостью комплексного учёта экономических, социальных и организационных факторов, что подчёркивается в современных исследованиях,

акцентирующих внимание на системном характере управления данной сферой [2, с. 555-558].

Несмотря на значительный объём научных публикаций, посвящённых отдельным аспектам медицинского туризма, в литературе сохраняется дефицит исследований, направленных на разработку интегративных моделей управления, объединяющих клинические, организационные и цифровые компоненты в единую систему. Отсутствие такого подхода ограничивает эффективность функционирования медицинского туризма и снижает его устойчивость в условиях растущей конкуренции [5, с. 219-220; 3, с. 790-792].

Таким образом, актуальность настоящего исследования определяется необходимостью разработки интегративного подхода к управлению медицинским туризмом, обеспечивающего синергетическое взаимодействие ключевых факторов и направленного на повышение качества медицинских услуг и конкурентоспособности медицинских организаций.

Цель исследования. Разработать интегративную модель управления медицинским туризмом на основе синергии клинических, организационных и цифровых факторов, направленную на повышение качества медицинских услуг и эффективности функционирования системы здравоохранения.

Основная часть

Материалы и методы. Настоящее исследование носит теоретико-аналитический характер и направлено на комплексное изучение закономерностей формирования и функционирования медицинского туризма как междисциплинарной системы, объединяющей медицинские, организационные, экономические и цифровые компоненты. В основе исследования лежит концепция системного подхода, позволяющего рассматривать медицинский туризм не как совокупность отдельных элементов, а как целостную динамическую систему с многоуровневой структурой и сложными взаимосвязями между её компонентами.

Дизайн исследования

Дизайн исследования представлен как многоэтапный аналитический процесс, включающий последовательное выполнение следующих этапов:

1. Формирование теоретической базы исследования на основе анализа современных научных публикаций;
2. Систематизация и отбор релевантных источников по заданным критериям;
3. Контент-анализ научных данных с целью выявления ключевых факторов развития медицинского туризма;
4. Классификация факторов с использованием метода группировки;
5. Построение интегративной модели управления медицинским туризмом на основе выявленных закономерностей.

Такой дизайн позволил обеспечить логическую последовательность исследования и обоснованность полученных результатов.

Информационная база исследования

Информационную основу исследования составили научные публикации отечественных и зарубежных авторов, посвящённые проблемам медицинского

туризма, управления здравоохранением, цифровизации медицинских услуг и устойчивого развития.

Поиск источников осуществлялся в следующих научных базах данных:

– eLibrary (Российский индекс научного цитирования – РИНЦ);

– Scopus;

– Web of Science Core Collection;

– Google Scholar (для дополнительной верификации источников).

Дополнительно использованы материалы международных организаций и аналитические отчёты, посвящённые развитию медицинского туризма.

Критерии отбора источников

Для обеспечения научной достоверности и актуальности исследования использованы следующие критерии включения источников:

– публикация в рецензируемых научных журналах;

– индексируемость в РИНЦ, Scopus или Web of Science;

– соответствие тематике медицинского туризма и управления здравоохранением;

– временной интервал публикации – преимущественно **2020-2024 гг.**;

– наличие эмпирических или теоретико-методологических результатов.

Критерии исключения:

– дублирующие публикации;

– источники без научной рецензии;

– материалы с недостаточной методологической проработкой;

– публикации, не содержащие значимого вклада в исследуемую проблему.

Таким образом, была сформирована репрезентативная выборка научных источников, обеспечивающая достоверность анализа.

Объектом исследования является медицинский туризм как комплексная межотраслевая система, включающая:

– медицинские организации (клиники, специализированные центры);

– туристическую инфраструктуру (гостиницы, транспорт, сервис);

– страховые и посреднические структуры;

– цифровые платформы и информационные системы сопровождения пациентов.

Предмет исследования – организационно-управленческие, клинические и цифровые механизмы формирования и функционирования медицинского туризма, а также их интеграция в рамках единой модели управления.

Методы исследования

В работе использован комплекс общенаучных и специальных методов, обеспечивающих всесторонний анализ исследуемой проблемы.

Системный анализ

Системный анализ применён для изучения медицинского туризма как сложной многоуровневой системы. Данный метод позволил:

– выявить структурные элементы системы;

– определить взаимосвязи между ними;

– оценить влияние отдельных компонентов на функционирование системы в целом.

Применение системного анализа обеспечило целостное понимание медицинского туризма и обоснование необходимости интегративного подхода.

Сравнительный анализ

Сравнительный анализ использован для сопоставления различных моделей медицинского туризма, представленных в научной литературе.

В рамках данного метода проведено:

– сравнение подходов к организации медицинского туризма в разных странах;

– анализ различий в управленческих моделях;

– выявление наиболее эффективных практик.

Это позволило определить сильные и слабые стороны существующих моделей и обосновать необходимость их интеграции.

Структурно-функциональный метод

Структурно-функциональный анализ применён для изучения роли отдельных элементов системы медицинского туризма и их функций.

Метод позволил:

– определить функциональную нагрузку каждого компонента системы;

– выявить ключевые элементы, влияющие на эффективность;

– установить взаимосвязь между структурой и результатами функционирования.

Контент-анализ научных публикаций

Контент-анализ использован для систематического изучения содержания научных источников.

В процессе анализа:

– выделены ключевые категории (факторы развития);

– проведена количественная и качественная оценка упоминаний факторов;

– определены доминирующие направления исследований.

Контент-анализ позволил объективизировать процесс выделения факторов и избежать субъективных интерпретаций.

Метод группировки и классификации

На основе результатов контент-анализа проведена классификация факторов развития медицинского туризма.

Факторы сгруппированы по следующим категориям:

– клинические;

– организационные;

– экономические;

– цифровые;

– экологические.

Данный подход позволил структурировать полученные данные и подготовить основу для построения модели.

Метод концептуального моделирования

Ключевым этапом исследования является разработка интегративной модели управления медицинским туризмом.

Метод концептуального моделирования позволил:

– объединить выявленные факторы в единую систему;

– определить взаимосвязи между элементами;

– сформировать логическую схему функционирования медицинского туризма.

Этапы анализа данных

Аналитическая обработка данных осуществлялась поэтапно:

1. Первичный отбор и анализ источников.
2. Выделение ключевых категорий.
3. Систематизация факторов.
4. Интерпретация полученных данных.
5. Формирование интегративной модели.

Каждый этап сопровождался проверкой логической согласованности результатов.

Ограничения исследования

Несмотря на комплексный подход, исследование имеет ряд ограничений:

– использование преимущественно вторичных данных;

– отсутствие эмпирической клинической выборки;

– возможные различия в интерпретации факторов в различных научных школах.

Тем не менее, данные ограничения не снижают научной значимости исследования, поскольку его целью является разработка концептуальной модели.

Обоснование методологического подхода

Выбор методологии обусловлен необходимостью комплексного анализа медицинского туризма как междисциплинарного явления. Использование сочетания системного, сравнительного и структурно-функционального подходов позволило обеспечить глубину и всесторонность исследования.

Применение концептуального моделирования является обоснованным, поскольку позволяет перейти от описательного анализа к формированию теоретической модели, обладающей практической значимостью.

Результаты исследования. В результате проведённого системного и контент-анализа научных источников установлено, что медицинский туризм представляет собой сложную многоуровневую систему, функционирование которой определяется совокупным влиянием клинических, организационных, экономических, цифровых и экологических факторов.

Выявлено, что большинство современных исследований рассматривают данные компоненты фрагментарно, без учёта их взаимосвязей, что ограничивает возможности формирования эффективных управленческих решений. В связи с этим в рамках настоящего исследования проведена систематизация факторов с позиций интегративного подхода.

На основе контент-анализа научных публикаций выделены и структурированы ключевые группы факторов (табл. 1).

Ключевой особенностью медицинского туризма является не изолированное действие факторов, а их выраженная взаимозависимость.

Так, клинические показатели напрямую связаны с организационными механизмами, обеспечивающими логистику пациента и координацию

медицинских услуг. Экономические факторы определяют доступность лечения, однако их влияние существенно модифицируется уровнем цифровизации, обеспечивающей прозрачность информации и снижение транзакционных издержек.

Таблица 1

Интегративные факторы развития медицинского туризма

Группа факторов	Составляющие	Характер влияния	Управленческое значение
Клинические	Качество лечения, безопасность, квалификация персонала, клинические исходы	Прямое влияние на результат лечения	Формируют доверие пациентов
Организационные	Логистика, координация услуг, инфраструктура, межсекторальное взаимодействие	Обеспечивают доступность услуг	Определяют эффективность системы
Экономические	Стоимость лечения, страхование, инвестиции, ценовая политика	Влияют на выбор пациента	Формируют конкурентоспособность
Цифровые	Телемедицина, онлайн-платформы, цифровые сервисы, ИИ	Повышают доступность и прозрачность	Обеспечивают интеграцию процессов
Экологические	«Зелёные» технологии, устойчивое управление ресурсами	Косвенное влияние	Повышают привлекательность и устойчивость

Примечание: систематизация выполнена на основе контент-анализа научных публикаций (2020-2024 гг.).

Цифровые технологии выступают связующим элементом системы, обеспечивая интеграцию всех компонентов медицинского туризма. Их внедрение позволяет объединить медицинские организации, туристическую инфраструктуру и пациента в единую информационную среду.

На основе полученных результатов разработана концептуальная интегративная модель управления медицинским туризмом (рис. 1).

Модель отражает последовательность и взаимосвязь ключевых элементов:

Пациент → Цифровая среда → Медицинская система → Организационная инфраструктура → Результат

Ключевые положения модели:

1. Пациент выступает центральным элементом системы и инициатором процесса.

2. Цифровая среда обеспечивает первичное взаимодействие, выбор медицинской организации и сопровождение пациента.

3. Медицинская система отвечает за клинические результаты и безопасность лечения.

4. Организационная инфраструктура обеспечивает логистику, сервис и координацию.

5. Результат включает медицинский эффект, экономическую эффективность и удовлетворённость пациента.

Проведённый анализ показал, что наибольшее влияние на эффективность медицинского туризма оказывают клинические и организационные факторы, формирующие базовое качество медицинской услуги.

В то же время цифровые технологии выступают мультипликатором эффективности, усиливая влияние остальных компонентов системы. Их внедрение позволяет повысить управляемость процессов, обеспечить прозрачность взаимодействия и снизить риски, связанные с организацией лечения за рубежом.

Экономические факторы сохраняют значимую роль, однако в современных условиях они уступают приоритет качественным характеристикам медицинской помощи и уровню сервиса. Экологические факторы, хотя и оказывают косвенное влияние, становятся важным элементом устойчивого развития медицинского туризма.

Основным результатом исследования является обоснование интегративного подхода к управлению медицинским туризмом, при котором эффективность системы определяется не отдельными факторами, а их синергетическим взаимодействием.

Разработанная модель демонстрирует, что повышение конкурентоспособности медицинских организаций возможно только при одновременном развитии клинических, организационных и цифровых компонентов системы.

Обсуждение. Полученные результаты подтверждают, что медицинский туризм в современных условиях представляет собой сложную междисциплинарную систему, развитие которой определяется совокупным влиянием клинических, организационных, экономических и цифровых факторов. Аналогичные выводы представлены в работах H. Olya и T. Hashemi Nia, где подчёркивается многофакторная природа поведения медицинских туристов и зависимость их выбора от совокупности медицинских и немедицинских параметров [3, с. 785-788].

В ходе настоящего исследования установлено, что ключевую роль в структуре медицинского туризма играют клинические и организационные компоненты, формирующие базовое качество медицинской услуги. Данный вывод согласуется с результатами исследований Ghosh и Mandal, которые отмечают, что восприятие пациентом качества лечения и уровня сервиса является определяющим фактором при выборе медицинской организации [4, с. 1290-1293].

В то же время, в отличие от большинства существующих исследований, в настоящей работе обоснована системообразующая роль цифровых технологий, выступающих связующим элементом между всеми компонентами медицинского туризма. В современных публикациях подчёркивается, что цифровизация способствует повышению доступности медицинских услуг и формированию новых моделей взаимодействия между пациентом и медицинской системой [1, с. 38-41]. Однако в большинстве работ цифровые технологии рассматриваются как

вспомогательный инструмент, тогда как в рамках данного исследования они интерпретируются как ключевой интеграционный механизм.

Особое значение имеет выявленная взаимосвязь между организационными и экономическими факторами. Результаты исследования показали, что стоимость медицинских услуг, традиционно рассматриваемая как основной фактор выбора, в современных условиях уступает по значимости качественным характеристикам лечения и уровню сервиса. Данный вывод подтверждается положениями классических работ J. Connell, в которых подчёркивается смещение акцента с ценовых преимуществ на качество медицинской помощи и инфраструктуру [6, с. 1095-1097].

Существенным вкладом настоящего исследования является систематизация факторов медицинского туризма с позиций интегративного подхода. В отличие от существующих исследований, рассматривающих отдельные элементы системы, в данной работе предложена их комплексная классификация и обоснована необходимость их одновременного учёта. Аналогичные идеи прослеживаются в современных обзорах цепочек медицинского туризма, где подчёркивается значимость координации всех участников процесса [5, с. 214-218]. Однако данные исследования ограничиваются анализом логистических аспектов и не охватывают клинические и цифровые компоненты в единой модели.

Разработанная интегративная модель управления медицинским туризмом позволяет преодолеть указанные ограничения и обеспечивает более полное понимание механизмов функционирования данной системы. В отличие от существующих подходов, модель отражает не только структуру системы, но и динамику взаимодействия её элементов, что имеет важное значение для практического применения.

Следует отметить, что предложенный интегративный подход обладает высокой практической значимостью, поскольку позволяет формировать более эффективные управленческие решения, направленные на повышение качества медицинских услуг, оптимизацию организационных процессов и усиление конкурентных преимуществ медицинских организаций.

Вместе с тем, результаты исследования следует интерпретировать с учётом его ограничений, связанных с использованием преимущественно вторичных данных и отсутствием эмпирической верификации модели. В дальнейшем целесообразно проведение клинико-организационных исследований, направленных на количественную оценку влияния выделенных факторов и валидацию предложенной модели в реальных условиях функционирования медицинских организаций.

Выводы

Проведённое исследование показало, что медицинский туризм представляет собой комплексную систему, эффективность которой определяется взаимосвязанным влиянием клинических, организационных и цифровых факторов. Установлено, что ключевое значение имеют качество медицинской помощи и уровень организационного сопровождения, формирующие доверие пациентов и определяющие выбор медицинской организации.

Обосновано, что цифровые технологии выступают системообразующим элементом, обеспечивающим интеграцию участников процесса и повышение доступности медицинских услуг. При этом экономические факторы сохраняют значимость, однако в современных условиях уступают приоритет качественным характеристикам лечения.

Разработанная интегративная модель подтверждает, что эффективное развитие медицинского туризма возможно только при синергетическом взаимодействии основных компонентов системы, что способствует повышению конкурентоспособности медицинских организаций и устойчивости отрасли в целом.

Список использованной литературы:

1. Ананченкова П.И. Медицинский туризм и драйверы его развития // Бюллетень Национального научно-исследовательского института общественного здоровья имени Н. А. Семашко. – 2022. – № 4. – С. 38-42. – DOI: 10.25742/NRIPH.2022.04.007.

2. Ананченкова П.И. Развитие медицинского туризма в условиях глобализации здравоохранения // Проблемы социальной гигиены, здравоохранения и истории медицины. – 2023. – Т. 31, № 4. – С. 555-561. – DOI: 10.32687/0869-866X-2023-31-4–555-561.

3. Olya H., Hashemi Nia T. The Medical Tourism Index and Behavioral Responses of Medical Travelers: A Mixed-Method Study // Journal of Travel Research. – 2021. – Vol. 60, No. 4. – P. 779-798. DOI: 10.1177/0047287520915278.

4. Ghosh T., Mandal S. Medical Tourism Experience: Conceptualization, Scale Development, and Validation // Journal of Travel Research. – 2019. – Vol. 58, No. 8. – P. 1288-1301. – DOI: 10.1177/0047287518813469.

5. Aydın Y.E., Çalıpınar H., Korkmaz S.G., Kanmaz Demir L.A Systematic Review of Medical Tourism Supply Chain: Current Status and Future Directions // Uluslararası Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi. – 2024. – Vol. 8, No. 2. – P. 213-226. – DOI: 10.30625/ijctr.1525031.

6. Connell J. Medical tourism: Sea, sun, sand and … surgery // Tourism Management. – 2006. – Vol. 27, Issue 6. – P. 1093-1100. – DOI: 10.1016/j.tourman.2005.11.005.

УДК 65.011.56

АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ОРГАНИЗАЦИИ С ПОМОЩЬЮ ИТ-ИНСТРУМЕНТОВ

Эмиридзе Ян Хвичевич,
Васильев Владислав Вячеславович,
Николаев Александр Дмитриевич,

Научный руководитель: Становая Анна Андреевна, доцент,
Балтийский государственный технический университет
«ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова, г. Калининград

E-mail: Yan_Emiridze@mail.ru

Аннотация. *В условиях цифровой трансформации экономики особое значение приобретает повышение эффективности управления организациями за счет внедрения современных информационных технологий. Одним из важнейших направлений повышения эффективности деятельности предприятия является автоматизация бизнес-процессов. Использование информационных систем позволяет существенно снизить трудозатраты, повысить скорость обработки информации, минимизировать ошибки и улучшить качество управленческих решений.*

В статье рассматриваются теоретические основы автоматизации бизнес-процессов организаций и анализируется роль информационных технологий в управлении предприятиями. Особое внимание уделяется процессному подходу к управлению, моделированию бизнес-процессов и внедрению информационных систем управления. На базе этого авторами выделяются преимущества и риски внедрения информационных технологий в деятельность организаций.

Abstract. *In the context of the digital transformation of the economy, improving the efficiency of organizational management through the implementation of modern information technologies is of particular importance. One of the most important areas for improving enterprise efficiency is the automation of business processes. The use of information systems can significantly reduce labor costs, increase the speed of information processing, minimize errors, and improve the quality of management decisions.*

This article examines the theoretical foundations of automating organizational business processes and analyzes the role of information technology in enterprise management. Particular attention is paid to the process-based approach to management, business process modeling, and the implementation of management information systems. Based on this, the authors highlight the advantages and risks of implementing information technology in organizational activities.

Ключевые слова: *автоматизация, бизнес-процессы, ИТ-инструменты, управление, информационные системы, процессный подход, цифровизация бизнеса, оптимизация.*

Key words: *automation, business processes, IT tools, management, information systems, process-based approach, business digitalization, optimization.*

Введение. Актуальность

В условиях активного внедрения информационных технологий во все сферы деятельности современные организации стремятся повысить эффективность управления, сократить издержки и повысить конкурентоспособность. Одним из наиболее эффективных способов достижения этих целей является автоматизация бизнес-процессов с использованием современных ИТ-инструментов.

Бизнес-процессы представляют собой совокупность взаимосвязанных действий, направленных на достижение определенного результата, например производство продукции, обслуживание клиентов или управление ресурсами организации. Эффективность работы предприятия во многом зависит от того, насколько рационально организованы и оптимизированы данные процессы. В связи с этим предприятия стремятся внедрять процессный подход к управлению, который предполагает анализ, моделирование и оптимизацию бизнес-процессов.

Согласно исследованиям, применение процессного подхода в управлении позволяет значительно повысить прозрачность деятельности организации, улучшить контроль за выполнением операций и повысить качество управленческих решений [1,2]. Моделирование бизнес-процессов также играет важную роль в анализе деятельности предприятия и выявлении возможностей для оптимизации процессов [3].

В условиях цифровой экономики автоматизация бизнес-процессов становится не просто инструментом оптимизации деятельности организации, а важнейшим фактором ее конкурентоспособности. Современные информационные системы позволяют автоматизировать такие функции, как управление документооборотом, учет ресурсов, управление производством, взаимодействие с клиентами и анализ данных. Автоматизация позволяет интегрировать различные функциональные области предприятия, включая финансовый учет, управление персоналом, производство и логистику. На практике это требует анализа текущего состояния процессов, выявления проблемных зон и построения моделей бизнес-процессов, которые могут быть оптимизированы и переведены в автоматизированную форму [4].

Несмотря на значительные преимущества автоматизации, процесс внедрения информационных технологий в деятельность организации является сложным и требует комплексного подхода, учитывающего особенности бизнес-процессов предприятия, уровень развития информационной инфраструктуры, а также готовность персонала к использованию новых технологий.

Таким образом, исследование вопросов автоматизации бизнес-процессов организаций с использованием ИТ-инструментов является актуальной задачей современной науки и практики управления.

Целью данной статьи является исследование особенностей автоматизации бизнес-процессов организации с применением ИТ-инструментов. Для достижения указанной цели сформулированы следующие задачи:

1. Рассмотреть сущность бизнес-процессов современной организации в контексте процессного подхода.
2. Определить содержание автоматизации бизнес-процессов на современном этапе.
3. Выявить преимущества и недостатки автоматизации с помощью ИТ-инструментов.

Основная часть

Бизнес-процессы представляют собой систематизированную совокупность взаимосвязанных действий, операций и процедур, направленных на достижение конкретных целей организации. В современных условиях управления предприятия функционируют как сложные системы, в которых успешность деятельности определяется не только компетентностью персонала, но и эффективностью организации процессов, их логической последовательностью и оптимальным использованием ресурсов. Каждая организация состоит из множества процессов, включая производственные, управленческие, финансовые и сервисные, которые взаимодействуют друг с другом и формируют целостную систему создания ценности.

Процессный подход к управлению предполагает, что организация рассматривается не как набор отдельных подразделений или функций, а как совокупность взаимосвязанных процессов, каждый из которых влияет на конечный результат деятельности компании. Такой подход позволяет сосредоточиться на конечном результате процесса, а не только на действиях отдельных сотрудников или отделов, что значительно повышает управляемость организации. Применение процессного подхода обеспечивает прозрачность деятельности, так как каждый процесс описан формально и может контролироваться, оптимизироваться и измеряться по ключевым показателям эффективности [1].

Эффективная организация бизнес-процессов требует детального понимания их структуры. Необходимо определить последовательность операций, распределение ответственности между исполнителями, используемые ресурсы, а также временные и материальные затраты на выполнение каждого процесса. Одним из важных инструментов анализа процессов является моделирование. Моделирование позволяет визуализировать последовательность действий, взаимосвязи между процессами и функциональные роли исполнителей. Создание моделей бизнес-процессов обеспечивает возможность выявления узких мест, избыточных операций, дублирования функций и неэффективного использования ресурсов. Кроме того, моделирование процессов является необходимой подготовкой к их автоматизации: только на основе формализованных и оптимизированных моделей возможно корректное внедрение информационных систем и программных решений [3].

Таким образом, бизнес-процессы являются основой деятельности организации, а их качественная организация и моделирование формируют предпосылки для повышения эффективности управления. Процессный подход позволяет рассматривать организацию как динамическую систему, где каждая операция имеет значение для конечного результата, а улучшение процессов

напрямую влияет на конкурентоспособность предприятия и качество управленческих решений.

Развитие информационных технологий оказало глубокое воздействие на методы и подходы к управлению современными предприятиями. Информационные системы стали неотъемлемым инструментом управления, обеспечивая автоматизацию рутинных операций, интеграцию данных, ускорение обработки информации и поддержку принятия управленческих решений.

Одним из направлений влияния информационных технологий является ускорение обработки информации. Если в традиционных системах управления обработка данных, составление отчетов и контроль выполнения процессов занимали значительное время, что замедляло принятие управленческих решений и повышало риск ошибок, то современные компьютерные инструменты дают возможность интегрировать и обрабатывать информацию почти мгновенно, что уменьшает время ожидания и делает управление более быстрым. Информационные системы могут объединять данные из разных частей компании, создавая общую систему информации, где у всех работников и начальников есть доступ к новой и проверенной информации [5].

В конечном счете, информационные технологии – главный способ управления компанией в наши дни: они связывают операции, ускоряют обработку данных, сокращают количество ошибок и помогают в анализе, давая возможность более успешно вести дела и достигать желаемых результатов [2,5].

Автоматизация бизнес-процессов представляет собой комплексное использование информационных технологий для выполнения операций, которые ранее осуществлялись вручную. Основной целью автоматизации является повышение эффективности работы организации путем сокращения времени выполнения процессов, снижения трудозатрат и минимизации ошибок. Внедрение информационных систем управления позволяет организации отслеживать выполнение процессов в реальном времени, контролировать показатели и своевременно принимать управленческие решения. За счет использования таких ИТ-инструментов, как ERP-системы, CRM-системы, BPM-системы и системы электронного документооборота, компании могут увеличить продуктивность сотрудников, убавить операционные расходы и сделать управленческие решения более качественными [6].

Автоматизация бизнес-процессов – это, по сути, широкое применение компьютерных технологий, чтобы компания работала лучше. Одно из главных достоинств автоматизации – это заметное увеличение того, сколько успевают сделать работники. Когда ставят автоматизированные системы, уходит меньше времени на однообразные, постоянно повторяющиеся дела, на которые раньше уходило много людей. Сотрудники, у которых теперь больше свободного времени, могут заняться изучением, руководством и, собственно, придумыванием чего-то нового, что делает их работу для фирмы важнее и помогает сотрудникам развивать свои навыки. К примеру, если заказы, отчеты или документы обрабатываются автоматически, то на это тратится в разы меньше сил, и люди могут заняться более важными, плановыми задачами [1].

Автоматизация, к тому же, увеличивает прозрачность в работе фирмы. Сегодняшние компьютерные системы дают возможность отслеживать реализацию бизнес-процессов, выявлять расхождения с плановыми показателями, контролировать работу подразделений и отдельных сотрудников и оперативно реагировать на возникающие отклонения. Это особенно необходимо большим фирмам, где из-за большого числа отделов и процессов контроль становится сложным. Помимо непосредственной выгоды для экономики, автоматизация помогает создать в компании культуру новаторства. Сотрудники, освобожденные от повседневной, однообразной работы, смогут больше времени тратить на то, чтобы предлагать новые идеи, улучшать работу и разрабатывать планы на будущее.

В целом к преимуществам автоматизации процессов в компании относятся рост производительности, уменьшение количества ошибок, более понятная работа, более быстрые процессы, снижение расходов, а также улучшение качества решений, которые принимаются управлением. Все это помогает предприятию работать лучше, быть более конкурентоспособным, закладывая фундамент для стабильного роста в быстро меняющейся экономике [1,6].

Тем не менее, экономические преимущества от автоматизации – одна из главных причин использования ИТ-инструментов компаниями, заинтересованными в снижении издержек, росте производительности и более качественном управлении.

При наличии колоссальных преимуществ, автоматизация бизнес-процессов связана с определенными трудностями и возможными проблемами, о которых нужно помнить при разработке планов по установке ИТ-систем. Основные трудности сопряжены с высокой стоимостью современных компьютерных систем. Безусловно, автоматизированные системы требуют денежных вложений, поскольку требуется приобретать программное обеспечение, технику и обучать сотрудников. Но в будущем эти расходы окупаются, поскольку работа фирмы становится более продуктивной.

Второй важный момент – человеческий фактор. Действительно, автоматизация не будет успешной, если в ней не будет заинтересован руководитель, а работники будут сопротивляться внедрению новых технологий. Внедрение компьютерных систем нередко встречает у сотрудников отторжение из-за страха перемен, боязни остаться без работы или нехватки квалификации. Это может затянуть установку ИТ-систем, и даже привести к отказу от проекта. Следовательно, для успешной автоматизации нужен всесторонний подход, который включает в себя обучение людей и стимулирование применения новых технологий [1].

Помимо финансовых и организационных рисков, автоматизация связана с проблемами информационной безопасности. Современные информационные системы обрабатывают и хранят большие объемы конфиденциальной информации, включая финансовые данные, персональные сведения сотрудников и стратегические показатели организации. Несоблюдение стандартов безопасности, недостаточная защита систем и отсутствие надежного резервного копирования могут привести к утечке данных, нарушению работы процессов и

финансовым потерям. Так, для снижения рисков информационной безопасности необходимо использовать защищенные каналы передачи данных, шифрование, системы контроля доступа и регулярное тестирование защищенности информационных ресурсов [5, 7].

Наконец, значимой проблемой является сложность адаптации бизнес-процессов к автоматизации. Речь идет о том, что не все бизнес-процессы могут быть перенесены в автоматизированный формат без предварительной оптимизации и стандартизации; к тому же, существует риск, что старые, неэффективные процедуры, будучи просто перенесены в цифровую среду, не будут способствовать ожидаемому улучшению эффективности [3].

Таким образом, автоматизация бизнес-процессов сопровождается комплексом финансовых, организационных, человеческих и технических рисков, которые требуют детального анализа и продуманного планирования на всех этапах внедрения. Для их минимизации и обеспечения успешной реализации проектов автоматизации организациям необходимо использовать системный, поэтапный подход. Он включает следующие этапы:

Тщательный анализ текущих бизнес-процессов для того, чтобы понять, какие действия нужно автоматизировать, а какие можно улучшить и без применения ИТ-инструментов;

Моделирование деловых процессов для того, чтобы определить порядок действий, понять, как подразделения связаны друг с другом и установить ответственных. Моделирование, кроме того, служит основой для выбора наиболее подходящих информационных систем и программного обеспечения, соответствующего запросам фирмы [3].

Выбор информационных систем должен осуществляться с учетом специфики деятельности организации и ее функциональных потребностей. Например, для предприятий с интенсивной производственной деятельностью наиболее предпочтительны ERP-системы, позволяющие интегрировать управление ресурсами, производством и складскими процессами. Для компаний, ориентированных на взаимодействие с клиентами, критически важны CRM-системы, обеспечивающие автоматизацию процессов продаж и поддержки клиентов. При этом предпочтение следует отдавать системам с гибкой архитектурой, которые могут масштабироваться и интегрироваться с существующими решениями [5].

Выводы

Использование подхода, основанного на процессном управлении, и методов моделирования бизнес-процессов, помогает компании работать эффективнее, обнаруживая слабые места в текущем положении вещей и разрабатывая более рациональные способы производства и управления. Современные IT-технологии позволяют объединить различные отделы компании и создать общую базу данных, что обеспечивает эффективную коммуникацию сотрудников и оперативность в принятии управленческих решений.

Введение автоматизированных систем следует осуществлять постепенно. Это дает возможность снизить нагрузку на людей, корректировать порядок ввода ИТ-инструментов в эксплуатацию в зависимости от возникающих трудностей и

сделать процесс интеграции более плавным, одновременно с этим поощряя людей к рациональному использованию систем. В целом это будет снижать риски ошибок, не удорожая автоматизацию, и позволит фирме упрочивать собственные конкурентные позиции в современной цифровой экономике.

Список использованной литературы:

1. Репин В.В., Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. – М.: Манн, Иванов и Фербер. – 2013. – 543 с.
2. Зиндер Е.З. Управление балансом стратегического и тактического в реализации цифровых предприятий и электронных правительств // Информационное общество. – 2017. – № 2. – С. 9-22.
3. Ковалёв С.М., Ковалёв В.М. Настольная книга аналитика: Практическое руководство по проектированию бизнес-процессов и организационной структуры (2-е стереотипное издание). – М.: 1С Паблишинг. – 360 с.
4. Вендров А.М. Проектирование программного обеспечения экономических информационных систем: учебник. – М.: Финансы и статистика. – 2006. – 543 с.
5. Информационные системы и технологии управления предприятием. Под ред. Ю.Ф. Тельнова – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2012. – 303 с.
6. Гринберг А.С., Горбачев Н.Н., Бондаренко А.С. Информационные технологии управления. Учебник. – М.: ЮНИТИ-ДАНА. – 2012. – 479 с. – ISBN 5-238-00725-6.
7. Микитчук В.П., Становая А.А. Сбалансированность национальной экономики и экономическая безопасность // Вестник НГУЭУ. – 2024. – № 2. – С. 163-175. – DOI 10.34020/2073-6495-2024-2–163-175.

УДК 070.19

АКТУАЛЬНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИЗМЕРЕНИЯ МЕДИАОБРАЗА ГОРОДА: МЕТОДОЛОГИЯ, ИНСТРУМЕНТЫ, ПОКАЗАТЕЛИ

Пензина Наталия Игоревна,
Калимуллова Эльвира Рафиковна,
Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова, г. Москва

E-mail: the.penzina@yandex.ru

Аннотация. *Разнообразие существующих подходов к анализу и оценке элементов механизма формирования медиаобраза городов позволяет заимствовать и обобщать накопленный позитивный опыт эмпирического исследования процесса медиаконструирования образа города и его составляющих, применяя этот опыт к конкретному городу. Цель исследования заключается в аккумуляции существующих на сегодняшний день в отечественной науке релевантных направлений исследования и измерения медиаобраза города, включая уточнение методологии, инструментов, показателей. На основе результатов проведенного исследования систематизированы подходы к анализу репрезентации медиаобраза города, а также присущие им параметры, инструменты, методы исследования. Авторы приходят к выводу о том, что методология исследования медиаобраза города должна строиться на: а) медиа-аудите городского медиапространства; б) исследовании медиапотребления и медиапотребностей горожан; в) изучении специфики репрезентации медиаобраза города в городских медиа. При этом, необходимо анализировать следующие структурные компоненты городского медийного пространства: медиаландшафт города, имиджевые доминанты города, характер репрезентации образа города в медиа. Предлагаемые направления исследования и измерения медиаобраза города, уточненные методология, инструменты и показатели, могут лечь в основу создания перспективной коммуникативной стратегии формирования медиаимиджа города в городских СМИ.*

Abstract. *The variety of existing approaches to the analysis and evaluation of the elements of the mechanism for the formation of the media image of cities allows us to borrow and generalize the accumulated positive experience of empirical research on the process of media construction of the image of a city and its components, applying this experience to a specific city. The purpose of this study is to accumulate the relevant research and measurement approaches to the media image of a city that currently exist in Russian science, including the refinement of methodology, tools, and indicators. Based on the results of this study, the approaches to the analysis of the representation of the media image of a city, as well as their inherent parameters, tools,*

and research methods, have been systematized. The authors conclude that the methodology for studying the media image of a city should be based on: a) a media audit of the city's media space; b) a study of media consumption and media needs of city residents; and c) an examination of the specific features of the media image of the city in urban media. At the same time, it is necessary to analyze the following structural components of the city's media space: the city's media landscape, the city's image dominants, and the nature of the city's image representation in the media. The proposed research and measurement directions for the city's media image, as well as the refined methodology, tools, and indicators, can serve as the basis for creating a promising communication strategy for shaping the city's media image in the city's media.

Ключевые слова: *медиаобраз города, городские медиа, медиаландшафт города, имиджевые доминанты города, медиаконструирование*

Key words: *media image of the city, urban media, media landscape of the city, image dominants of the city, media construction*

Введение. Актуальность

Ввиду неоднородности медийного пространства в разных городах, разной степени «осознанности» и целенаправленности медиаконструирования образа города, отсутствия на сегодняшний день универсальных, подходящих любому городу медиатехнологий и медиастратегий формирования городского имиджа, различной степени участия локальных СМИ в конструировании имиджа города, – универсализация подходов, создание некоего единого алгоритма формирования имиджа города в СМИ представляются утопичными и нецелесообразными. Актуальными скорее являются поиск и оценка инструментария, а также выработка путей оптимизации процесса медиаконструирования образа конкретного города с учетом особенностей его медиаландшафта, специфики имиджевых доминант, присущих данному городу. Тем не менее, разнообразие существующих подходов к анализу и оценке элементов механизма формирования медиаобраза городов, позволяет заимствовать и обобщать позитивный опыт эмпирического исследования процесса медиаконструирования образа города и его составляющих, применяя этот опыт к конкретному городу.

Цель исследования заключается в аккумуляции релевантных направлений исследования и измерения медиаобраза города, включая уточнение методологии, инструментов, показателей, которые могут быть использованы для измерения медиаобраза города.

Основная часть

Материалы и методы исследования. В 2024-2025 гг. авторами настоящей статьи проводилось исследование медиаландшафта г. Одинцово Московской области, а именно: был проведен аудит городской информационной инфраструктуры и востребованности локальных медиаресурсов (методом мониторинга СМИ и последующего контент-анализа), измерение медиапотребления в г. Одинцово и удовлетворенности медиапотребностей горожан городскими СМИ (опросные методики), а также исследование

специфики репрезентации медиаобраза г. Одинцово в городских медиа по ключевым имиджевым доминантам (метод фрейминга).

В работе использованы методы исследования: обобщение, синтез, терминологический анализ; системно-типологический анализ, структурно-функциональный и сопоставительный анализ в рамках медиа-аудита образа города, метод интерпретативного контент-анализа и медиа-фрейминга, опрос.

Результаты исследования и их обсуждение. На основе результатов проведенного исследования, систематизированы основные подходы к анализу репрезентации медиаобраза города, а также присущие им параметры, инструменты, методы исследования.

Направление 1. Во-первых, следует прибегать к системно-типологическому анализу медиасферы (медиаландшафта) города, изучать медиасистему города, видотипические особенности городских СМИ, т.е. рассматривать и измерять по различным параметрам и разными методами информационную инфраструктуру города, проводить обзорный зондаж городских медиа.

Так, Нигматуллина К.Р. предлагает следующие параметры для описания городского медиаландшафта: характер медийной активности в регионе, технологические возможности и уровень доступа к медиа (уровень проникновения Интернета, качество мобильной и интернет-связи, доступность традиционных СМИ), экономические факторы (доступность Интернета, наличие и развитость городских медийных предприятий – редакций онлайн и офлайн СМИ), характеристики локальной медиасистемы (количество и качество онлайн и офлайн медиаресурсов, степень активности официальной информационной политики) [10, С. 34].

У Зеленцова М.В. методология исследования медиаландшафта города, его информационной инфраструктуры, основывается на методах системного, структурно-функционального и сопоставительного анализа городских СМИ и пабликов. Исследователь предлагает подразделять и содержательно анализировать городские СМИ по 7 типам: городские медийные платформы, сетевые паблики, общественно-политические медиа, новостные медиа, информационно-развлекательные медиа, медиа в стилистике life style, нишевые медиа [6, С. 268]. В целом, городские СМИ классифицируются по формату, тематике, жанрам, периодичности и другим параметрам. Анализ жанров и тематики городских СМИ методом контент-анализа представлен у Егоровой Л.Г. [5], у Девдариани Н.В., Рубцовой Е.В. [2]. Есть и более узкие исследования. Так, Симаковой С.И. проводится эстетический анализ медиатекстов путем аудита содержания и формы изобразительных компонентов контента СМИ, качества визуализации информации [16]. Важно, что исследуются не только виды городских медиа, но и качество их контента, популярность.

В этом направлении важным инструментом выступает измерение индекса цитируемости СМИ. Статистика цитируемости СМИ (индекс цитирования) городских СМИ выступает показателем их востребованности в медиасреде [18]. Индекс цитируемости СМИ – это параметр, который определяет частоту ссылок на первоисточник информации в других ресурсах.

Направление 2. Во-вторых, следует прибегать к изучению характера медиапотребления в городе (какие медиа-источники предпочитают жители, с какой интенсивностью обращаются к ним, какими темами интересуются), т.е. изучать медиапотребности и аудиторные предпочтения горожан. Основной метод, которым пользуются исследователи в данном направлении – опрос. Этот метод задействован, в частности, у Овсянниковой Н.В. [11]

Помимо опросных методик, популярным инструментом в данном направлении выступает определение коэффициента вовлеченности (engagement rate). ER показывает, сколько пользователей активно взаимодействуют с медиа-контентом. ER выражается в процентах и позволяет оценить востребованность коммуникационных каналов и платформ, особенно если необходимо провести оценку онлайнового городского медиапространства.

Направление 3. В-третьих, следует прибегать к анализу степени сформированности и благоприятности имиджа города. В данном направлении выявляются имиджевые доминанты города и специфика их репрезентации (фреймирования) в СМИ.

Так, Романова И.В., Косова Е.А. утверждают, что прежде всего необходимо определить какой тип имиджа у конкретного города, предлагая его градацию на положительный, слабовыраженный, излишне традиционный, противоречивый, смешанный, негативный [13, С. 72]. От сюда формируется вектор направлений действий, которые необходимо предпринимать в зависимости от выявленного типа имиджа города: формирование, усиление, подтверждение, распространение, поддержание, контроль.

Поэтому имиджевые доминанты выявляются методом наблюдения, а также уже упомянутым выше методом опроса горожан (уже не относительно медиапотребления, а относительно измерения отношения горожан к городу, восприятия ими своего города). В этой связи, в частности, подчеркивается, что «при описании имиджа города необходимо учитывать объективные характеристики состояния и развития города, так как именно посредством отношения к ним у человека и формируется образ города» [9, С. 113].

Кроме того, ключевые имиджевые доминанты исследуются путем выявления конкретных идентификационных маркеров города, а именно: ключевых символов города (Морозова Е.В. [8]), персоналистских идентификаторов – эндемичных героев, т.е. образов людей, выступающих в качестве элемента территориальной идентичности (Громова Е.Б. [1]) и др.

Помимо опросных методик, популярным инструментом в данном направлении выступает анализ поисковых запросов с применением сервисов Google Trends и Wordstat Яндекс. В частности, к ним прибегают Зеленцов М.В. [6], Липатова А.В. [7]. Данные аналитические сервисы позволяют выделить ключевые слова-тренды в поисковом запросе. Так можно выяснить, какие элементы жизни города интересуют жителей больше всего, выявить имиджевые доминанты города, измерить их уровень популярности и интереса к ним со стороны горожан.

Что касается специфики репрезентации (фреймирования) выявленных имиджевых доминант в СМИ, то здесь предлагается проводить количественный и качественный анализ позитивного и негативного (проблемного) контента о городе в городских медиа с последующим сопоставлением данного контента с аудиторным запросом, проводить анализ реактивного пользовательского контента (комментариев в городских пабликах, на сайтах городских СМИ).

Русакова Ю.Е. подтверждает, что круг методов исследования медиаобраза города тяготеет к междисциплинарности, и в зависимости от спектра изучаемых материалов медиа, в нем выделяются следующие 2 направления: 1) медиаобраз города изучается на материале медиатекстов, созданных профессиональными журналистами, посредством корпусных методов и контент-анализа; 2) материалом для изучения медиаобраза выступают также комментарии интернет-пользователей, обсуждающих то или иное явление в социальных сетях, блогах, на сайтах городских СМИ [14, С. 109].

Указанными путями анализа специфики репрезентации (фреймирования) образа города в СМИ, пользуются, к примеру, Пакшина И.А., Руськина Е.С., добавляя к указанному инструментарию метод наблюдения [12]. Липатова А.В. предлагает изучать особенности конструирования медийного образа города через негативную и позитивную модуляцию его имиджевых характеристик в текстах медиа [7]. Дементьева К.В., Бакеева Д.А., Фролова Н.М. выявляют актуальные фреймы в конструировании медиаобраза путем ранжирования частотности той или иной локальной тематики в СМИ [3]. Поиск и фиксацию имиджевых характеристик в материалах СМИ путем ранжирования публикаций на позитивные и проблемные, проводит Самкова М.А. [15], Сиюхова А.М. [17], Евдокимов В.А. [4] и др.

Таким образом, методология исследования медиаобраза города должна строиться на трех направлениях: а) медиа-аудите городского медиапространства, т.е. на анализе медиасистемы городов; б) исследовании медиапотребления и медиапотребностей горожан; в) на изучении специфики репрезентации медиаобраза города в городских медиа. При этом используются преимущественно методы контент-анализа, наблюдения, опроса. В качестве объективных показателей задействуются анализ поисковых запросов, индекс цитирования и индекс вовлеченности аудитории в медиапотребление.

В целях комплексного анализа и оценочной экспертизы механизма, процесса, инструментария формирования медиаобраза конкретного города в городских медиа, необходимо с использованием указанных выше методик, анализировать следующие структурные компоненты городского медийного пространства (таблица 1).

Анализ перечисленных компонентов и качеств городского медийного пространства и специфики репрезентации образа города в нем, позволяет в дальнейшем выявить оптимальный инструментарий формирования медиаобраза города, что является крайне актуальным ввиду поставленной исследовательской проблемы, поскольку создание перспективной коммуникативной стратегии формирования медиаобраза/медиаимиджа города в городских СМИ, без определения соответствующего инструментария не представляется возможным.

Таблица 1

Компоненты городского медийного пространства, исследуемые в контексте формирования медиаобраза города в городских медиа

Структурные компоненты городского медийного пространства	Компоненты анализа (какие составляющие и качества городского медийного пространства должны быть проанализированы)
Медиаландшафт города	осуществлять выявление особенностей и ключевых единиц медиаландшафта конкретного города (определять совокупность городских СМИ, городских пабликов и сообществ, официальных городских интернет-ресурсов как составляющих информационной структуры города, описывать их классификацию, тематику, жанровые особенности), выявлять специфику информационных запросов горожан
Ключевые имиджевые доминанты города	выявлять перечень и иерархию наличествующих имиджевых единиц (компонентов имиджа города), существующих в объективной реальности и релевантных интересам горожан (достопримечательностей, примечательных локаций, городских мероприятий, ключевых информационных поводов, актуальных проблем и достижений города, эндемичных городских героев и персонажей, городских исторических концептов и архетипов и т.д.)
Характер репрезентации образа города в медиа	анализировать специфику подачи контента о городе в городских медиа (жанры, тематика), оценивать качественные параметры репрезентации образа города в медиа (положительная, отрицательная, нейтральная), выявлять резонансную реакцию горожан на транслируемый контент, определять практически применяемые способы, приемы, средства моделирования имиджа города в городских медиа, с оценкой качества, разнообразия, частотности, целенаправленности, сознательности их применения

Выводы

В целях разработки перспективной коммуникативной стратегии формирования медиаобраза города, было необходимо аккумулировать методологические и предметные границы рассматриваемой проблемы. В связи с этим выделен корпус оптимальных направлений исследования и измерения медиаобраза города, а именно – уточнены соответствующие методология, инструменты, показатели. Методология исследования медиаобраза города должна строиться на трех направлениях: а) медиа-аудите городского медиапространства, т.е. на анализе медиасистемы городов; б) исследовании медиапотребления и медиапотребностей горожан; в) изучении специфики репрезентации медиаобраза города в городских медиа. При этом используются методы контент-анализа, наблюдения, опроса. В качестве объективных показателей задействуются анализ поисковых запросов, индекс цитирования и индекс вовлеченности аудитории в медиапотребление.

В целях комплексного анализа и оценочной экспертизы механизма, процесса, инструментария формирования медиаобраза конкретного города в городских медиа, необходимо с использованием указанных выше методик,

анализировать следующие структурные компоненты городского медийного пространства: медиаландшафт города (выявлять особенности и ключевые единицы медиаландшафта конкретного города, описывать их классификацию, тематику, жанровые особенности, выявлять специфику информационных запросов горожан); имиджевые доминанты города (выявлять перечень и иерархию наличествующих имиджевых единиц города, существующих в объективной реальности); характер репрезентации образа города в медиа (анализировать специфику подачи контента о городе, оценивать качественные параметры репрезентации образа города в медиа, определять практически применяемые способы, приемы, средства моделирования имиджа города в городских медиа, с оценкой качества, разнообразия, частотности, целенаправленности, сознательности их применения).

Практическая значимость исследования заключается в систематизации и уточнении методологических подходов, инструментов и показателей измерения медиаобраза города. Данные результаты не претендуют на фундаментальность, в качестве перспектив дальнейшего исследования видится сравнительный анализ позиционирования города и близлежащих территорий, анализ пользовательского контента как еще одного драйвера медиаконструирования образа города.

Список использованной литературы:

1. Громова Е.Б. Эндемичные герои крымского регионального телевизионного эфира (на примере «Вести. Крым») // Ученые записки КФУ им. В.И. Вернадского. Филологические науки. – 2020. – №1. – С. 211-232.
2. Девдариани Н.В., Рубцова Е.В. Исторические этапы развития региональной и локальной прессы России и ее современные особенности // БГЖ. – 2020. – №1 (30). – С. 219-222.
3. Дементьева К.В., Бакеева Д.А., Фролова Н.М. Медиаимидж региона и особенности его формирования (на примере Республики Мордовия) // Гуманитарный вектор. – 2023. – Т. 18, №3. – С. 131-141.
4. Евдокимов В.А. Формирование образа региона прессой территорий // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2023. – Т. 17, №2. – С. 91-98.
5. Егорова Л.Г. Жанрово-тематические особенности дискурса СМИ Республики Крым // Вопросы теории и практики журналистики. – 2020. – Т. 9, №2. – С. 335-346.
6. Зеленцов М.В Городские медиа: условия функционирования // Вопросы теории и практики журналистики. – 2015. – №3. – С 262-272.
7. Липатова А.В. Влияние имиджевых характеристик медиаобраза региона на его туристическую привлекательность (на примере республики Татарстан) // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2022. – №4. – С. 65-74.
8. Морозова Е.В. Политика идентичности на локальном уровне (на примере города Ейска) // Каспийский регион: политика, экономика, культура. – 2021. – №4(69). – С. 91-97.

9. Немирова В.А., Тронин С.А. Имидж города как основа его продвижения // Успехи в химии и химической технологии. – 2021. – №11 (246). – С 111-113.

10. Нигматуллина К.Р. Место социальных сетей в развитии региональной журналистики в России // Вестник Московского университета. Серия 10. Журналистика. – 2021. – №1. – С 30-50.

11. Овсянникова Н.В., Саенко Л.А. Современный образ и имидж Ставрополя: социокультурный анализ // Вестник ЧГАКИ. – 2022. – №3(71). – С. 45-21.

12. Пакшина И.А., Руськина Е.С. Города Мордовии: идентичность в медийном дискурсе // Вестник Пермского университета. Философия. Психология. Социология. – 2020. – №2. – С. 328-343.

13. Романова И.В., Косова Е А., Новостные заголовки как средство формирования имиджа Забайкальского края в региональных СМИ (на примере региональных интернет-изданий) // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2022. – Т. 28, № 6. – С. 69-79.

14. Русакова Ю.Е. Реконструкция медиаобраза Омска на основе текстов региональных СМИ и коммуникации интернет-пользователей // Политическая лингвистика. – 2024. – №3 (105). – С. 108-116.

15. Самкова М.А. Тематические фреймы в конструировании образа города зарубежными СМИ // Коммуникативные исследования. – 2023. – Т. 10. №2. – С. 350-364.

16. Симакова С.И. Визуальный образ Аркаима в материалах СМИ // Знак: проблемное поле медиаобразования. – 2021. – № 2(40). – С. 129-142.

17. Сиюхова А.М. Роль электронных СМИ региона в актуализации культурных кодов и формировании комплекса идентичностей населения (на примере деятельности Майкопского телевидения) // Вестник Майкопского государственного технологического университета. – 2024. – №2. – С. 181-188.

18. Штейман М.С. Стратегии и тренды развития современных массмедиа в контексте глобализационных процессов: региональный аспект // Научный диалог. – 2022. – Т. 11, №8. – С. 185-204.

УДК 331.08

РОЛЬ ЧЕЛОВЕЧЕСКОГО КАПИТАЛА В ПРЕОДОЛЕНИИ КРИЗИСОВ

Плеханова Влада Дмитриевна,
Российский экономический университет
имени Г.В. Плеханова, г. Москва

E-mail: vplekhanova21@gmail.com

Аннотация. *В статье рассмотрены современные механизмы формирования и использования человеческого капитала для обеспечения устойчивости бизнеса в условиях экономических потрясений. Подробно проанализированы инструменты развития профессиональных компетенций: корпоративные образовательные платформы, менторские программы, внедрение геймификации в обучающий процесс, цифровизация HR-процессов, персонализированные траектории роста сотрудников. Представлены количественные показатели эффективности инвестиций в подготовку кадров: снижение текучести, ускорение адаптации, рост числа инновационных инициатив внутри организации. Особое внимание уделено развитию междисциплинарных навыков, психологической устойчивости, умению работать в условиях неопределенности. Описаны примеры формирования внутреннего кадрового резерва, внедрения программ наставничества, использования симуляторов и мобильных приложений для оперативного освоения новых компетенций. Проанализированы методы оценки персонала, внедрение рейтинговых систем и обратной связи для повышения мотивации и вовлеченности коллектива. Рассмотрены социальные эффекты корпоративного обучения: формирование команд единомышленников, развитие культуры обмена опытом, снижение конфликтности между подразделениями. Обоснована экономическая целесообразность вложений в развитие сотрудников через сравнение затрат и полученной отдачи для бизнеса. Сделан вывод о необходимости системного подхода к управлению человеческим потенциалом как ключевому условию повышения конкурентоспособности и успешного преодоления кризисных явлений на рынке труда.*

Abstract. *The article examines advanced mechanisms for building and leveraging human capital to ensure business resilience during economic shocks. The analysis focuses on professional skill development tools: corporate learning platforms, mentoring systems, gamified educational processes, HR digitalization, and personalized employee growth paths. Quantitative data on the effectiveness of workforce development investments are provided, including reduced staff turnover, faster adaptation, and increased innovation within organizations. Special attention is given to the cultivation of interdisciplinary skills, psychological resilience, and the ability to operate under uncertainty. The article describes the creation of internal talent pools, implementation of mentoring programs, and the use of simulators and mobile applications for rapid skill acquisition. Methods for personnel assessment, rating systems, and feedback mechanisms are analyzed to enhance motivation and*

engagement. The social impact of corporate training is discussed, highlighting the formation of cohesive teams, the development of a knowledge-sharing culture, and reduced internal conflicts. The economic rationale for investing in employee development is substantiated through a comparison of costs and business returns. The conclusion emphasizes the necessity of a systematic approach to human capital management as a critical factor in boosting competitiveness and successfully overcoming labor market crises.

Ключевые слова: *человеческий капитал, антикризисное управление, развитие персонала, профессиональные компетенции, корпоративное обучение, организационная устойчивость, цифровые технологии.*

Key words: *human capital, crisis management, personnel development, professional competencies, corporate training, organizational resilience, digital technologies.*

Введение. Актуальность

Человеческий капитал представляет собой накопленный багаж профессиональных знаний, практических умений, творческого потенциала и психологической устойчивости сотрудников [1, с. 202]. В период экономических потрясений именно эти качества определяют способность организации сохранять операционную эффективность. Компании обнаруживают, что инвестиции в образование персонала окупаются через повышенную производительность, снижение брака и ускорение внедрения новых технологий [2, с. 10].

Специалисты с широким кругозором и глубокими профессиональными компетенциями находят нестандартные решения там, где другие видят тупик [3, с. 98]. Они адаптируют существующие процессы под изменившиеся условия, предлагают альтернативные подходы к работе с клиентами и оптимизируют расходы без ущерба для качества продукции. Междисциплинарные навыки становятся особенно ценными. Инженер, разбирающийся в экономике, или маркетолог с техническим образованием способны видеть проблемы под разными углами.

Основная часть

Традиционные лекции и семинары уступают место интерактивным методам обучения. Геймификация превращает скучные курсы в увлекательные квесты, где сотрудники зарабатывают баллы, соревнуются между собой и получают достижения за освоение новых компетенций. Система очков и рейтингов мотивирует персонал активнее участвовать в образовательных программах, быстрее запоминать информацию и применять полученные знания на практике.

Менторские программы обеспечивают передачу неформализованного опыта от ветеранов к новичкам [4, с. 4]. Высококвалифицированные специалисты делятся не только техническими навыками, но и пониманием корпоративной культуры, способами решения конфликтных ситуаций и методами работы с трудными клиентами. Групповое наставничество создает среду взаимного развития, где каждый участник выступает одновременно учеником и преподавателем.

Виртуальные образовательные платформы снимают географические ограничения, предоставляют доступ к экспертам мирового уровня и позволяют осваивать новые специальности без отрыва от основной деятельности. Персонализированные траектории развития учитывают индивидуальные особенности каждого сотрудника, его текущий уровень подготовки и карьерные амбиции.

Организации, систематически вкладывающие средства в развитие человеческого капитала, демонстрируют конкретные показатели устойчивости. Текучесть кадров снижается на 25-40%, время адаптации новых сотрудников сокращается вдвое, количество инновационных предложений от персонала возрастает в три раза. Компании быстрее внедряют цифровые технологии, осваивают новые рынки и адаптируются к изменениям в законодательстве.

Во время кризиса 2020 года предприятия с развитыми программами обучения персонала сохранили 80% производственных мощностей в отличие от 45% конкурентов, которые не инвестировали в развитие команды. Сотрудники таких компаний быстрее осваивали удаленную работу, самостоятельно решали возникающие проблемы и поддерживали клиентский сервис на высоком уровне.

Стрессоустойчивость, креативность, способность работать в условиях неопределенности – навыки, которые невозможно приобрести за один день. Их развитие требует постоянной практики, рефлексии и получения обратной связи от коллег и руководителей. Тренинги по эмоциональному интеллекту учат сотрудников управлять собственными эмоциями, эффективно взаимодействовать с расстроенными клиентами и поддерживать товарищей в сложные моменты.

Кросс-функциональное обучение готовит универсальных специалистов, способных выполнять задачи смежных подразделений. Бухгалтер, понимающий логистику, или инженер с навыками продаж становятся незаменимыми в ситуациях, когда нужно быстро перераспределить функции между сотрудниками. Такая гибкость позволяет предприятию продолжать работу даже при временном сокращении штата.

Цифровая грамотность превращается из желательного навыка в обязательное требование. Умение работать с облачными сервисами, анализировать данные и использовать автоматизированные системы учета повышает личную эффективность каждого работника и общую производительность организации.

Успешные компании формируют среду, где образование становится естественной частью рабочего процесса [5, с. 127]. Внутренние конференции, мастер-классы, обмен опытом между департаментами, книжные клубы и хакатоны – все эти форматы поддерживают интеллектуальную активность персонала. Сотрудники выполняют текущие обязанности, постоянно расширяют свои компетенции, изучают передовые практики отрасли и экспериментируют с новыми подходами к решению задач.

Руководители подают личный пример когда участвуют в образовательных программах и делятся знаниями с подчиненными, открыто признавая собственные ошибки. Такое поведение формирует психологическую безопасность – среду, где люди не боятся задавать вопросы, предлагать улучшения и экспериментировать с новыми идеями.

Современные HR-платформы анализируют индивидуальные потребности в развитии, предлагают персонализированные курсы, отслеживают прогресс обучения и выявляют пробелы в знаниях [6, с. 244]. Искусственный интеллект подбирает оптимальные образовательные траектории, учитывая стиль просвещения каждого сотрудника, его загруженность и карьерные планы.

Виртуальная и дополненная реальность создают безопасную среду для отработки сложных техник. Операторы оборудования тренируются на симуляторах, менеджеры отрабатывают переговорные техники с потенциальными клиентами, а врачи практикуются в проведении операций без риска для пациентов. Такие технологии ускоряют освоение профессиональных навыков и снижают вероятность ошибок в настоящей работе.

Мобильные приложения делают развитие непрерывным процессом. Сотрудники получают доступ к образовательным материалам в любое время. Короткие видео, тесты и интерактивные задания доступны на смартфоне. Микрообучение помогает быстро освоить новые навыки. Такой формат повышает вовлеченность и ускоряет закрепление информации в памяти.

Каждый рубль, инвестированный в образование сотрудников, приносит от трех до семи рублей прибыли через повышение производительности, снижение текучести кадров и улучшение качества продукции [7, с. 66]. Компании экономят на поиске и адаптации новых специалистов, снижают расходы на исправление ошибок и сокращают время внедрения инноваций.

Программы развития лидерских компетенций позволяют компаниям заранее готовить сотрудников к управленческим ролям. Внутренний кадровый резерв обеспечивает быстрый подбор руководителей в моменты масштабирования бизнеса или запуска новых проектов. Сотрудники, выросшие внутри организации, уже разделяют её ценности и знают бизнес-процессы. Такой подход снижает расходы на поиск топ-менеджеров, минимизирует риски неудачной адаптации и способствует сохранению корпоративной культуры.

Инвестиции в человеческий капитал укрепляют лояльность сотрудников и формируют положительный имидж работодателя на рынке труда. Специалисты выбирают компании, предлагающие возможности профессионального роста, интересные проекты и современные методы развития. Репутация прогрессивной организации привлекает талантливых кандидатов, снижает расходы на рекрутинг и повышает конкурентоспособность на рынке кадров [8].

Обучение формирует команды единомышленников, разделяющих общие ценности и стандарты работы. Совместное решение учебных кейсов, участие в групповых проектах и обмен опытом укрепляют межличностные связи, улучшают взаимопонимание между подразделениями и снижают уровень внутренних конфликтов [9].

Развитие технологий не снижает значимость человеческого фактора, а трансформирует требования к профессиональным компетенциям. Автоматизация берет на себя рутинные операции, освобождает людей для творческой работы, принятия сложных решений и взаимодействия с клиентами. Ценность креативности, эмпатии, системного мышления и способности к адаптации возрастает.

Организации, понимающие эту тенденцию, инвестируют в развитие уникальных человеческих качеств своих сотрудников. Они создают условия для экспериментов, поощряют инициативу и поддерживают проекты. Такой подход формирует инновационную культуру, которая способна генерировать прорывные решения и обеспечивать долгосрочную конкурентоспособность в постоянно меняющемся мире.

Выводы

Выявленные закономерности воздействия кадрового потенциала на стратегическую устойчивость предприятия обуславливают критическую важность планомерных инвестиций в совершенствование профессиональных качеств команды. Целенаправленное наращивание экспертизы сотрудников формирует мощный фундамент для успешного преодоления экономических вызовов, обеспечивая стабильное функционирование организации в турбулентной бизнес-среде и создавая предпосылки для долгосрочного процветания.

Список использованной литературы:

1. Жиленкова Е.П., Буданова М.В. Управление талантами как элемент развития интеллектуального капитала организации // Лидерство и менеджмент. – 2021. – №2. – С. 201-212.
2. Карасева С.З. Повышение эффективности внутрикорпоративного обучения молодых специалистов в крупных российских компаниях // Науковедение. – 2021. – №1. – С. 8-15.
3. Базаров Т.Ю. Психология управления персоналом. // учебник и практикум для вузов. – М.: Издательство Юрайт. – 2021. – 381 с.
4. Прививка лидерства. Как менторство внутри компании помогает бизнесу сохранять устойчивость и управлять изменениями // СберПро. – 2023.
5. Маслова, В. М. Управление персоналом : учебник и практикум для вузов. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт. – 2025. – 451 с.
6. Управление человеческими ресурсами : учебник и практикум для вузов // под общей редакцией О. А. Лапшовой. – Москва : Издательство Юрайт. – 2025. – 406 с.
7. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом : учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М. – 2025. – 440 с.
8. Смирнова Я.А., Козлов А.И. Важность инвестиции в человеческий капитал в современном управлении персоналом // Вестник науки. – 2023. – №2 (59). – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/vazhnost-investitsii-v–chelovecheskiy-kapital-v–sovremennom-upravlenii-personalom (дата обращения: 07.07.2025).
9. Окороков В.М. Роль человеческого капитала в периоды финансовой нестабильности экономики // Вестник Курской государственной сельскохозяйственной академии. – 2011. – №2. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-chelovecheskogo-kapitala-v-periody-finansovoy-nestabilnosti-ekonomiki (дата обращения: 07.07.2025).

УДК 65.011.56

ПОВЫШЕНИЕ УРОВНЯ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ КОМПАНИИ НА ОСНОВЕ АВТОМАТИЗАЦИИ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ ЗАКАЗАМИ

Самойлов Александр Дмитриевич,
Пальниченко Владислав Петрович,
Андреев Никита Юрьевич,

Научный руководитель: Становая Анна Андреевна, доцент,
Балтийский государственный технический университет
«ВОЕНМЕХ» им. Д.Ф. Устинова, г. Калининград

E-mail: lucsiopozetiv2016@gmail.com

Аннотация. *В современных условиях цифровой трансформации повышение качества обслуживания клиентов становится важнейшим фактором устойчивого развития предприятий и формирования их конкурентных преимуществ. Одним из эффективных инструментов повышения эффективности взаимодействия компании с клиентами является автоматизация бизнес-процессов управления заказами. В статье рассматриваются теоретические и практические аспекты автоматизации процесса управления заказами и их влияние на уровень обслуживания клиентов. Анализируются подходы к оптимизации бизнес-процессов на основе использования информационных технологий, а также роль процессного подхода в управлении организацией. Делается вывод о том, что внедрение автоматизированных систем способствует повышению удовлетворенности клиентов и повышению качества клиентского сервиса.*

Abstract. *In today's digital transformation environment, improving customer service is becoming a critical factor in the sustainable development of enterprises and the development of their competitive advantages. Automation of order management processes is an effective tool for improving the efficiency of company interactions with clients. This article examines the theoretical and practical aspects of order management automation and their impact on customer service. It also analyzes approaches to business process optimization using information technology, as well as the role of a process-based approach in organizational management. It is concluded that the implementation of automated systems contributes to increased customer satisfaction and improved customer service.*

Ключевые слова: *автоматизация, бизнес-процессы, управление заказами, обслуживание клиентов, информационные системы, цифровая трансформация, процессный подход.*

Key words: *automation, business processes, order management, customer service, information systems, digital transformation, process-based approach.*

Введение. Актуальность

В современных условиях цифровой трансформации использование информационных технологий становится одним из важнейших факторов повышения эффективности деятельности предприятий. Процессы цифровизации бизнеса требуют адаптации управленческой деятельности отечественных организаций к новым условиям функционирования при активном внедрении инновационных цифровых решений.

Одной из наиболее значимых тенденций в развитии современных предприятий является ориентация на клиента; при этом повышение качества обслуживания становится необходимым условием формирования конкурентных преимуществ компании. Поскольку клиенты заинтересованы не только в качественных товарах или услугах, но и в хорошем сервисе, включая быструю работу с заказами, комфортную коммуникацию и отслеживаемую информацию о продвижении заказов, на первый план выходит улучшение работы с заказами. Это – основной способ взаимодействия фирмы с клиентами на этапах получения и выполнения заказов, а также постпродажного обслуживания, направленный на повышение удовлетворенности потребителей.

Однако, как правило, в больших компаниях процессы работы с заказами очень разрознены, а деятельность подразделений плохо согласована. Данные по заказам могут размещаться в разных программах или документах, что усложняет их обработку и контроль, а также увеличивает сроки выполнения и снижает эффективность взаимодействия между подразделениями. Исходя из предъявляемых потребителями высоких требований к скорости и качеству обслуживания, компании вынуждены постоянно совершенствовать свои бизнес-процессы.

Таким образом, исследование возможностей повышения уровня обслуживания клиентов на основе автоматизации процесса управления заказами является актуальной научной и практической проблемой.

Цель данного исследования заключается в обосновании необходимости автоматизации процесса управления заказами для повышения качества обслуживания клиентов.

Для достижения указанной цели могут быть сформулированы следующие задачи:

1. Рассмотреть основы процессного подхода к управлению заказами;
2. Проанализировать применяемые сегодня автоматизированные информационные системы;
3. Установить влияние автоматизации на качество обслуживания клиентов.

Основная часть

В современных условиях хозяйствования предприятия вынуждены уделять особое внимание качеству клиентского сервиса. Рост конкуренции и повышение требований со стороны потребителей делают необходимым совершенствование внутренних организационных механизмов, обеспечивающих своевременную и корректную обработку заказов. В этой связи управление заказами рассматривается не просто как отдельная операционная функция, а как важный

управленческий процесс, влияющий на эффективность всей системы взаимодействия предприятия с клиентами.

По своей структуре процесс управления заказами представляет собой совокупность взаимосвязанных действий, которые охватывают весь жизненный цикл работы с клиентской заявкой. Как правило, данный процесс начинается с момента получения заказа от клиента и включает его регистрацию, обработку поступившей информации, проверку доступности необходимых ресурсов, подготовку сопроводительной документации, организацию выполнения заказа и последующий контроль его реализации. Каждый из перечисленных этапов требует координации действий различных сотрудников и подразделений предприятия.

Следует отметить, что на практике процесс обработки заказов носит межфункциональный характер. В его реализации участвуют несколько структурных подразделений организации. Так, отдел продаж взаимодействует с клиентом и фиксирует поступающие заявки, складские службы обеспечивают проверку наличия товаров, логистические подразделения отвечают за организацию доставки, а финансовые отделы контролируют вопросы оплаты и расчетов. Эффективность всего процесса во многом определяется тем, насколько скоординировано осуществляется взаимодействие между этими подразделениями и насколько оперативно происходит обмен необходимой информацией.

Однако на многих предприятиях, особенно в условиях традиционной организации деятельности, процесс управления заказами характеризуется значительной фрагментарностью. Данные о заказах могут храниться в различных информационных системах, отдельных электронных таблицах или бумажных документах. Отсутствие единого подхода к информационным ресурсам мешает обработке данных и, как следствие, снижает полезность информации, особенно – в ситуациях, когда требуется быстрое принятие управленческих решений. Проблемы возникают также из-за того, что обмен информацией между структурными подразделениями часто осуществляется разными путями: по электронной почте, во внутреннем бумажном документообороте, через телефонные звонки или просто по устным приказам. В результате, заявки от клиентов обрабатываются дольше, ресурсы компании используются неэффективно, а клиенты оказываются не удовлетворены уровнем сервиса. Поэтому многие предприятия сегодня стремятся пересматривать существующие подходы к организации работы с заказами. Одним из наиболее перспективных направлений совершенствования управления является внедрение современных управленческих концепций и активное использование информационных технологий. В частности, значительное внимание уделяется применению процессного подхода и проведению реинжиниринга бизнес-процессов, что позволяет существенно повысить эффективность деятельности предприятия [1].

В современной управленческой практике всё большее распространение получает процессный подход, который предполагает рассмотрение деятельности предприятия, как совокупности взаимосвязанных процессов. В отличие от

традиционного функционального подхода, при котором основное внимание уделяется отдельным подразделениям, процессный подход фокусируется на последовательности действий, направленных на достижение конкретного результата и создание ценности для клиента. Такой способ организации управленческой деятельности позволяет целостно анализировать деятельность предприятия и выявлять возможности для её совершенствования [2].

Суть процессного подхода заключается в том, что любая деятельность предприятия рассматривается, как процесс, включающий определённую последовательность операций, выполняемых для достижения поставленной цели. Каждый процесс имеет входные данные, ресурсы, исполнителей и конкретный результат, который представляет ценность для внутреннего или внешнего потребителя. Использование процессного подхода требует точного описания тех бизнес-процессов, что уже есть в компании. Это дает возможность увидеть, какие действия не приносят дополнительных преимуществ, обнаружить дублирование операций и выявить вероятные ошибки. На базе проведенного анализа разрабатываются планы по улучшению процессов и повышению продуктивности работы фирмы.

Моделирование бизнес-процессов – один из главных способов воплощения в жизнь подхода, ориентированного на процессы, что дает возможность показать, как устроена деятельность компании, в каком порядке осуществляются операции, и как связаны между собой разные элементы производственной, сбытовой и управленческой системы. Моделирование делает процессы в компании понятнее, а значит, упрощает проведение их анализа. Современные методы моделирования бизнес-процессов дают возможность не только показать, как процессы идут сейчас, но и организовать их более эффективно. Это особенно важно для перепроектирования бизнес-процессов, когда полностью пересматриваются привычные способы работы и создаются новые схемы, в соответствии с которыми процессы будут реализованы [1].

Применение процессного подхода при организации выполнения заказов позволяет внедрять современные компьютерные системы и автоматизировать управление. В условиях активного развития цифровых технологий всё большее значение для предприятий приобретает автоматизация бизнес-процессов. В данном контексте автоматизация рассматривается как целенаправленное и системное применение информационных технологий, направленное на упорядочение, координацию и совершенствование различных видов деятельности организации. Использование современных цифровых инструментов позволяет предприятиям более эффективно управлять внутренними процессами, а также повышать скорость выполнения как производственных, так и управленческих операций.

Современная экономическая среда характеризуется высокой динамичностью. Усиление конкурентной борьбы, ускорение бизнес-процессов и постоянное возрастание требований со стороны потребителей вынуждают предприятия уделять особое внимание повышению эффективности своей деятельности. В подобных условиях внедрение автоматизированных систем управления бизнес-процессами становится одним из наиболее эффективных

способов совершенствования деятельности организации. Применение таких систем обеспечивает не только более быструю обработку информации, но и способствует согласованной работе различных подразделений предприятия, что имеет важное значение для эффективного функционирования всей организации [1].

Одной из основных задач автоматизации является минимизация влияния человеческого фактора при выполнении операций, связанных с обработкой информации в то время, как при традиционной ручной работе с информацией существует высокая вероятность возникновения ошибок. Подобные ошибки могут возникать вследствие неточностей при вводе информации, дублирования данных или потери отдельных документов. Особенно чувствительными к таким ошибкам являются процессы управления заказами. Даже незначительные неточности при обработке заказов способны привести к сбоям в логистических процессах, финансовым потерям и осложнениям во взаимоотношениях с клиентами. Помимо этого, подобные ситуации могут негативно отражаться на деловой репутации компании и снижать уровень доверия со стороны потребителей [2].

Существенным преимуществом автоматизации является также возможность централизованного хранения и обработки информации. Современные информационные системы позволяют объединять данные о клиентах, заказах, складских запасах и финансовых операциях в рамках единой базы данных. Подобная организация информационных потоков обеспечивает оперативный доступ к необходимым сведениям для сотрудников различных подразделений предприятия. Благодаря этому повышается скорость принятия управленческих решений и улучшается координация действий между отделами.

Практическая значимость таких решений проявляется, например, в деятельности отдела продаж, сотрудники которого могут получать актуальную информацию о наличии продукции на складе в режиме реального времени. Это позволяет более точно и оперативно информировать клиентов о возможности выполнения их заказов. Одновременно логистические подразделения получают доступ к данным о сроках поставок и маршрутах транспортировки продукции, что позволяет более эффективно планировать процесс доставки.

В условиях автоматизации особую роль начинает играть контроль выполнения заказов на всех этапах их реализации. Современные информационные системы дают возможность отслеживать движение каждого заказа с момента его поступления в систему и до момента передачи продукции клиенту. Руководство предприятия получает инструменты для постоянного мониторинга процессов, что позволяет своевременно выявлять возможные отклонения от запланированных показателей и оперативно принимать необходимые управленческие решения [3].

К тому же, за счет применения автоматизированных систем данных налаживается более эффективная коммуникация фирмы с покупателями. Так, с помощью современных технических средств потребителям можно сообщать о ходе выполнения заказов, используя электронные письма, СМС и приложения для смартфона. При этом следует понимать, что автоматизация предполагает

комплексный, всесторонний подход и в большинстве случаев должна сопровождаться пересмотром регламентов работы, оптимизацией процессов и обучением сотрудников.

Практика показывает, что успешная реализация проектов автоматизации требует предварительного моделирования процессов, выявления узких мест в их организации и разработки системы ключевых показателей эффективности. Кроме того, важную роль играет подготовка персонала и его адаптация к новым условиям работы [4].

В современной практике управления предприятиями автоматизация процессов обработки заказов осуществляется с использованием различных типов информационных систем. Наиболее распространёнными из них являются CRM– и ERP-системы. CRM-системы ориентированы на управление взаимоотношениями с клиентами, тогда как ERP-системы обеспечивают интеграцию внутренних процессов предприятия.

Совместное использование этих систем позволяет сформировать единое информационное пространство предприятия, в котором процессы взаимодействия с клиентами и внутренние бизнес-процессы функционируют согласованно. Такая интеграция способствует повышению эффективности деятельности организации, ускорению обработки заказов и улучшению качества клиентского сервиса [5].

Как уже было отмечено, одним из наиболее распространённых инструментов, позволяющих системно управлять взаимоотношениями с клиентами, являются CRM-системы (Customer Relationship Management). Данные программные решения предназначены для комплексной организации работы с клиентской базой и позволяют предприятиям централизованно управлять информацией о клиентах, а также оптимизировать процессы взаимодействия с ними. Это достигается за счёт объединения данных о клиентах в единой информационной среде, автоматизации обработки клиентской информации и обеспечения согласованности действий сотрудников различных подразделений компании.

Информация о клиентах представляет собой один из наиболее значимых нематериальных ресурсов предприятия. Она включает не только базовые контактные сведения, но и более широкий массив данных, отражающих особенности взаимодействия клиента с компанией. К таким данным относятся сведения о предпочтениях потребителей, история их обращений в компанию, информация о ранее оформленных заказах, а также данные о совершённых финансовых операциях. Наличие подобной информации позволяет предприятиям лучше понимать особенности поведения своих клиентов. CRM-системы обеспечивают накопление и систематизацию этих данных в единой базе. Благодаря этому создаются условия для проведения комплексного анализа клиентского поведения и выявления определённых закономерностей в потребительской активности. Использование подобных аналитических возможностей позволяет компаниям не только реагировать на текущие запросы клиентов, но и формировать прогнозы относительно их будущих потребностей. В результате организации получают возможность создавать более

персонализированные предложения и повышать качество предоставляемых услуг [2].

Использование CRM-платформ также существенно влияет на производительность отделов продаж. Персонал получает мгновенный доступ к актуальным данным о клиентах, их запросах и предыдущем взаимодействии с компанией. Это сокращает время, необходимое для рассмотрения запросов, и ускоряет обслуживание покупателей. Использование CRM-систем упрощает автоматизацию огромного количества однообразных дел, например, запись обращений, сохранение истории общения с покупателями, создание напоминаний о будущих беседах, планирование общения с покупателями и создание всяких отчетов. Благодаря автоматизации сотрудники меньше устают и у них появляется время на более трудные задачи, требующие применения имеющихся знаний.

Среди главных достоинств CRM-систем выделяются их способности к анализу; с их помощью можно выявлять важнейшие тенденции в поведении клиентов, проводить сегментацию потребителей по различным критериям, а также оценивать потенциальную ценность отдельных клиентов для компании. Полученные в ходе анализа данные используются при разработке маркетинговых и коммерческих стратегий предприятия. На их основе формируются персонализированные предложения, реализуются программы кросс-продаж и создаются системы лояльности для клиентов. Дополнительно, аналитические возможности систем CRM позволяют с большей долей вероятности предсказывать спрос, рационально распределять ресурсы и повышать обоснованность принимаемых управленческих решений.

Однако, несмотря на явные преимущества, применение CRM-систем связано с рядом организационных и экономических трудностей, обусловленных необходимостью адаптации имеющихся бизнес-процессов предприятия к новым технологиям. Это означает, что внедрение CRM-системы должно осуществляться одновременно с пересмотром структуры компании и изменением правил и регламентов работы сотрудников и подразделений, а также с обучением персонала новым методам взаимодействия с клиентами. Безусловно, внедрение таких систем требует дополнительных расходов на приобретение лицензии, установку программы и ее дальнейшая поддержку. Но, как показывает опыт, в конечном итоге, польза от CRM-систем, почти всегда превышает затраченные средства, поскольку их работа повышает удовлетворенность и лояльность клиентов [3].

Большая роль в управлении современными компаниями отводится ERP-системам, отвечающим за корпоративное планирование ресурсов. Эти системы являются всеобъемлющими информационными решениями, которые созданы для управления различными видами ресурсов фирмы, как материальными, денежными, так и человеческими. Главная цель ERP-систем – свести воедино различные рабочие направления компании в одну информационную систему. Подобная связь дает возможность согласовывать работу подразделений компании, делая управление прозрачным и обеспечивая таким образом, более разумное использование ресурсов фирмы [4].

Возможности ERP-систем охватывают широкую гамму бизнес-процессов. К числу процессов, охватываемых современными корпоративными информационными системами, относятся управление производственной деятельностью, контроль состояния складских запасов, организация логистических операций, регулирование финансовых потоков, а также процессы, связанные с продажами и закупками. Объединение указанных направлений деятельности в рамках единой информационной среды позволяет формировать целостное представление о функционировании предприятия. В результате менеджмент получает возможность рассматривать деятельность организации как взаимосвязанную систему, в которой все процессы находятся в постоянном взаимодействии.

Использование единой информационной платформы создаёт условия для более оперативного анализа текущего состояния предприятия. Руководители получают доступ к актуальным данным, характеризующим различные стороны деятельности организации, что позволяет принимать управленческие решения на основе более полной и достоверной информации. Централизованная база данных делает решения более обоснованными и уменьшает управленческие риски, а также повышает открытость компании и ее привлекательность для инвесторов [6].

Не менее важно и то, что ERP-система обеспечивает централизацию в работе с данными, когда все сведения о работе фирмы собираются в единой базе и становятся доступны всем подразделениям фирмы. Например, отдел продаж может в любой момент узнать, сколько продукции имеется на складе и есть ли нужный товар; финансовый отдел может работать с информацией о платежах и задолженностях и т.д.

Соединение потоков информации в одной системе помогает структурным единицам фирмы согласовывать действия, снижает риск дублирования данных и повышает точность планирования и выделения ресурсов. Более того, применение ERP-систем помогает увеличить прозрачность работы фирмы, потому что главные признаки работы компании становятся более доступными для анализа.

Благодаря установке таких систем руководство компании получает возможность контролировать исполнение обязанностей сотрудниками в режиме реального времени. Это дает возможность быстро находить проблемные зоны, определять, так называемые, «места затруднений» и оценивать результативность работы разных подразделений. На базе полученной информации формируются решения, направленные на улучшение процессов, уменьшение расходов и увеличение общей продуктивности фирмы.

Наряду с этим, установка ERP-систем связана с определенными сложностями. Прежде всего необходимо учитывать большие денежные затраты, необходимые для приобретения программы, ее установки и осуществления технической поддержки. Помимо этого, процесс интеграции ERP-решений в деятельность предприятия нередко занимает продолжительное время и требует адаптации существующих бизнес-процессов. Достаточно часто внедрение таких систем сопровождается необходимостью пересмотра организационной

структуры предприятия, а также изменением существующих регламентов работы сотрудников. Подобные преобразования могут вызывать определённое сопротивление со стороны персонала, поскольку требуют освоения новых методов работы и изменения привычных процедур. В связи с этим предприятиям нередко приходится осуществлять специальные организационные мероприятия, направленные на обучение сотрудников и их адаптацию к новым условиям функционирования с учетом того, что в целом это позволяет более эффективно управлять ресурсами организации, улучшать координацию деятельности подразделений и, тем самым, укреплять конкурентные позиции компании на рынке [5].

Совместное использование CRM– и ERP-систем создаёт условия для формирования единого информационного пространства предприятия. В рамках такой интеграции процессы взаимодействия с клиентами и внутренние бизнес-процессы организации оказываются тесно взаимосвязанными и управляемыми. Это, в свою очередь, позволяет осуществить автоматизацию сквозного процесса обработки заказов – начиная с момента получения заявки от клиента и заканчивая её выполнением, доставкой продукции и последующим анализом результатов. В результате повышается скорость обработки заказов, снижается вероятность возникновения ошибок и обеспечивается более высокий уровень клиентского обслуживания.

Так, автоматизация позволяет значительно сократить время обработки заказов, осуществляя загрузку данных практически мгновенно, что позволяет значительно сократить продолжительность выполнения отдельных операций, связанных с обработкой клиентских заявок. Использование компьютерных информационных систем снижает риск ошибок при работе с информацией благодаря использованию специальных компьютерных программ. Автоматизированная обработка и хранение данных дает больше уверенности при работе с клиентскими обращениями, что способствует улучшению деловой репутации фирмы. Еще одним важным достоинством автоматизированных систем является возможность предоставления покупателям сведения об исполнении их заказов. Возможность самостоятельного отслеживания этапов выполнения заказа повышает прозрачность взаимодействия между компанией и её клиентами, а также способствует улучшению общего качества клиентского сервиса.

Выводы

Проведенное исследование показало, что автоматизация управления заказами является необходимым решением для улучшения клиентского сервиса. Применение компьютерных систем позволяет оптимизировать процессы в фирме, сократить время, которое уходит на выполнение заказов, и снизить вероятность ошибок. Серьезную поддержку при этом обеспечивает использование процессного подхода в управлении и внедрение современных IT-технологий. Это помогает сблизить разные подразделения фирмы и сформировать единое информационное поле, благодаря чему улучшается коммуникация между сотрудниками и сокращается время на принятие управленческих решений.

Это позволяет заключить, что автоматизация работы с заказами является важным направлением деятельности современных компаний, заинтересованных в повышении качества работы с клиентами, в то время как применение современных информационных систем способствует обеспечению конкурентоспособности организаций в условиях цифровой экономики.

Список использованной литературы:

1. Репин В.В., Елиферов В.Г. Бизнес-процессы: регламентация и управление: учебник. – М.: ИНФРА-М. – 2026. – 319 с.
2. Маслевич Т.П. Управление бизнес-процессами: от теории к практике: учебное пособие. – М.: ИНФРА-М. – 2021. – 206 с.
3. Черкашин П.А. Стратегия управления взаимоотношениями с клиентами (CRM)**.** Курс лекций. – М.: Национальный открытый университет ИНТУИТ. – 2024. – 420 с.
4. Алеников А.С. ERP-системы. Практический курс по 1С: ERP Управление предприятием: учебное пособие для вузов. – М.: Юрайт. – 2025. – 491 с.
5. Рыжко А.Л., Рыбников А.И., Рыжко Н.А. Информационные системы управления производственной компанией: учебник для вузов. – М.: Юрайт. – 2022. – 354 с.
6. Становая А.А. Роль инвестиционной безопасности в развитии национальной экономики // Журнал правовых и экономических исследований. – 2024. – № 3. – С. 165-170. – DOI 10.26163/GIEF.2024.50.88.023.

УДК 332.1

ИНСТИТУЦИОНАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ВЛИЯНИЯ ЗЕМЕЛЬНО-ИМУЩЕСТВЕННЫХ ОТНОШЕНИЙ НА ЭКОНОМИЧЕСКИЙ РОСТ РЕГИОНА

Дудник Александр Сергеевич,
Российская академия народного хозяйства
и государственной службы при Президенте
Российской Федерации, г. Москва

E-mail: lyakh-1998@mail.ru

Аннотация. *В статье рассматривается влияние институциональных факторов на экономический рост через призму регулирования земельно-имущественных отношений. Актуальность исследования обусловлена тем, что в условиях перехода к интенсивной модели развития качество институтов, определяющих оборот ключевых активов, становится критическим. Методологической основой послужили принципы институциональной теории и сравнительного анализа. В результате исследования разработана концептуальная модель, согласно которой стабильность прав собственности, эффективность кадастрового учета и качество пространственного планирования определяют уровень транзакционных издержек и инвестиционных рисков. Их влияние реализуется через четыре взаимосвязанных канала: инвестиционный, аллокативной эффективности, пространственно-планировочный и фискальный. Качество работы данных каналов формирует институциональную среду, которая либо стимулирует приток капитала и рост производительности, либо создает барьеры для развития. Для каждого канала предложены количественные индикаторы оценки, что формирует основу для сравнительного анализа региональных практик и разработки научно обоснованных мер по совершенствованию государственного регулирования в данной сфере.*

Abstract*. The article examines the influence of institutional factors on economic growth through the prism of regulating land and property relations. The relevance of the study is due to the fact that in the context of the transition to an intensive development model, the quality of institutions that determine the turnover of key assets becomes critical. The methodological basis was the principles of institutional theory and comparative analysis. As a result of the research, a conceptual model has been developed, according to which the stability of property rights, the efficiency of cadastral registration, and the quality of spatial planning determine the level of transaction costs and investment risks. Their influence is realized through four interconnected channels: investment, allocative efficiency, spatial-planning, and fiscal. The quality of these channels shapes the institutional environment, which either stimulates capital inflows and productivity growth or creates barriers to development. Quantitative assessment indicators are proposed for each channel, forming a basis for*

comparative analysis of regional practices and the development of scientifically grounded measures to improve state regulation in this sphere.

Ключевые слова: *институциональная экономика, экономический рост, региональное развитие, земельно-имущественные отношения, государственное регулирование, права собственности, кадастр.*

Key words: *institutional economics, economic growth, regional development, land and property relations, state regulation, property rights, cadastre.*

Введение. Актуальность

Современная парадигма экономического развития все больше смещает акцент с количественного наращивания факторов производства на качество институциональной среды, которая определяет эффективность их использования [1]. В этом контексте земельно-имущественные отношения представляют собой фундаментальный институт, формирующий базовые «правила игры» для всех хозяйствующих субъектов. Устойчивый экономический рост региона невозможен без четких, стабильных и предсказуемых норм, регулирующих права собственности, порядок оборота и использования земли и недвижимости [2]. Актуальность исследования данной проблемы усиливается в условиях, когда регионы конкурируют за мобильный капитал, а качество институтов становится ключевым нематериальным активом территории.

Несмотря на значительный объем исследований в области экономики развития и региональной экономики, системный анализ влияния именно земельно-имущественного регулирования на экономическую динамику через призму институционального подхода остается недостаточно разработанным. Часто рассматриваются либо узкие технические аспекты кадастрового учета и землеустройства, либо общие вопросы правового регулирования, без увязки с конкретными механизмами воздействия на инвестиции, производительность и бюджетные доходы. Целью данной статьи является разработка концептуальной институциональной модели, раскрывающей механизм и ключевые каналы влияния качества земельно-имущественного регулирования на экономический рост региона. Достижение этой цели требует решения следующих задач: во-первых, теоретическое обоснование роли земельно-имущественных отношений как ключевого института регионального развития; во-вторых, выделение и содержательная характеристика каналов трансмиссии институционального воздействия; в-третьих, обоснование системы индикаторов для оценки эффективности регулирования.

Основная часть

В рамках институциональной экономической теории подчеркивается, что именно институты – формальные правила, механизмы их принуждения и неформальные нормы – являются глубинной причиной различий в долгосрочных траекториях развития стран и регионов [2]. Земля и недвижимость, выступая одновременно фактором производства, пространственным базисом и объектом капиталовложений, требуют особо четкой институциональной регламентации. Качество этой регламентации определяет уровень транзакционных издержек, связанных с установлением, защитой и обменом прав собственности [3].

Высокие транзакционные издержки, порождаемые несовершенством институтов, выступают скрытым налогом на экономическую активность, сдерживая инвестиции и инновации.

«Государственное регулирование в данной сфере представляет собой систему мер, призванных обеспечить баланс частных и публичных интересов, гарантировать рациональное использование ограниченного ресурса и формировать условия для его вовлечения в хозяйственный оборот» [4]. Эффективность регулирования зависит от таких параметров, как стабильность законодательства, исключающая произвольное изменение правил; прозрачность и доступность информации, содержащейся в государственных реестрах; предсказуемость и обоснованность административных процедур, связанных с предоставлением земельных участков, согласованием проектов и регистрацией прав [5]. Формирование подобных институтов является эволюционным процессом, на который влияют исторические, правовые и культурные традиции, что подтверждается разнообразием национальных моделей управления земельными ресурсами.

Влияние качества земельно-имущественного регулирования на экономический рост осуществляется не напрямую, а через систему взаимосвязанных каналов, воздействующих на ключевые детерминанты развития: инвестиционную активность, аллокативную эффективность ресурсов, пространственную организацию экономики и фискальный потенциал территории.

Инвестиционный канал является первичным и наиболее чувствительным [6]. «Решение инвестора о вложении капитала в конкретную территорию в решающей степени зависит от уверенности в защищенности его прав на земельный участок и объекты недвижимости. Длительные, непрозрачные и коррупционноемкие процедуры получения разрешительной документации, согласования границ или перевода земель выступают мощным сдерживающим барьером» [7]. Они существенно увеличивают неопределенность и сроки окупаемости проекта, зачастую делая инвестиции нецелесообразными. Напротив, создание понятных, быстрых и цифровизированных административных регламентов становится конкурентным преимуществом региона, снижая издержки входа на рынок и формируя благоприятный инвестиционный климат.

«Канал аллокативной эффективности связан со способностью рыночных механизмов обеспечивать переход ресурсов к наиболее производительным пользователям. Основой для этого служит достоверная и актуальная кадастровая оценка, формирующая объективные ценовые сигналы для участников рынка» [9]. Занижение кадастровой стоимости, наличие значительных массивов неучтенных, неоформленных или неиспользуемых земель приводит к «замораживанию» ресурсного потенциала, снижению налоговых поступлений и, в конечном счете, к падению общей факторной производительности в экономике. Рациональное землеустройство и эффективное управление земельными ресурсами, напротив, позволяют максимизировать экономическую и социальную отдачу от этого ограниченного и ценного актива.

«Пространственно-планировочный канал определяет, как нормы градостроительного зонирования и документы территориального планирования формируют среду для хозяйственной деятельности. Сбалансированное и комплексное развитие территорий, при котором промышленные зоны, жилая застройка, объекты транспортной и инженерной инфраструктуры логично взаимосвязаны, создает значительные положительные агломерационные эффекты. Эти эффекты выражаются в снижении логистических издержек для бизнеса, повышении доступности трудовых ресурсов и развитии кооперационных связей между предприятиями» [9]. Хаотичная, несогласованная застройка и отсутствие долгосрочного стратегического планирования, напротив, порождают транспортные коллапсы, экологические проблемы и рост издержек для всех экономических агентов, что в долгосрочной перспективе снижает общую конкурентоспособность и инвестиционную привлекательность территории.

«Фискальный канал обеспечивает обратную связь в системе и формирует финансовые возможности региона для собственного развития. Доходы от земельного налога, арендной платы за государственное и муниципальное имущество, а также средства от его приватизации формируют важную часть собственной налогово-неналоговой доходной базы субфедеральных бюджетов. Объем и стабильность этих поступлений напрямую зависят от качества управления земельно-имущественным комплексом: полноты кадастрового учета, обоснованности кадастровой оценки, эффективности контроля за целевым использованием и своевременностью платежей» [5]. Средства, аккумулированные через данный канал, могут быть реинвестированы в развитие общественной инфраструктуры, модернизацию коммунального хозяйства и реализацию социальных программ, создавая тем самым позитивную обратную связь и закладывая материальную основу для следующего витка экономического роста.

Согласованная и эффективная работа данных каналов формирует целостную институциональную среду, которая либо способствует концентрации капитала, диффузии инноваций и росту совокупной производительности факторов, либо создает институциональные ловушки, консервируя неэффективные практики и технологическое отставание.

Для анализа эффективности работы выделенных каналов и качества институтов в целом может быть предложена система индикаторов. Эти индикаторы позволяют перейти от качественных оценок к сравнительному анализу и мониторингу изменений во времени.

Для инвестиционного канала релевантными индикаторами выступают среднее время, затрачиваемое на регистрацию права собственности на типовой объект недвижимости, и количество необходимых административных процедур для получения разрешения на строительство. Снижение этих показателей свидетельствует о повышении эффективности регулирования.

Оценка канала аллокативной эффективности может основываться на таких показателях, как доля земельных участков, сведения о которых в государственном кадастре недвижимости полностью соответствуют их

фактическому состоянию, использованию и границам, а также степень расхождения между кадастровой и рыночной стоимостью земель.

Эффективность пространственно-планировочного канала может быть оценена через степень реализации ключевых положений документов территориального планирования (генеральных планов, правил землепользования и застройки) и уровень обеспеченности территории объектами инженерной и транспортной инфраструктуры, необходимыми для ее комплексного развития.

Для фискального канала ключевыми индикаторами являются уровень собираемости земельных платежей, а также доля доходов от использования государственного и муниципального имущества в собственных доходах регионального и местных бюджетов. Рост этих показателей при прочих равных условиях говорит о повышении эффективности управления активами.

Выводы

Проведенное исследование позволяет сделать вывод о том, что земельно-имущественные отношения выступают не пассивным фоном, а активным институтом, качество регулирования которого в значительной степени определяет экономическую динамику региона. Разработанная модель выделяет четыре ключевых канала влияния – инвестиционный, аллокативной эффективности, пространственно-планировочный и фискальный, – через которые стабильность прав, прозрачность процедур, эффективность кадастрового учета и качество планирования трансформируются в инвестиционные решения, производительность факторов, пространственную организацию и бюджетные доходы.

Новизна предложенного подхода заключается в системной увязке институциональных параметров регулирования с конкретными механизмами воздействия на экономику, что позволяет перейти от общей констатации важности прав собственности к структурированной диагностике узких мест и точек роста в системе управления землей и имуществом. Предложенная система индикаторов создает основу для сравнительного анализа и выработки адресных мер регулирующего воздействия.

Практическая значимость исследования состоит в том, что предложенная модель и выделенные каналы могут служить аналитическим инструментарием для органов государственной и муниципальной власти при оценке результативности проводимой земельно-имущественной политики, выявлении институциональных барьеров и разработке стратегий по улучшению инвестиционного климата и повышению эффективности использования ресурсов. Для дальнейшего развития темы представляется перспективной эмпирическая верификация модели и количественная оценка вклада каждого из каналов в экономический рост на основе регрессионного анализа панельных данных по регионам.

Список использованной литературы:

1. Кирдина-Чэндлер С.Г. Теории экономического развития vs теории экономического роста: взгляд институционалиста // Вопросы политической экономии. – 2024. – № 4. – С. 142-162.
2. Губин Е.П. Государственное регулирование рыночной экономики и предпринимательства: правовые проблемы: монография. Москва: Норма: ИНФРА-М. – 2023. – 320 с.
3. Днепров М.Ю. Экономическая теория: учебник для вузов. М.: Издательство Юрайт. – 2021. – 480 с.
4. Мусалов М.А., Маллаева З.А. Актуальные проблемы правового регулирования земельно-имущественных отношений // Аграрное и земельное право. – 2024. – № 2(230). – С. 190-193.
5. Соколова А.Г. Обзор современных подходов к управлению земельно-имущественным комплексом: основные тенденции и особенности правового регулирования // Экономика строительства. – 2023. – № 6. – С. 26-29.
6. Шикула И.Р. К вопросу государственного (муниципального) регулирования земельно-имущественных отношений в России // Общество и государство. – 2024. – № 2(46). – С. 51-54.
7. Воронин Б.А., Круглов В.В., Рущицкая О.А. и др. Правовое регулирование рационального использования и охраны земель в современной России: монография. Екатеринбург: Издательство Уральского ГАУ. – 2021. – 152 с.
8. Пчелинцева А.С. Регистрация собственности и кадастровая оценка в зарубежных странах // Сборник трудов конференции «Современные проблемы и перспективы развития земельно-имущественных отношений»: сборник статей по материалам IV Всероссийской научно-практической конференции, 22 апреля 2022 года. Краснодар: Кубанский государственный аграрный университет имени И.Т. Трубилина. – 2022. – С. 278-284.
9. Старицына И.А., Старицына Н.А. Рациональное использование земельных ресурсов на примере зарубежных стран // Сборник трудов конференции «Достижения и перспективы научно-инновационного развития АПК»: материалы Всероссийской (национальной) научно-практической конференции с международным участием, 27 февраля 2020 года. – 2020. – С. 121 -124.

УДК 33

ОСНОВНЫЕ РАЗЛИЧИЯ И СФЕРЫ ПРИМЕНЕНИЯ ДОГОВОРОВ КОНЦЕССИИ И ГЧП В РОССИИ

Артамонов Иван Дмитриевич,
Национальный исследовательский университет
«Высшая школа экономики», г. Москва

E-mail: vovaartamonov@icloud.com

Аннотация. *Статья посвящена сравнительному анализу двух основных моделей взаимодействия государства и бизнеса в России: концессионных соглашений и соглашений о государственно-частном партнерстве. Рассматриваются нормативно-правовые акты, регулирующие данные институты, а также выделяются фундаментальные различия в предмете договоров, порядке распределения рисков и механизмах финансирования. Описываются практические аспекты выбора оптимальной модели в зависимости от типа инфраструктурного проекта и отраслевой специфики.*

Abstract. *The article is devoted to a comparative analysis of two main models of interaction between the state and business in Russia: concession agreements and public-private partnership agreements. The normative legal acts regulating these institutions are considered, as well as fundamental differences in the subject matter of contracts, the risk allocation procedure and financing mechanisms are highlighted. The practical aspects of choosing the optimal model are described, depending on the type of infrastructure project and industry specifics.*

Ключевые слова. *концессия, государственно-частное партнерство, инфраструктура, инвестиционный проект, нормативное регулирование.*

Key words. *concession, public-private partnership, infrastructure, investment project, regulatory regulation.*

Введение. Актуальность

Комплексное развитие инфраструктуры в России в условиях ограниченных бюджетных ресурсов требует привлечения частных инвестиций и экспертизы. Механизмы государственно-частного партнерства (ГЧП), включая концессионные соглашения (КС), становятся ключевыми инструментами для реализации крупных проектов в таких сферах, как транспорт, жилищно-коммунальное хозяйство, здравоохранение и образование. Несмотря на внешнюю схожесть, эти формы партнерства обладают принципиальными различиями, которые определяют области их наиболее эффективного использования.

Основная часть

Соглашения о государственно – частном партнерстве регулируются Федеральным законом от 03.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации» и

представляют собой модель, где частный партнер может создавать новый объект или осуществлять реконструкцию существующего, при этом право собственности на объект может возникать у частного партнера, у публичного партнера или у обоих одновременно, в зависимости от условий договора регулируются [1].

В то же время концессионные соглашения (КС) представляют собой договор, по которому одна сторона (концедент) обязуется предоставить другой стороне (концессионеру) право на возмездное владение и использование или исключительно использование объекта, находящегося в государственной или муниципальной собственности, с целью создания или реконструкции инфраструктурного объекта [2].

Таблица 1

Сравнительная таблица основных положений Закона о КС и Закона о ГЧП

Критерии сравнения	Концессионные соглашения (ФЗ – 115)	Соглашения о ГЧП (ФЗ-224)
Предмет договора	Право владения и пользования объектом, находящимся в публичной собственности	Действия по созданию, реконструкции, эксплуатации объекта; право собственности может возникать у любой из сторон
Право собственности на объект	Всегда принадлежит публичному партнеру	Может принадлежать частному партнеру, публичному партнеру или обоим одновременно
Объекты, которые могут передаваться	Объекты, перечисленные в ст. 4 закона (транспорт, ЖКХ, социальные объекты и др.)	Более широкий перечень, включая объекты, не указанные в законе о концессиях, за исключением стратегических объектов
Инициатива проекта	Публичный или частный партнер	Публичный или частный партнер, при этом механизм частных инициатив детализирован более подробно
Срок соглашения	До 49 лет для отдельных объектов, обычно 10-30 лет	До 49 лет, с возможностью продления по соглашению сторон
Обеспечение обязательств	Неустойка, залог, поручительство, банковская гарантия	Те же механизмы, плюс возможность использования прав требования по договору в качестве залога
Бюджетные обязательства	Платежи за счет средств соответствующего бюджета в форме платы за доступность или компенсации тарифа	Аналогичные механизмы, дополнительно возможны гарантии минимального дохода и компенсация затрат на подключение
Расторжение договора	По соглашению сторон, решению суда, односторонний отказ при существенном нарушении	Более гибкие основания, включая изменение существенных условий макроэкономической среды
Особенности земельных отношений	Земельный участок предоставляется без торгов на срок действия соглашения	Возможны различные варианты: аренда, безвозмездное пользование, выкуп в зависимости от прав на объект
Учет объекта на балансе	Как правило, у концедента, возможны варианты по соглашению	Определяется условиями соглашения, что влияет на амортизационную политику и налогообложение

Источник: составлено автором на основе данных [3].

Регулирование концессионных соглашений в российском законодательстве осуществляется в соответствии с федеральным законом от 21 июля 2005 года № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях». Основной особенностью концессионных соглашений является то, что объект, являющийся предметом соглашения, всегда остается в рамках публичной собственности, независимо от срока действия договора. В отличие от этого, в рамках государственно-частного партнерства существует более широкая возможность для распределения прав собственности и управления активами на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Ключевые различия между соглашениями ГЧП и КС возникают при рассмотрении предмета договора и момента возникновения прав на объект (табл. 1). Концессионные соглашения оказываются наиболее эффективными в отраслях, где существуют четко обозначенные объекты инфраструктуры и устоявшиеся модели тарифного регулирования. Транспортный сектор, включая платные автодороги, мостовые сооружения и аэропорты, традиционно развивается на основе концессий. Проекты на трассах М11 «Нева» и М12 «Восток» демонстрируют успешное сочетание частных инвестиций, государственных гарантий и регулируемого тарифа. В области жилищно-коммунального хозяйства КС способствуют модернизации систем теплоснабжения, водоподготовки и утилизации отходов, при этом обеспечивая контроль регулятора за тарифами [4].

Соглашения о государственно-частном партнерстве более востребованы в социальных отраслях и проектах, требующих гибкого подхода к управлению активами. Строительство перинатальных центров, онкологических диспансеров, образовательных кампусов и спортивных объектов часто реализуется через ГЧП-механизмы. Возможность сохранения права собственности у частного партнера на этапе эксплуатации стимулирует инвесторов вкладываться в качественные материалы и энергоэффективные технологии. В регионах с дефицитом бюджетных средств соглашения ГЧП позволяют привлекать финансирование под будущие доходы от эксплуатации объекта, распределяя риски между сторонами.

Выбор между концессионным соглашением и соглашением о государственно-частном партнерстве зависит от ряда составляющих: типа объекта, источников финансирования, требований к контролю со стороны государства, потенциала коммерциализации услуг. Практика показывает, что проекты с высокой социальной значимостью и ограниченным потенциалом извлечения коммерческой выгоды чаще реализуются через концессии с бюджетной компенсацией. В свою очередь, проекты, где происходит сочетание платных и бесплатных услуг, инновационные решения или возможность последующей приватизации объекта, эффективнее структурировать в формате ГЧП.

Проведенный анализ позволяет констатировать, что концессионные соглашения и договоры ГЧП представляют собой взаимодополняющие, а не конкурирующие инструменты инфраструктурного развития. Концессионная модель обеспечивает публичному партнеру максимальный контроль над стратегическими объектами при передаче операционных рисков частному

инвестору, в то время как модель ГЧП предоставляет большую гибкость в распределении прав собственности и финансовых потоков, что востребовано в проектах с инновационной составляющей или сложной коммерческой архитектурой.

Эффективность применения каждой модели определяется качеством предварительной проработки проекта, точностью оценки рисков и прозрачностью процедур отбора партнера. Баланс между публичными интересами и коммерческой целесообразностью остается ключевым условием устойчивого развития институтов ГЧП в Российской Федерации.

Список использованной литературы:

1. Федеральный закон от 13.07.2015 № 224-ФЗ «О государственно-частном партнерстве, муниципально-частном партнерстве в Российской Федерации» (ред. от 25.12.2023).
2. Федеральный закон от 21.07.2005 № 115-ФЗ «О концессионных соглашениях» (ред. от 25.12.2023).
3. Методические рекомендации по подготовке и реализации проектов государственно-частного партнерства. М.: Министерство экономического развития Российской Федерации. – 2023.
4. Официальный портал Центра развития государственно-частного партнерства. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://www.ppp-center.ru (дата обращения: 06.04.2026).

УДК 330.322.2

СТРУКТУРА И ДИНАМИКА ИНВЕСТИЦИЙ В ОСНОВНОЙ КАПИТАЛ ВОЛГОГРАДСКОЙ ОБЛАСТИ ЗА 2021-2024 ГОДЫ

Аветисян Эмиль Самвелович,
Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, г. Волгоград

E-mail: emilavt13@mail.ru

Аннотация. *В статье проведен анализ структуры и динамики инвестиций в основной капитал на территории Волгоградской области за 4 года. Структура позволяет определить приоритетные направления в регионе, а также оценить сбалансированность экономики. Анализ динамики отражает рост или снижение инвестиционной активности, что влияет на количество рабочих мест, валовый региональный продукт, а также на экономику региона в целом.*

Abstract. *This article analyzes the structure and dynamics of capital investment in the Volgograd Region over a four-year period. This structure allows us to identify priority areas in the region and assess the economic balance. The analysis of the dynamics reflects the growth or decline of investment activity, which impacts the number of jobs, the gross regional product, and the regional economy as a whole.*

Ключевые слова: *инвестиции, региональная инвестиционная политика, экономика, капитальные вложения, промышленность, статистика.*

Key words: *investments, regional investment policy, economy, capital investments, industry, statistics.*

Введение. Актуальность

На современном этапе развития привлечение инвестиций является основным критерием выживания российской экономики, особенно в условиях кризиса. Предпосылкой экономического подъема выступает развитие реального сектора, что в свою очередь обусловлено эффективными вложениями капитала. Достигнуть высоких показателей экономического и социального развития можно, делая упор на инвестиционную деятельность. «На инвестиционный климат влияет ряд факторов: правовые, микроэкономические, географические, предпринимательские» [1]. Инвестиционная привлекательность региона имеет большое значение, так как отражает способность региона привлекать и эффективно использовать инвестиционные ресурсы, а также она влияет на решение инвесторов вкладывать средства именно в этот регион, а не в другие территории. Чем больше инвестиционных проектов в регионе, тем лучше его экономическое положение, так как вложения в реальный сектор увеличивают темпы развития экономики.

Актуальность темы исследования обусловлена важностью инвестиционной привлекательности Волгоградской области для всех возможных участников:

государства, коммерческий компаний и частных инвесторов, так как объем вложений в реальный сектор экономики представляет собой фактор повышения конкурентоспособности региона и обеспечения высоких и устойчивых темпов социально-экономического роста.

Основная часть

В Волгоградской области действует множество мер поддержки для инвестиционных проектов в реальный сектор экономики. Реальные инвестиции и капитальные вложения имеют разную направленность. «Реальные инвестиции как средне- и долгосрочные вложения представляют собой совокупность организационных, технических и финансовых мероприятий, направленных на преобразование инвестиционных ресурсов путем их размещения в отрасли материального производства с целью достижения определенного экономического эффекта» [2]. То есть, инвестиции в реальный сектор экономики представляют собой вложения в промышленность, сельское хозяйство, строительство, образование и другие отрасли, с целью увеличения объемов производства и развития новых технологий. Капитальные вложения представляют собой инвестиции именно в основные средства. То есть, капитальные вложения – более узкое понятие, и их можно рассматривать лишь как одну из форм реальных инвестиций. Ежегодно данные по объемам инвестиций публикует территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Волгоградской области. Согласно статистическим данным, на рисунке 1 представлены данные инвестиций в основной капитал в динамике за 2021-2024 годы.

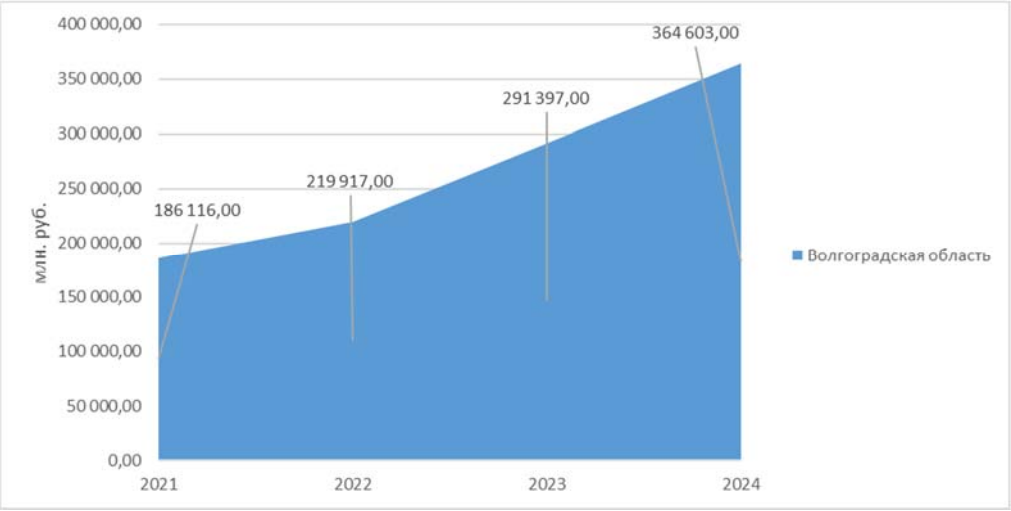


Рис. 1 Инвестиции в основной капитал в Волгоградской области (в фактически действовавших ценах, млн. руб.)

Примечание – составлено автором на основе статистических данных территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Волгоградской области, https://34.rosstat.gov.ru/investment

График отражает, что ежегодно присутствует прирост объема, в 2022 году вложений было на 18% больше, чем за аналогичный период 2021 года. Причинами роста можно выделить несколько факторов:

– Продолжение плановой работы строительной отрасли даже в условиях санкционных ограничений. В 2022 году ввели в эксплуатацию 798,5 тыс. кв. м жилья, что составило 100% к 2021 году и 101% к установленному плану на 2022 год.

– Реализация инфраструктурных проектов;

– Государственная поддержка промышленности.

В 2023 году отражен самый большой прирост за анализируемый период – 33%, несмотря на обострение экономического кризиса, санкционное давление и рост ключевой ставки. Причинами такого роста являются:

– Государственная поддержка предприятий и организаций.

– Привлечение бюджетных кредитов из федерального бюджета.

– Снижение процентных ставок по льготным займам. На региональном уровне были снижены процентные ставки по льготным займам для промышленных предприятий (минимальная процентная ставка составила 0,5% вместо 1%, максимальная – 4% вместо 5% годовых).

– Реализация мероприятий, направленных на снижение негативного воздействия на окружающую среду. Боле 4 миллиардов рублей за год были направлены на реализацию инвестиционных проектов в данной сфере.

– Цифровая трансформация производственных и бизнес-процессов. В большей части трансформация происходила на предприятиях промышленной отрасли, вложения составили более 3.2 миллиардов рублей.

В 2023 году региональная государственная поддержка оказывалась 32 инвесторам, которые реализуют 46 инвестиционных проектов с суммарным объемом инвестиций 516,3 млрд. рублей. В том числе было заключено 2 новых инвестиционных соглашения с общим объемом инвестиций порядка 14,2 млрд. рублей в сферах жилищного строительства и транспорта. При реализации вышеупомянутых 46 инвестиционных проектов было создано порядка 11 700 новых рабочих мест.

В 2024 году рост вложений также есть, но в меньшем объеме, чем в 2023 году. Прирост составил 25%. Причинами являются:

– Реализация инвестиционных программ развития.

– Привлечение новых крупных инвесторов. Например, ПК «Волгоград полимер» на площадке ОЭЗ «Химпром» намерен создать современное производство минеральных удобрений стоимостью 207 млрд рублей. В Волжском продолжается реализация масштабного проекта РНК по строительству производственного комплекса нержавеющих сталей.

– Реализация крупных инвестиционных проектов. Среди них – модернизация Волжской ГЭС, строительство Котельниковского ГОКа, формирование центра компетенций специальных и нержавеющих сталей, создание на ВНПЗ комплекса по производству смазок и смазочно-охлаждающих жидкостей.

По итогам 2024 года объём инвестиций в основной капитал Волгоградской области составил почти 365 млрд рублей, что стало рекордным показателем за последние семь лет. Регион активно участвует в федеральных программах по улучшению инвестиционного климата, например во внедрении Регионального инвестиционного стандарта.

Кроме общего объема инвестиций необходимо проанализировать экономические виды деятельности, на которые в регионе направляется больше всего инвестиций, рисунок 2. Согласно приведенной диаграмме, в регионе выделяется два наиболее приоритетных для инвесторов вида деятельности – обрабатывающее производство, а также транспортировка и хранение. На долю обрабатывающей деятельности приходится 44,8% от общего объема вложений, то есть, почти половина от всех капитальных вложений направляется в обрабатывающую деятельность. «Обрабатывающая промышленность формирует более 20% валового регионального продукта (ВРП)» [3]. Среди наиболее крупных заводов: «Волжский трубный завод», «Нижне-Волжский трубный завод», «Лукойл-Волгограднефтепереработка», «Каустик», «Волжский Оргсинтез», «Волгограднефтемаш» и иные. Причины развитости данного вида деятельности объясняется тем, что в регионе большой ресурсный потенциал, выгодное географическое положение, а также развитая инженерная инфраструктура.

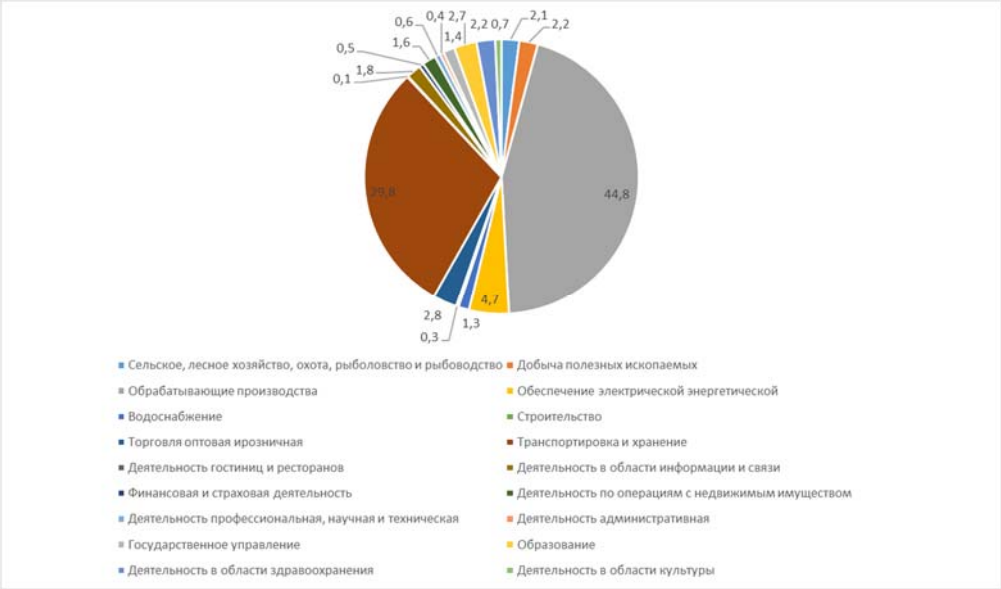


Рис. 2 Структура инвестиций в Волгоградской области в основной капитал по видам экономический деятельности, млн. руб
Примечание – составлено автором на основе статистических данных территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Волгоградской области, https://34.rosstat.gov.ru/investment

На втором месте деятельность по транспортировке и хранению – 29,8% от общего объема вложений. На территории Волгоградской области расположены крупные судоходные реки – Волга и Дон, соединенные Волго-Донским каналом им. В. И. Ленина. «Регион занимает важное место в системе обеспечения евроазиатских транспортно-экономических связей, в частности, на направлении Китай-Казахстан-Россия-Европа. Выгодное географическое и транспортное положение региона в осуществлении евроазиатских экономических связей опосредует актуальность задачи включения его транспортной системы в состав международных транспортных коридоров» [4]. На сегодняшний день в регионе

располагаются важные железнодорожные, автомобильные, водные и воздушные трассы. «Общая протяженность железнодорожных путей составляет 1,6 тыс. км, внутренних судоходных путей – 1,5 тыс. км, автомобильных дорог – более 14 тыс. км (83% дорог общего пользования имеют твердое покрытие)» [5]

Наименьшая же доля приходится на такие виды деятельности, как: деятельность гостиниц и ресторанов, а также деятельность администрации. Такое неравномерное распределение вложений приводит к быстрым темпам развития одних направлений и стагнации других, следовательно, инвесторы теряют интерес к направлениям, которые в Волгоградской области не развиты, что в еще большей степени приводит к отставанию их от других направлений.

Кроме видов деятельности также представляет интерес анализ видовой структуры инвестиций, рисунок 3. Преобладающая доля вложений поступает на иные здания, машины и оборудования. Под иными зданиями понимаются здания, которые не предназначены для проживания в них. Преобладание инвестиций в машины и оборудование в видовой структуре инвестиций в Волгоградской области связано с высоким промышленным потенциалом региона и приоритетами инвестиционной деятельности. Кроме этого, в затратах на инновационную деятельность также преобладают машины и оборудование. Аналогичная тенденция при вложениях в иные здания. К таким можно отнеси: гараж, склад и иные необходимые площадки, которые чаще всего необходимы именно в промышленной и сельскохозяйственной отраслях.

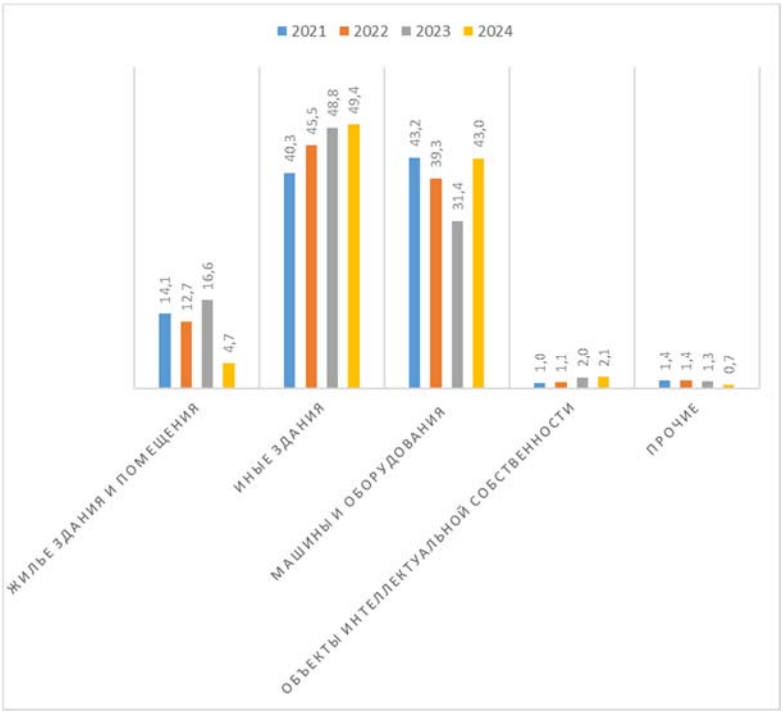


Рис. 3 Видовая структура инвестиций в Волгоградской области в основной капитал, % от общего объема инвестиций
Примечание – составлено автором на основе статистических данных территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Волгоградской области, https://34.rosstat.gov.ru/investment

Еще одним значимым аспектом в анализе вложений является оценка источников финансирования, рисунок 4. Согласно графику, все 4 года собственные средства являются приоритетным источником капитальных вложений – более 50%. Преобладание самофинансирования в структуре может быть связано с тем, что компании, которые осуществляют сою деятельность первые годы, чаще всего не используют заемные средства из-за их стоимости, следовательно, для реализации небольших инвестиционных проектов используют собственные ресурсы. Вторым по популярности методом является финансирование за счет привлеченных средств. Часто такие средства в регионе привлекаются через различные фонды.

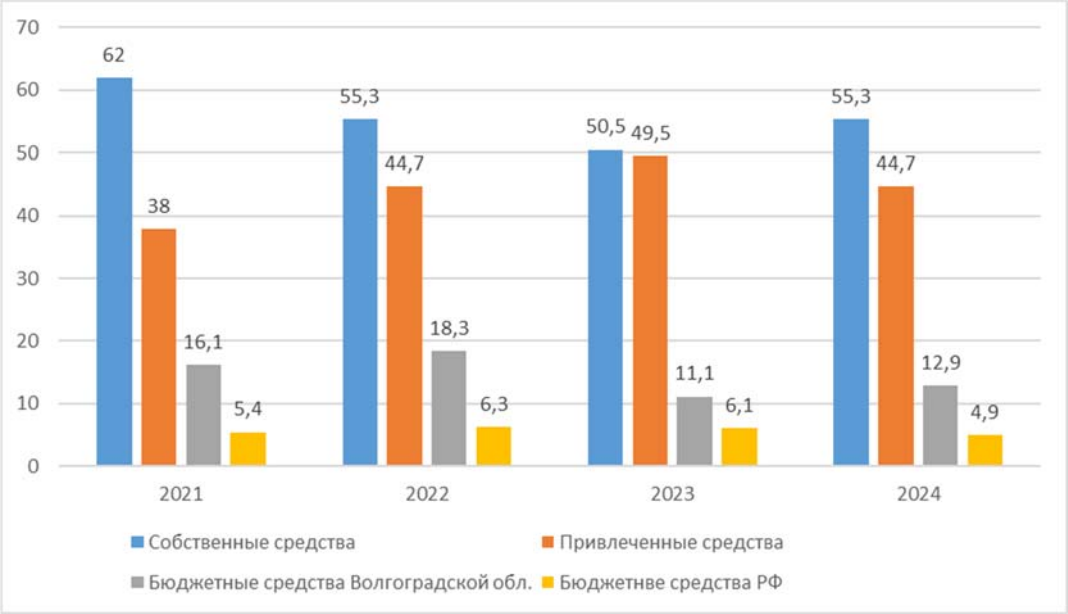


Рис. 4 Структура инвестиций в Волгоградской области
в основной капитал по источникам финансирования, %
Примечание – составлено автором на основе статистических данных территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Волгоградской области, https://34.rosstat.gov.ru/investment

Далее идет финансирование с помощью бюджетных средств разного уровня. В большей степени используются средства Волгоградской области, так как в регионе множество программ, а получить финансирование из федерального бюджета сложно из-за требований. С привлечением федеральных средств финансируются преимущественно крупные проекты.

Выводы

За анализируемый период объем капитальных вложений увеличивался, в 2022 году на 18%, в 2023 году на 33%, в 2024 году на 25%. Рост происходит преимущественно за счет вложений в обрабатывающую деятельность, а также транспортировку и хранение, что объясняется географическим положением Волгоградской области и развитой промышленностью. В сумме обрабатывающая отрасль, транспортировка и хранение составляют 74,6% от общего объема капитальных вложений. В части видовой структуры вложений большая доля

приходится на вложения в приобретение машин и оборудования, а также иных зданий, что снова объясняется отраслевой спецификой региона. Таким образом, в Волгоградской области наблюдается положительная динамика капитальных вложений за 2021-2024 годы, что говорит об улучшении социально-экономической ситуации и о реализации инвестиционных программ и проектов, направленных на создание новых производств и модернизацию действующих производственных участков. Оценка источников показала, что самофинансирование является преобладающим методом финансирования, так как данный способ дешевле остальных. Менее чаще вложения осуществляются с помощью привлеченных средств, наименее используемым методом является финансирование за счет средств федерального бюджета. Для роста объема капитальных вложений автором рекомендуется развивать преференциальные режимы, развивать программы льготного кредитования, а также развивать налоговые механизмы поддержки инвестиций.

Список использованной литературы:

1. Инвестиции и инвестиционная деятельность : учебник // Л. И. Юзвович, М. С. Марамыгин, Е. Г. Князева, М. И. Львова, Ю. В. Куваева, М. В. Чудиновских, С. А. Дегтярев ; под общ. ред. Л. И. Юзвович ; Министерство науки и высшего образования Российской Федерации, Уральский государственный экономический университет. – Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та. – 2021 – 498 с.

2. Засечина А.И. Об инвестициях в реальный сектор экономики России // Прикладные экономические исследования. – 2019. – №6 (34). – С. 4-11.

3. Официальный сайт Отделение Банка России по Волгоградской области. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://cbr.ru/volgograd/ekonom_profil/ (Дата обращения: 20.01.2026).

4. Мишарин А.С. Транспортная стратегия Российской Федерации: цели и приоритеты // Инновационный транспорт. – 2015. – № 1(15). – С. 3-7

5. Клюшин В.В., Костелов И.С. Формирование Транспортно-логистической стратегии региона в целях его социально-экономического развития (на примере Волгоградской области) // Вестник евразийской науки. – 2021. – №2. – С. 1-26.

ЭКОНОМИКА И ПАРАДИГМА НОВОГО ВРЕМЕНИ

Международный научный рецензируемый журнал

Выпуск № 4 / 2026

Подписано в печать 27.04.2026

Рабочая группа по выпуску журнала
Главный редактор: Барышов Д.А.
Верстка: Сятынова А.В.
Корректор: Хворостова О.Е.

Издано при поддержке
Научного объединения
«Вертикаль Знаний»
Россия, г. Казань

Научное объединение «Вертикаль Знаний» приглашает к сотрудничеству студентов, магистрантов, аспирантов, докторантов, а также других лиц, занимающихся научными исследованиями, опубликовать рукописи в электронном журнале **«Экономика и парадигма нового времени»**.

Контакты:

Телефон: +7 965 585-93-56
E-mail: nauka@znanie-kzn.ru
Сайт: https://znanie-kazan.ru/

