



Российская академия предпринимательства

# ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ

Научно–практический журнал

Том 18 № 1 2025

Включен в Перечень ведущих рецензируемых научных журналов и изданий,  
рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования  
Российской Федерации

**Цель журнала** — служить научной площадкой для обсуждения широкого круга вопросов, связанных с эффективным развитием экономики и предпринимательства в России и за рубежом.

**Задачи журнала:**

- публикация результатов научных исследований и практических достижений в области экономики, финансов, менеджмента, социально–культурных аспектов предпринимательства;
- формирование тематических научных площадок для обмена мнениями, предложениями и опытом между учеными из разных регионов России и стран мира;
- содействие молодым ученым в повышении качества их публикаций;
- продвижение и индексирование опубликованных научных работ в ведущих базах цитирования.

Целевая авторская и читательская аудитория журнала включает научных работников, преподавателей, предпринимателей, а также студентов, магистров и аспирантов экономических специальностей.

Издается с 2004 г.

[www.pp-mag.ru](http://www.pp-mag.ru)

Москва  
2025



Russian Academy of Entrepreneurship

# ENTREPRENEUR'S GUIDE

Scientific and Practical Journal

Vol. 18 No. 1 2025

Included to the List of the reviewed scientific magazines and editions  
recommended by Highest Certifying Commission  
of the Ministry of Science and High Education of the Russian Federation

**The purpose of the journal** is to serve as a scientific platform for discussion of a wide range of issues related to the effective development of economy and entrepreneurship in Russia and abroad.

**Journal's tasks:**

- Publication of the results of scientific research and practical achievements in the field of economics, finance, management, socio-cultural aspects of entrepreneurship;
- Formation of thematic scientific platforms for exchange of views, proposals and experience between scientists from different regions of Russia and countries of the world;
- Assisting young scientists in improving the quality of their publications;
- Promotion and indexing of published scientific works in leading citation bases.

The target author and readership of the magazine includes researchers, teachers, entrepreneurs, as well as students, masters and graduate students of economic specialties.

Published since 2004

[www.pp-mag.ru](http://www.pp-mag.ru)

Moscow

2025

## Путеводитель предпринимателя

## Putevoditel' predprinimatelya

Научно-практический журнал

### РЕДАКЦИОННАЯ КОЛЛЕГИЯ

#### ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР

**Балабанов Владимир Семенович** — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный деятель науки РФ, Президент, АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

#### ПРЕДСЕДАТЕЛЬ РЕДАКЦИОННОЙ КОЛЛЕГИИ

**Балабанова Анна Владимировна** — доктор экономических наук, профессор, ректор АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

**Ахметов Лерик** — доктор экономических наук, профессор, НАНО ВО «Институт мировых цивилизаций», Москва, Россия

**Бабенкова Светлана Юрьевна** — кандидат экономических наук, старший научный сотрудник Центра арабских и исламских исследований Института востоковедения РАН, Москва, Россия

**Бачишин Владимир** — PhD, профессор Паневропейского университета, Братислава, Словакия

**Ботавина Римма Николаевна** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Экономическая теория, мировая экономика, менеджмент и предпринимательство» АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

**Бычкова Светлана Михайловна** — доктор экономических наук, профессор, Заслуженный работник высшей школы РФ, профессор кафедры «Бухгалтерский учет и статистика» АОУ ВО Ленинградской области «Гатчинский государственный университет», Гатчина, Россия.

**Власов Анатолий Александрович** — доктор юридических наук, профессор, действительный член Российской академии юридических наук (РАЮН), профессор Кафедры международного частного и гражданского права Московского государственного института международных отношений Министерства иностранных дел Российской Федерации (МГИМО МИД РФ), Москва, Россия

**Власов Александр Викторович** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Финансы и кредит», Российский университет транспорта (МИИТ), Москва, Россия

**Воронченко Тамара Васильевна** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры таможенных доходов и тарифного регулирования Российской таможенной академии, Москва, Россия

**Высоцкая Наталия Владимировна** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономическая теория и менеджмент» Российского университета транспорта (МИИТ), Москва, Россия

**Гладкова Вера Егоровна** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Финансы, кредит и страхование» АНО ВО «Российская академия предпринимательства», Москва, Россия

**Корчагин Александр Юрьевич** — доктор юридических наук, профессор, профессор кафедры криминалистики Кубанского государственного аграрного университета им. И.Т. Трубилина, Краснодар, Россия

**Кузнецова Елена Ивановна** — доктор экономических наук, профессор, кафедра экономической безопасности, финансов и экономического анализа, Московский университет МВД России им. В.Я. Кикотя, Москва, Россия

**Миллерман Александр Самуилович** — доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры «Финансы и страхование» Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (РАНХиГС), вице-президент АО «Санкт-Петербургская Международная Товарно-сырьевая Биржа», Москва, Россия

**Мысляева Ирина Николаевна** — доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры «Экономика и управление в космической отрасли» Московского государственного университета им М.В. Ломоносова, Москва, Россия

**Юденков Юрий Николаевич** — кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры государственной политики МГУ им. М.В. Ломоносова, Москва, Россия

# Entrepreneur's Guide

## Scientific and Practical Journal

### EDITORIAL BOARD

#### CHIEF EDITOR

**Balabanov Vladimir S.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored worker of Science of Russian Federation, President, Russian Academy of Entrepreneurship, Moscow, Russia

#### CHAIRMAN OF EDITORIAL BOARD

**Balabanova Anna V.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Rector of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

**Akhmetov Lerik** — Doctor of Science (Economics), Professor, NANO HE «Institute of World Civilizations», Moscow, Russia

**Babenkova Svetlana Yu.** — Candidate of Science (Economics), Senior research associate of Center of the Arab and Islamic researches, Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences, Moscow, Russia

**Bachishin Vladimir** — PhD, Professor of Pan-European University, Bratislava, Slovakia

**Botavina Rimma N.** — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Economic theory, world economy, management and entrepreneurship Chair of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

**Bychkova Svetlana M.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Honored Worker of Higher School of the Russian Federation, Professor of the Department of Accounting and Statistics, AEI HE of Leningrad Region Gatchina State University, Gatchina, Russia

**Vlasov Anatoliy A.** — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Member of the Russian Academy of Legal Sciences, Professor of the International Private and Civil Law Chair of the Moscow State Institute of International Relations of the Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation (MGIMO), Moscow, Russia

**Vlasov Alexander V.** — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

**Voronchenko Tamara V.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Department of Customs Revenue and Tariff Regulation, Russian Customs Academy, Moscow, Russia

**Vysotskaya Natalia V.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economic Theory and management Chair of Russian University of Transport (MIIT), Moscow, Russia

**Gladkova Vera E.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of the Finance, Credit and Insurance Chair of Russian academy of entrepreneurship, Moscow, Russia

**Korchagin Alexander Yu.** — Doctor of Science (Jurisprudence), Professor, Professor of Criminalistics Chair of I.T. Trubilina Cuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

**Kuznetsova Elena I.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Department of economic security, finance and economic analysis, V. IA. Kikot Moscow University of the Ministry of Internal Affairs of the Russian Federation, Moscow, Russia

**Millerman Alexander S.** — Doctor of Science (Economics), Associate Professor, Professor of Finance and Insurance Chair of Russian Academy of National Economy and Public Service under the President of the Russian Federation, Vice-President of St. Petersburg International Commodity Exchange, Moscow, Russia

**Myslyaeva Irina N.** — Doctor of Science (Economics), Professor, Professor of Economics and governance in the space industry Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

**Yudnikov Yuriy N.** — Candidate of Science (Economics), Associate Professor, Associate Professor of State Policy Chair of Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia

<b>Свидетельство о регистрации СМИ:</b>	ПИ № 77 –17480 от 18 февраля 2004 года
<b>ISSN:</b>	2073–9885
<b>ISSN on-line:</b>	2687–136X
<b>Периодичность:</b>	4 выпуска в год
<b>Префикс DOI:</b>	10.24182
<b>Подписной индекс в Объединенном каталоге «Пресса России»:</b>	E38941
<b>Условия распространения материалов:</b>	Контент доступен под лицензией Creative Commons Attribution 4.0 License
<b>Копирайт:</b>	© Коллектив авторов, 2025 © Российская академия предпринимательства, 2025
<b>Учредитель:</b>	АНО ВО «Российская академия предпринимательства»
<b>Издательство:</b>	Агентство печати «Наука и образование»
<b>Типография:</b>	Типография «Канцлер», г. Ярославль
<b>Сайт:</b>	<a href="http://www.pp-mag.ru">www.pp-mag.ru</a>
<b>Адрес:</b>	109544, г. Москва, ул. Малая Андроньевская, д. 15
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:Abalabanova@yandex.ru">Abalabanova@yandex.ru</a>
<b>Тел.:</b>	+7(903) 720–47–27
<b>Тираж:</b>	100 экз.
<b>Подписано в печать:</b>	28.02.2025

<b>Media Registration Certificate:</b>	PI No. 77–17479 dated February 18, 2004
<b>ISSN:</b>	2073–9885
<b>ISSN on-line:</b>	2687–136X
<b>Publication Frequency:</b>	Quarterly
<b>Prefix DOI:</b>	10.24182
<b>Subscription index in the United catalog «Press of Russia»:</b>	E38941
<b>Terms of distribution of materials:</b>	The content is available under a license Creative Commons Attribution 4.0 License
<b>Copyright:</b>	© Group of authors, 2025 © Russian Academy of Entrepreneurship, 2025
<b>Founder:</b>	ANO HE «Russian Academy of Entrepreneurship»
<b>Publisher:</b>	Press Agency «Science and Education»
<b>Printing House:</b>	Printing house «Chancler», Yaroslavl
<b>Web-site:</b>	<a href="http://www.pp-mag.ru">www.pp-mag.ru</a>
<b>Postal address:</b>	15 Malaya Andronevskaya str., Moscow, 109544
<b>E-mail:</b>	<a href="mailto:Abalabanova@yandex.ru">Abalabanova@yandex.ru</a>
<b>Tel.:</b>	+7(903) 720–47–27
<b>Signed to the print:</b>	28.02.2025

## Содержание

### Цифровизация экономики

Оригинальные статьи

- Цифровизация государственных услуг: моделирование и мониторинг эффективности** ..... 9  
*И. Ю. Богдановский*

### Финансово–кредитные инструменты повышения качества экономического роста

Оригинальные статьи

- Применение искусственного интеллекта для анализа и оптимизации финансовых потоков** ..... 15  
*М. А. Мякишева*

### Региональная и отраслевая экономика

Оригинальная статья

- Формы и направления участия образовательных организаций  
в инновационной деятельности химических предприятий** ..... 24  
*А. А. Ефремов, А. С. Тутова, Д. В. Винокуров, С. В. Тутов*

Оригинальная статья

- Исследование перспектив функционирования  
региональных интегрированных образований кластерного типа** ..... 35  
*Ю. В. Кузминых*

Оригинальная статья

- Анализ факторов удержания клиентов в сегменте женской обуви  
на платформах электронной коммерции** ..... 44  
*Л. Ю. Малек*

Обзорная статья

- Тенденции развития рынка розничной торговли в условиях цифровизации** ..... 52  
*М. А. Самохин*

### Управленческие аспекты предпринимательства

Оригинальные статьи

- Роль нетворкинга в преодолении «псевдофранчайзинга»  
как новой формы финансового мошенничества в современной экономике** ..... 60  
*М. И. Глухова*

- Роль искусственного интеллекта в автоматизации процессов принятия решений  
в проектном менеджменте** ..... 65  
*Е. О. Лебедева*

### Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности

Оригинальные статьи

- Баланс интересов в сфере услуг: гости, команда и бизнес** ..... 73  
*Р. Н. Ахмедшин*

### Экономическая теория

Обзорная статья

- Российская экономика: вызовы и реакция** ..... 81  
*Л. А. Ахметов, М. А. Булавина*

### Мировая экономика и предпринимательство

Оригинальные статьи

- Деньги в исламской экономике** ..... 93  
*С. Ю. Бабенкова*

## Contents

### Digitalization of economy

Original articles

- Digitalization of public services: modeling and monitoring of efficiency** ..... 9  
*I. Yu. Bogdanovsky*

### Financial and credit instruments of improvement the quality of economic growth

Original articles

- The use of artificial intelligence to analyze and optimize financial flows** ..... 15  
*M. A. Miakisheva*

### Regional and Industry Economy

Original article

- Forms and directions of participation of educational organizations  
in the innovative activities of chemical enterprises** ..... 24  
*A. A. Efremov, A. S. Tutova, D. V. Vinokurov, S. V. Tutov*

Original article

- Study of the Prospects for the Functioning  
of Regional Integrated Cluster-type Formations** ..... 35  
*Iu. V. Kuzminykh*

Original article

- Analysis of customer retention factors  
in the women's footwear segment on e-commerce platforms** ..... 44  
*L. Yu. Maleka*

Review article

- Trends in the development of the retail market in the context of digitalization** ..... 52  
*M. A. Samokhin*

### Management aspects of entrepreneurship

Original articles

- The role of networking in overcoming «pseudo-franchising»  
as a new form of financial fraud in the modern economy** ..... 60  
*M. I. Glukhova*

- The role of artificial intelligence in automating decision-making processes  
in project management** ..... 65  
*E. O. Lebedeva*

### Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

Original articles

- Balancing interests in the service industry: customers, team, and business** ..... 73  
*R. N. Akhmedshin*

### Economic theory

Review article

- Russian economy: challenges and reaction** ..... 81  
*L. A. Akhmetov, M. A. Bulavina*

### World Economy and Entrepreneurship

Original articles

- Money in the islamic economy** ..... 93  
*S. Yu. Babenkova*

# Цифровизация экономики / Digitalization of economy

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-9-14>

УДК 004.89

## Цифровизация государственных услуг: моделирование и мониторинг эффективности

**И. Ю. Богдановский**[ibogdanovskiy@icloud.com](mailto:ibogdanovskiy@icloud.com)РГУ Соцтех,  
Москва, Россия

**Аннотация:** в статье исследовано понятие цифровизации государственных услуг, определены целевые ориентиры данного процесса с учетом практики последнего десятилетия оказания государственных услуг населению в России и трендов развития их технологических форм реализации онлайн. Определены параметры, которые могут быть изменены применительно к цифровому процессу оказания государственных услуг как в статике, так и в динамике и предложены направления их использования для расчета экономической эффективности. Предпринята попытка разработки целостного паттерна моделирования экономически эффективного процесса цифровизации государственных услуг, выявлены как позитивные, так и негативные с точки зрения экономической эффективности факторы, которые могут быть идентифицированы и в совокупности использованы для количественной оценки результативности цифровизации государственных услуг. Значительное внимание в научной статье уделено проблематике исторической эволюции цифровой модели организации государственных услуг в России с определением качественных и количественных результатов, достигнутых в рамках превращения супер платформы «Госуслуги» из локального инструмента перевода части офлайн услуг в онлайн формат в центральную площадку взаимодействия триады государство – бизнес – граждане.

**Ключевые слова:** цифровизация, государственные услуги, социально-экономическая эффективность, мониторинг, эволюция, государственное регулирование и стимулирование в экономике.

**Для цитирования:** Богдановский И. Ю. Цифровизация государственных услуг: моделирование и мониторинг эффективности. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 9–14. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-9-14>.

## Digitalization of public services: modeling and monitoring of efficiency

**I. Yu. Bogdanovsky**[ibogdanovskiy@icloud.com](mailto:ibogdanovskiy@icloud.com)RSU Sotstech,  
Moscow, Russia

**Abstract:** The article examines the concept of digitalization of public services, defines the target guidelines for this process taking into account the practice of the last decade of providing public services to the population in Russia and trends in the development of their technological forms of implementation online. The parameters that can be changed in relation to the digital process of providing public services both statically and dynamically are determined, and directions for their use for calculating economic efficiency are proposed. An attempt was made to develop a holistic pattern for modeling an economically efficient process of digitalization of public services, both positive and negative

factors in terms of economic efficiency were identified, which can be identified and used in combination to quantitatively assess the effectiveness of digitalization of public services. Considerable attention in the scientific article is paid to the problems of the historical evolution of the digital model of organizing public services in Russia with the definition of qualitative and quantitative results achieved in the framework of the transformation of the super platform «Gosuslugi» from a local tool for transferring part of the offline services to the online format into the central platform for interaction of the triad state – business – citizens.

**Keywords:** digitalization, public services, socio-economic efficiency, monitoring, evolution, government regulation and stimulation in the economy.

**For citation:** Bogdanovsky I. Yu. Digitalization of public services: modeling and monitoring of efficiency. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 1. P. 9–14. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-9-14>.

### Введение

Специфика государственных услуг как объекта экономического анализа заключается в невозможности использования для оценки собственной экономической результативности государственных услуг и сопутствующих процессов классического показателя экономической эффективности. Данный показатель, рассчитываемый как отношение результирующего дохода к валовым затратам в сопоставимых единицах, как правило денежных, не может быть точно посчитан из-за отсутствия явно выраженного интегрированного денежного результата предоставления государственной услуги.

В то же время значимость государственных услуг в статье государственных расходов требует оценок и сопоставительных характеристик экономической результативности различных вариантов оказания государственных услуг в целях оптимизации бюджетного процесса при достижении целевого показателя качества соответствующего государственного органа. Особенно важна такая оценка для процессов кардинальной трансформации процессов оказания государственных услуг с использованием цифровых технологий.

Экономика подобной трансформации охватывает три аспекта:

- создание экономического обоснования цифровизации одной государственной услуги или комплекса, при этом экономический эффект для каждого связанного набора государственных услуг от цифровизации отдельной услуги в рамках этого набора может варьировать<sup>1</sup>;
- обеспечение мониторинга и оценки экономических показателей результативности и изменения затрат на одну государственную услугу во времени после цифровизации формата ее оказания;
- сопоставление цифрового и оффлайн формата по показателю экономической результативности по итогам периода.

При осуществлении количественных оценок результативности процесса цифровизации государственной услуги следует акцентировать внимание на комплексности такой оценки, так как в ходе перевода процесса оказания государственных услуг в цифровой формат могут меняться не только величина и структура расходов, но и качественные и количественные результаты, получаемые государством и гражданами по результатам оказания услуг.

### Основная часть

Экономическая модель результата цифровизации государственных услуг может включать в себя четыре компонента, как показано на рисунке 1.

Непосредственной прямой оценке подлежит только первая компонента экономического результата — прямая экономия финансовых затрат на оказание государственных услуг. Остальные компоненты нуждаются в более комплексной оценке, которая носит, как и любая оценка разнородного, получаемого во времени результата вероятностный характер и состоит из:

- результатов, которые достигаются всеми участниками, в первую очередь обособленно получателями государственных услуг и обособленно государством; эти результаты чаще всего

<sup>1</sup> Хайруллин, М.Ф. Повышение качества государственных услуг в условиях цифровизации / М.Ф. Хайруллин, В.Р. Федоров, О.А. Кулиев. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2024. № 9. С. 110.

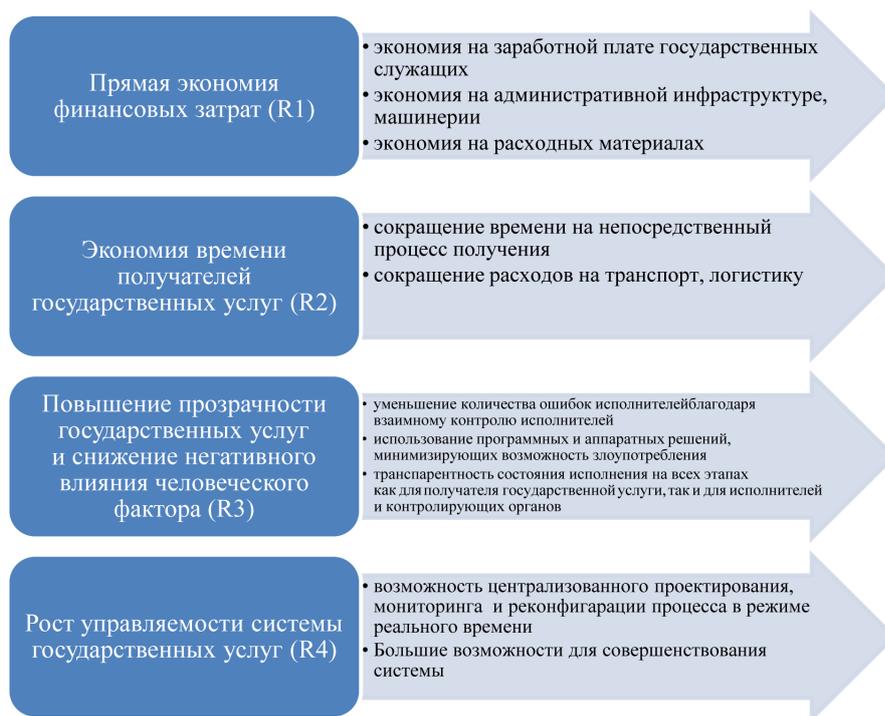


Рис. 1. Структура экономического результата цифровизации государственных услуг <sup>2</sup>

не имеют прямой финансовой оценки и нуждаются в финансовой интерпретации со стороны эксперта;

- результатов, которые прелучаются на смежных участках, в том числе на участках задач повышения доверия общества к государству, участках противодействия коррупции, участках обеспечения экономического роста и социального благополучия общества.

Перевод государственной услуги в цифровой формат таким образом возможно считать экономически обоснованной в случае, если

$$\frac{R1}{C} > 1, \tag{1}$$

где  $C$  — общие затраты на осуществление процесса цифровизации государственных услуг.

В случае, если указанное неравенство (1) не соблюдается, инициатор цифровизации государственных услуг может предоставить собственные оценки величин  $R2$ ,  $R3$ ,  $R4$  таким образом, чтобы аргументировать наличие социально-экономической эффективности от реализуемой им новации по формуле расчета социально-экономической эффективности:

$$\frac{R1+R2+R3+R4}{C} > 1, \tag{2}$$

В этом отношении показательным является пример цифровизации государственных услуг на базе площадки «Госуслуги».

Всего возможно выделить три стадии реализации проекта.

1. На первой стадии площадка госуслуги функционировала как затратный инструмент, функционирующий на средства государственного бюджета в экспериментальном формате. В качестве показателей социально-экономической эффективности использовались целевые показатели, пред-

<sup>2</sup> Составлено автором на основе: Кислухина, И.А. Суперсервисы как способ цифровизации Госуслуг / И.А. Кислухина, В.А. Севостьянов. Проблемы научной мысли. 2023. Т. 12, № 1. С. 24. 2. Pimenova, O.V. The Economic Cross of the Digital Post-coronavirus Economy (on the Example of Rare Earth Metals Industry) / O.V. Pimenova, O.B. Repkina, D.V. Timokhin. Brain-Inspired Cognitive Architectures for Artificial Intelligence: BICA\*AI 2020: Proceedings of the 11th Annual Meeting of the BICA Society, Natal, Brazil, 10 октября — 15 2020 года. — Natal, Brazil: Springer Nature Switzerland AG, 2021. P. 183.

ложенные инициативными группами для планового периода. Экономическая эффективность цифровизации государственных услуг в таком формате могла быть рассчитана по формуле:

$$\frac{R1+R2+R3+R4}{C} > 1, \quad (3)$$

где  $R4$  рассчитывался как сумма выполнения целевых показателей в расчете на единицу затрат  $C$ .

В случае достижения целевого показателя фактическим в полном объеме по каждой категории эксперимент подлежал переводу в новую фазу, в случае более низких фактических значений осуществлялся мониторинг причин несоответствия.

Функционирование процесса внедрения цифровых технологий в процесс предоставления государственных услуг по предложенной методике целесообразно осуществлять в случае, когда проводимый эксперимент имеет обоснование за счет трендов развития технологий<sup>3</sup>. Для начала 2025 года подобный формат организации процесса цифровизации может быть рекомендован для следующих направлений:

- внедрение искусственного интеллекта не как инструмента решения определенной задачи (повышение скорости оказания государственных услуг, снижение издержек на оказание государственных услуг), а как инструмента, который конкурирует с традиционными формами (оператор, администрация) за привлекательность в сознании потребителя; в качестве критерия  $R4$  в этом случае предлагается указывать динамику новых участников, добровольно использующих данную разновидность получения государственных услуг;<sup>4</sup>
- внедрение инновационных систем цифровой безопасности, в том числе технологий замкнутого контура, поставляемых отечественными разработчиками; в качестве  $R4$  в этом случае возможно использовать показатели изменения частоты возникновения внештатных ситуаций и сбоев, вызванных злоумышленниками.

Говоря о методологии моделирования процессов цифровизации государственных услуг, следует дефинировать локальные и национальные процессы цифровизации.

При моделировании глобальных процессов цифровизации государственных услуг следует ориентироваться на уже имеющиеся данные эффективности цифровизации, реализованные на базе государственной платформы «Госуслуги». Количество пользователей в этом случае следует принять к количеству населения России за минусом недееспособных граждан, увеличенное на предполагаемый объем иностранных граждан, использующих цифровые услуги, например, трудовых мигрантов, иностранных туристов, число которых прогнозируется методом экстраполяции имеющихся трендов прироста.

Внедрение цифрового формата услуги через портал «Госуслуг» представляется наиболее экономически обоснованным решением, на что указывает показатель динамики соотношения роста количества пользователей «Госуслуг» и роста количества пользователей, как видно на рисунке 2.

Если в 2019 году количество полученных населением России государственных услуг через портал «Госуслуги» было немного ниже, чем количество зарегистрированных на портале личных кабинетов (63 миллиона против 64 миллионов), то в 2023 году наблюдается более чем трехкратный прирост количества полученных государственных услуг в расчете на одну учетную запись. Количество учетных записей в 2023 году увеличилось за 4 года почти вдвое, охватив около 80% всех правоспособных граждан страны, с учетом вероятного сценария сохранения темпов возрастания регистрации учетных записей полный охват населения страны порталом «Госуслуги» должен завершиться в 2025/2026 гг.

<sup>3</sup> Дегтерев, А.И. Цифровизация сферы услуг (на примере портала «Госуслуги») / А.И. Дегтерев. Проспект Свободный – 2024: Материалы юбилейной XX Международной научной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых: в 4-х частях, Красноярск, 15–20 апреля 2024 года. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2024. С. 345.

<sup>4</sup> Гладченков, Т.А. экономическая эффективность цифровизации государственных услуг / Т.А. Гладченков, М.В. Буданова. Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: Сборник статей VI Международной научно-практической конференции, посвященной 25-летию Юбилею инженерно-экономического института, проводимой в рамках Десятилетия науки и технологий в России, Брянск, 16–17 мая 2024 года. – Брянск: Брянский государственный инженерно-технологический университет, 2024. С. 182.

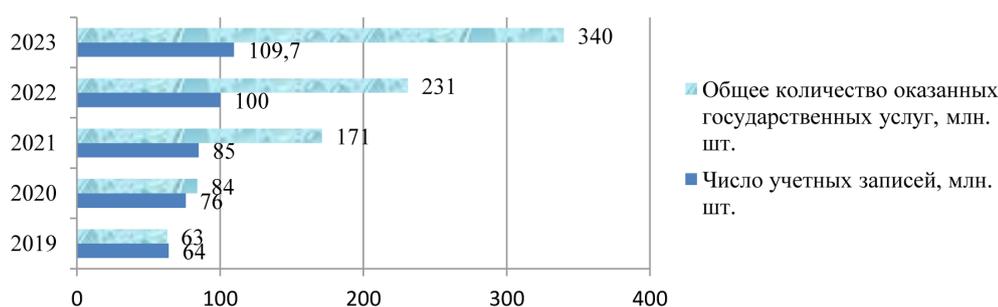


Рис. 2. Соотношение количества пользователей платформы «Госуслуги» и количества полученных ими государственных услуг в 2019–2023 гг.<sup>5</sup>

Рекомендуемой формулой расчета социально-экономической эффективности цифровизации государственных услуг с использованием суперсервиса «Госуслуги» является:

$$\sum_{i=1}^n ((R1i + R2i + R3i + R4i)Ki) > C - Cг + Си, \quad (4)$$

где  $I$  — количество периодов, в течении которых цифровой формат охватит количество получателей государственных услуг в достаточном для отмены традиционного их оффлайн формата;

$Ki$  — коэффициент, с которым известные из статистики развития супер сервиса «Госуслуги» показатели могут быть применены к процессу интегрированного в «Госуслуги» формату цифрового предоставления данной государственной услуги;

$Cг$  — издержки на цифровизацию данной государственной услуги, которые можно избежать благодаря отказу от дублирования цифровых коммуникаций интеграции их в суперсервис «Госуслуги»;

$Си$  — дополнительные издержки, связанные с гармонизацией предоставления данной государственной услуги и ее интеграцией в суперсервис «Госуслуги», включая издержки на популяризацию цифрового формата ее получения.

### Выводы

Доказано, что при оценке потенциальной социально-экономической результативности цифровизации государственной услуги, предоставляемой в оффлайн формате, рекомендуется экстраполировать аналогичные данные цифровизации сходной государственной услуги более раннего периода развития суперсервиса «Госуслуги». Предложены формулы для оценки экономической и социально-экономической эффективности цифровизации государственной услуги в случае, если моделирование процесса на основе исключительно социально-экономической статистики работы суперсервиса «Госуслуги» невозможно.

### Список литературы

1. Кислухина, И.А. Суперсервисы как способ цифровизации Госуслуг / И.А. Кислухина, В.А. Севостьянов. Проблемы научной мысли. 2023. Т. 12, № 1. С. 25–28
2. Pimenova, O.V. The Economic Cross of the Digital Post-coronavirus Economy (on the Example of Rare Earth Metals Industry) / O.V. Pimenova, O.B. Repkina, D.V. Timokhin. Brain-Inspired Cognitive Architectures for Artificial Intelligence: BICA\*AI 2020: Proceedings of the 11th Annual Meeting of the BICA Society, Natal, Brazil, 10 октября – 15 2020 года. — Natal, Brazil: Springer Nature Switzerland AG, 2021. P. 371–379. DOI 10.1007/978-3-030-65596-9\_45.
3. Презентация к докладу заместителя Председателя Правительства РФ Чернышенко Д.Н. Цифровизация госуслуг — государство для граждан [Электронный ресурс]. — URL: [https://digital.gov.ru/uploaded/files/0-chernyishenko\\_0zg5OE2.pdf](https://digital.gov.ru/uploaded/files/0-chernyishenko_0zg5OE2.pdf).
4. Дегтерев, А.И. Цифровизация сферы услуг (на примере портала «Госуслуги») / А.И. Дегтерев. Проспект Свободный — 2024: Материалы юбилейной XX Международной научной конференции сту-

<sup>5</sup> Составлено на основе: презентация к докладу заместителя Председателя Правительства РФ Чернышенко Д.Н. Цифровизация госуслуг — государство для граждан [Электронный ресурс], URL: [https://digital.gov.ru/uploaded/files/0-chernyishenko\\_0zg5OE2.pdf](https://digital.gov.ru/uploaded/files/0-chernyishenko_0zg5OE2.pdf).

дентов, аспирантов и молодых ученых: в 4-х частях, Красноярск, 15–20 апреля 2024 года. – Красноярск: Сибирский федеральный университет, 2024. С. 344–346

5. Хайруллин, М.Ф. Повышение качества государственных услуг в условиях цифровизации / М.Ф. Хайруллин, В.Р. Федоров, О.А. Кулиев. Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия: Экономика и право. 2024. № 9. С. 108–111. DOI 10.37882/2223-2974.2024.09.34.
6. Гладченков, Т.А. экономическая эффективность цифровизации государственных услуг / Т. А. Гладченков, М.В. Буданова. Цифровой регион: опыт, компетенции, проекты: Сборник статей VI Международной научно-практической конференции, посвященной 25-летию Юбилею инженерно-экономического института, проводимой в рамках Десятилетия науки и технологий в России, Брянск, 16–17 мая 2024 года. – Брянск: Брянский государственный инженерно-технологический университет, 2024. С. 178–185.

#### References

1. Kislukhina, I.A. Super services as a way to digitalize public services / I.A. Kislukhina, V.A. Sevostyanov. Problems of scientific thought. 2023. Vol. 12, No. 1. P. 25–28.
2. Pimenova, O.V. The Economic Cross of the Digital Post-coronavirus Economy (on the Example of Rare Earth Metals Industry) / O.V. Pimenova, O.B. Repkina, D.V. Timokhin. Brain-Inspired Cognitive Architectures for Artificial Intelligence: BICA\*AI 2020: Proceedings of the 11th Annual Meeting of the BICA Society, Natal, Brazi, October 10–15 2020. – Natal, Brazi: Springer Nature Switzerland AG, 2021. P. 371–379. DOI 10.1007/978-3-030-65596-9\_45
3. Presentation for the report of the Deputy Chairman of the Government of the Russian Federation Chernyshenko D.N. Digitalization of public services – the state for citizens [Electronic resource]. – URL: [https://digital.gov.ru/uploaded/files/0-chernyishenko\\_0zg5OE2.pdf](https://digital.gov.ru/uploaded/files/0-chernyishenko_0zg5OE2.pdf)
4. Degterev, A.I. Digitalization of the service sector (on the example of the State Services portal) / A.I. Degterev. Prospect Svobodny – 2024: Materials of the jubilee XX International scientific conference of students, graduate students and young scientists: in 4 parts, Krasnoyarsk, April 15–20, 2024. – Krasnoyarsk: Siberian Federal University, 2024. P. 344–346
5. Khairullin, M.F. Improving the quality of public services in the context of digitalization / M.F. Khairullin, V.R. Fedorov, O.A. Kuliev. Modern science: current problems of theory and practice. Series: Economics and Law. 2024. No. 9. P. 108–111. DOI 10.37882/2223-2974.2024.09.34
6. Gladchenkov, T.A. Economic efficiency of digitalization of public services / T. A. Gladchenkov, M.V. Budanova. Digital region: experience, competencies, projects: Collection of articles of the VI International scientific and practical conference dedicated to the 25th Anniversary of the Engineering and Economics Institute, held within the framework of the Decade of Science and Technology in Russia, Bryansk, May 16–17, 2024. – Bryansk: Bryansk State University of Engineering and Technology, 2024. P. 178–185

*Статья поступила в редакцию 16.01.2025; одобрена после рецензирования 05.02.2025; принята к публикации 10.02.2025.*

*The article was submitted 16.01.2025; approved after reviewing 05.02.2025; accepted for publication 10.02.2025.*

# Финансово-кредитные инструменты повышения качества экономического роста / Financial and credit instruments of improvement the quality of economic growth

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-15-23>

УДК 004.891.3:336.74

## Применение искусственного интеллекта для анализа и оптимизации финансовых потоков

**М. А. Мякишева**

Финансовый директор,  
[m\\_miakisheva@marlerino.group](mailto:m_miakisheva@marlerino.group)  
Marlerino Group,  
Москва, Россия

**Аннотация:** В статье систематизированы современные представления об особенностях использования инструментария искусственного интеллекта в целях анализа, оптимизации финансовых потоков. Актуальность темы аргументируется стремительным ростом объема транзакций в глобальной экономике в сочетании с неспособностью традиционных методов обеспечить по-настоящему результативную обработку многомерных динамических данных в режиме реального времени. В нынешних условиях возникает острая необходимость в разработке новых подходов к управлению денежными потоками — прежде всего, построенных на основе технологий искусственного интеллекта. Цель исследования заключается в систематизации теоретико-методологического базиса применения ИИ в анализируемой сфере, а также в выявлении конкретных преимуществ и ограничений (в отношении этого предложен авторский взгляд на ситуацию, который целесообразно рассматривать в качестве отправной точки для последующих изысканий на предмет определения сдержек и противовесов к задействованию искусственного интеллекта). В научной литературе наблюдаются противоречия между теоретическими моделями использования ИИ и практическими возможностями их реализации, а также разногласия в оценках эффективности различных типов нейросетей для финансового прогнозирования. Недостаточно исследованы вопросы информационной безопасности, правового регулирования в данной области. Установлено, что наиболее перспективными направлениями являются применение глубоких нейронных сетей для анализа временных рядов, методов обучения с подкреплением в целях оптимизации управленческих решений, внедрение технологий обработки естественного языка для работы с неструктурированными финансовыми документами. Подчеркнута значимость графовых инструментов в обнаружении подозрительных схем движения средств, предотвращении мошеннических действий. Статья представляет интерес для аналитиков, специалистов в области искусственного интеллекта, руководителей финансовых департаментов.

**Ключевые слова:** анализ данных, графовые нейронные сети, искусственный интеллект, машинное обучение, нейросетевые алгоритмы, обработка естественного языка, оптимизация, прогнозирование, финансовые потоки.

**Для цитирования:** Мякишева М.А. Применение искусственного интеллекта для анализа и оптимизации финансовых потоков. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 15–23. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-15-23>.

## The use of artificial intelligence to analyze and optimize financial flows

M. A. Miakisheva

CFO,

[m\\_miakisheva@marlerino.group](mailto:m_miakisheva@marlerino.group)

Marlerino Group,

Moscow, Russia

**Abstract:** The article systematizes modern ideas about the features of using artificial intelligence tools in order to analyze and optimize financial flows. The relevance of the topic is argued by the rapid growth in the volume of transactions in the global economy, combined with the inability of traditional methods to provide truly effective processing of multidimensional dynamic data in real time. In the current conditions, there is an urgent need to develop new approaches to managing cash flows, primarily based on artificial intelligence technologies. The purpose of the study is to systematize the theoretical and methodological basis for the use of AI in the analyzed area, as well as to identify specific advantages and limitations (in relation to this, the author's view of the situation is proposed, which it is advisable to consider as a starting point for subsequent research to determine checks and balances for the use of artificial intelligence). In the scientific literature, there are contradictions between theoretical models of using AI and the practical possibilities of their implementation, as well as disagreements in evaluating the effectiveness of various types of neural networks for financial forecasting. The issues of information security and legal regulation in this area have not been sufficiently studied. It has been established that the most promising areas are the use of deep neural networks for time series analysis, reinforcement learning methods in order to optimize management decisions, and the introduction of natural language processing technologies for working with unstructured financial documents. The importance of graph tools in detecting suspicious patterns of funds movement and preventing fraudulent actions is emphasized. The article is of interest to analysts, specialists in the field of artificial intelligence, heads of financial departments.

**Keywords:** data analysis, graph neural networks, artificial intelligence, machine learning, neural network algorithms, natural language processing, optimization, forecasting, financial flows.

**For citation:** Miakisheva M.A. The use of artificial intelligence to analyze and optimize financial flows. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 1. P. 15–23. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-15-23>.

### Введение

Современные финансовые системы генерируют колоссальные объемы данных, обработка которых традиционными методами становится неэффективной. В связи с этим внедрение технологий искусственного интеллекта (ИИ) открывает принципиально новые возможности для мониторинга, прогнозирования, оптимизации движения денежных средств.

Ключевая проблема заключается в несоответствии между возможностями классических инструментов финансового анализа и потребностями рынка в обработке многомерных динамических данных в реальном времени. Сложности проявляются в следующих аспектах:

- неспособность своевременно обнаруживать аномалии в денежных потоках;
- ограниченный потенциал прогнозирования при наличии множества взаимозависимых переменных;
- трудоемкость оптимизации на фоне высокой неопределенности;
- недостаточная точность существующих методов оценивания финансовых рисков.

При этом особую актуальность приобретает разработка новых подходов, базирующихся на технологиях искусственного интеллекта, помогающих преодолеть указанные барьеры, обеспечить качественно новый уровень управления рассматриваемыми в статье потоками.

### Методы и материалы

В процессе написания работы были использованы сравнительный анализ, систематизация, синтез, обобщение. Обзор публикаций последних лет позволил выделить несколько наиболее популярных исследовательских векторов в характеризуемой области.

Так, первое направление связано с общими вопросами цифровой трансформации финансового управления. Н.С. Мрочковский, Е.Ю. Бунеева, Э.Г. Неофиту<sup>1</sup> рассматривают цифровизацию как фундаментальный фактор устойчивого развития бизнеса. Т.Г. Гурнович, Д.Р. Высоцкая, А.А. Карпенко<sup>2</sup> исследуют нюансы и закономерности модернизации инструментария менеджмента в условиях digital-экономики.

Вторая категория изысканий сфокусирована на конкретных технологических решениях. К примеру, И.В. Матюш<sup>3</sup> детально анализирует применение нейронных сетей для мониторинга, прогнозирования денежных потоков, предлагая конкретные сетевые архитектуры для различных задач. Т.О. Степанова<sup>4</sup> описывает интеграцию методов ИИ в ERP-системы, акцентируя внимание на практических аспектах внедрения.

Особый интерес представляют труды, которые посвящены макроэкономическому прогнозированию. А.И. Евдокимов<sup>5</sup> представляет комплексный анализ возможностей машинного обучения в планировании, а Н.Г. Вовченко<sup>6</sup> дает характеристику роли ИИ в обеспечении прозрачности финансовой системы на государственном уровне.

Корпоративный аспект задействования ИИ глубоко проработан в статье С.О. Крамарова и коллег<sup>7</sup>, где представлена целостная концепция интеграции искусственного интеллекта в финансовый менеджмент корпорации. М.А. Шумаков<sup>8</sup> также рассуждает на смежную тему, рассматривая специфику контроля денежных ресурсов в цифровой среде.

Практические аспекты использования ИИ раскрыты в работах И.С. Барановой<sup>9</sup>, которая анализирует его потенциал в ракурсе digital-экономики, и И.В. Полухиной<sup>10</sup>, описывающей проектный анализ с привлечением в работу современных технологий.

Анализ литературы дал возможность систематизировать противоречия. Во-первых, существует расхождение между теоретическими моделями применения ИИ и практическими возможностями их воплощения в жизнь. Во-вторых, наблюдается разногласие касательно оценки эффективности различных типов нейросетей для финансового прогнозирования. Недостаточно освещенными остаются следующие проблемы: вопросы информационной безопасности при использовании ИИ в характери-

<sup>1</sup> Мрочковский Н.С. Цифровизация бизнеса как основа его устойчивого развития / Н.С. Мрочковский, Е.Ю. Бунеева, Э.Г. Неофиту. Инновации и инвестиции. 2023. № 10. С. 61–63.

<sup>2</sup> Гурнович Т.Г. Развитие инструментария финансового менеджмента предприятий в условиях цифровой экономики / Т.Г. Гурнович, Д.Р. Высоцкая, А.А. Карпенко. Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1 (51). С. 378–380.

<sup>3</sup> Матюш И.В. Применение нейронных сетей при мониторинге и прогнозировании финансовых потоков / И.В. Матюш. Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2024. № 2 (67). С. 16–20.

<sup>4</sup> Степанова Т.О. Применение методов искусственного интеллекта в модуле АИС управления финансовыми потоками в ERP-системе / Т.О. Степанова. Инженерные кадры — будущее инновационной экономики России. 2023. № 1. С. 1092–1094.

<sup>5</sup> Евдокимов А.И. Применение машинного обучения и искусственного интеллекта в макроэкономическом прогнозировании и финансовом планировании / А.И. Евдокимов. Modern Economy Success. 2024. № 3. С. 324–330.

<sup>6</sup> Вовченко Н.Г. Технологии искусственного интеллекта в обеспечении прозрачности финансовой системы / Н.Г. Вовченко. Проблемы обеспечения стабильности и прозрачности государственных и муниципальных финансов в новых экономических условиях. Материалы международной научно-практической онлайн-конференции. — Москва: 2021. С. 22–27.

<sup>7</sup> Крамаров С.О. Искусственный интеллект в контроле и управлении финансами корпорации / С.О. Крамаров, А.Н. Кузьминов, Н.А. Рутта, Л.В. Сахарова, Е.В. Гребенюк. Вестник Сургутского государственного университета. 2023. Т. 11. № 4. С. 51–66.

<sup>8</sup> Шумаков М.А. Контроль финансовых ресурсов организации в условиях цифровой экономики / М.А. Шумаков. Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 12. С. 300–303.

<sup>9</sup> Баранова И.С. Возможности искусственного интеллекта при анализе финансовых потоков в условиях цифровой экономики / И.С. Баранова. Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции. — Пенза: 2020. С. 75–77.

<sup>10</sup> Полухина И.В. Проектный анализ денежных потоков и инвестиционных рисков в условиях цифровизации и конкуренции коммерческих организаций / И.В. Полухина. Современная экономика: проблемы и решения. 2024. № 7 (175). С. 70–85.

зуюемой сфере, стандартизация подходов к его интеграции в существующие финансовые системы, социальные последствия автоматизации анализируемого управленческого звена. Требуются последующие изыскания этих аспектов — из соображений формирования целостной научной базы.

### Результаты и обсуждение

Методологический фундамент рассматриваемого направления базируется на синтезе теории искусственного интеллекта с фундаментальными принципами инжиниринга. В основе лежит представление финансового потока в качестве динамической системы, характеризующейся множеством взаимосвязанных параметров во временном континууме. Ключевые теоретические положения обозначены в таблице 1.

Таблица 1

Концептуальная база использования ИИ для анализа, оптимизации финансовых потоков <sup>11</sup>

Направление	Описание
Принцип множественной каузальности финансовых процессов	Каждое изменение в финансовом потоке рассматривается как результат взаимодействия многих факторов, часть из которых зачастую скрыта от непосредственного наблюдения. ИИ-системы способны обнаруживать не очевидные причинно-следственные связи через анализ больших массивов исторических данных.
Концепция динамического равновесия	Система стремится к оптимальному состоянию, характеризующемуся балансом между входящими и исходящими денежными потоками при минимизации транзакционных издержек. ИИ выступает в качестве инструментария поддержания этого равновесия через непрерывную корректировку параметров.
Теория финансовых циклов и их прогнозируемости	Искусственный интеллект помогает идентифицировать циклические паттерны различной периодичности в движении денежных средств, что создает базис для построения предиктивных моделей.
Принцип многоуровневой оптимизации	Финансовые потоки оптимизируются одновременно на нескольких уровнях: операционном (отдельные транзакции), тактическом (краткосрочное планирование), стратегическом (долгосрочное развитие).

В свою очередь, математический аппарат включает: теорию стохастических процессов для моделирования случайных колебаний в финансовых потоках, методы нелинейной оптимизации для поиска оптимальных решений в многомерном пространстве параметров, концепции графов (упор на анализ структуры взаимосвязей), байесовские методы (подразумевается работа с неопределенностью, неполной информацией).

Информационно-технологическая составляющая представлена звеньями, перечисленными на рисунке 1.

Итак, охарактеризованная выше теоретическая база определяет следующие принципиальные возможности ИИ в анализируемой области:

- выявление скрытых закономерностей в движении денежных средств;
- прогнозирование будущих состояний финансовой системы;
- автоматическая корректировка параметров в целях достижения оптимального состояния;
- предотвращение критических ситуаций через раннее обнаружение аномалий.

<sup>11</sup> Составлено автором на основе: Вовченко Н.Г. Технологии искусственного интеллекта в обеспечении прозрачности финансовой системы / Н.Г. Вовченко. Проблемы обеспечения стабильности и прозрачности государственных и муниципальных финансов в новых экономических условиях. Материалы международной научно-практической онлайн-конференции. — Москва: 2021. С. 22—27. Евдокимов А.И. Применение машинного обучения и искусственного интеллекта в макроэкономическом прогнозировании и финансовом планировании / А.И. Евдокимов. Modern Economy Success. 2024. № 3. С. 324—330. Степанова Т.О. Применение методов искусственного интеллекта в модуле АИС управления финансовыми потоками в ERP-системе / Т.О. Степанова. Инженерные кадры — будущее инновационной экономики России. 2023. № 1. С. 1092—1094.



Рис. 1. Элементы информационно-технологической составляющей концептуальной базы задействования ИИ для анализа, оптимизации финансовых потоков<sup>12</sup>

Рассмотренный концептуальный «фундамент» позволяет создавать эффективные системы управления финансовыми потоками, сочетающие математическую строгость с практической применимостью. Она также обеспечивает базу для дальнейшего развития методов анализа, оптимизации соответствующих процессов с использованием ИИ.

Обращаясь к характеристике текущего состояния технологий, целесообразно отметить, что нейросетевые алгоритмы демонстрируют впечатляющие результаты при решении задач классификации финансовых транзакций, выявлении несоответствий и нестыковок в денежных потоках. Глубокие нейронные сети, построенные на архитектуре LSTM (Long Short-Term Memory), способны учитывать долгосрочные зависимости в последовательностях операций, что весьма значимо для понимания сезонных колебаний, а также циклических паттернов в движении средств<sup>13</sup>.

Особую роль играют методы обучения с подкреплением, позволяющие системам самостоятельно вырабатывать оптимальные стратегии управления ликвидностью. Алгоритмы Q-learning и SARSA успешно применяются с целью балансировки денежных потоков в реальном времени, сводя к минимуму риски кассовых разрывов<sup>14</sup>.

Графовые нейронные сети помогают выявлять скрытые взаимосвязи между контрагентами и финансовыми операциями. Построение многомерных графов транзакций позволяет обнаруживать подозрительные схемы движения средств, предотвращать мошеннические действия.

Инновационный инструментарий систематизирован и перечислен на рисунке 2.

Ансамблевые методы машинного обучения, сочетающие градиентный бустинг и случайные леса, обеспечивают высокую точность прогнозирования денежных потоков. В рамках моделей

<sup>12</sup> Матюш И.В. Применение нейронных сетей при мониторинге и прогнозировании финансовых потоков / И.В. Матюш. Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2024. № 2 (67). С. 16–20. Степанова Т.О. Применение методов искусственного интеллекта в модуле АИС управления финансовыми потоками в ERP-системе / Т.О. Степанова. Инженерные кадры — будущее инновационной экономики России. 2023. № 1. С. 1092–1094.

<sup>13</sup> Баранова И.С. Возможности искусственного интеллекта при анализе финансовых потоков в условиях цифровой экономики / И.С. Баранова. Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции. — Пенза: 2020. С. 75–77.

<sup>14</sup> Евдокимов А.И. Применение машинного обучения и искусственного интеллекта в макроэкономическом прогнозировании и финансовом планировании / А.И. Евдокимов. Modern Economy Success. 2024. № 3. С. 324–330.



Рис. 2. Систематизация инновационного инструментария применения искусственного интеллекта для анализа и оптимизации финансовых потоков<sup>15</sup>

учитывается множество факторов: от макроэкономических показателей до погодных условий, влияющих на поведение потребителей.

Генеративно-сопоставительные сети (GAN) используются для моделирования различных сценариев развития финансовой ситуации. Это помогает заблаговременно подготовиться к потенциальным рискам, а также оптимизировать распределение ресурсов.

Интеграция ИИ-систем в существующую финансовую инфраструктуру (рис. 3) требует тщательного планирования. В увязке с этим критически важно обеспечить безопасность данных, прозрачность принимаемых алгоритмами решений. Технология федеративного обучения позволяет развивать модели без централизованного сбора конфиденциальной информации. Микросервисная архитектура обеспечивает гибкость и масштабируемость. Отдельные компоненты системы допустимо обновлять и модифицировать без остановки базовых бизнес-процессов.

<sup>15</sup> Составлено автором на основе: Гурнович Т.Г. Развитие инструментария финансового менеджмента предприятий в условиях цифровой экономики / Т.Г. Гурнович, Д.Р. Высоцкая, А.А. Карпенко. Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1 (51). С. 378–380. Матюш И.В. Применение нейронных сетей при мониторинге и прогнозировании финансовых потоков / И.В. Матюш. Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2024. № 2 (67). С. 16–20.

Полухина И.В. Проектный анализ денежных потоков и инвестиционных рисков в условиях цифровизации и конкуренции коммерческих организаций / И.В. Полухина. Современная экономика: проблемы и решения. 2024. № 7 (175). С. 70–85.

Степанова Т.О. Применение методов искусственного интеллекта в модуле АИС управления финансовыми потоками в ERP-системе / Т.О. Степанова. Инженерные кадры — будущее инновационной экономики России. 2023. № 1. С. 1092–1094.

Рис. 3. Этапы интеграции ИИ-систем в существующую финансовую инфраструктуру<sup>16</sup>

В представленной таблице 2 обобщены ключевые характеристики относительно задействования ИИ в финансовой сфере. Данный взгляд основан на изучении современных тенденций, из чего сформировалось авторское видение ситуации.

Таблица 2

Особенности применения искусственного интеллекта для анализа и оптимизации финансовых потоков<sup>17</sup>

Аспекты использования ИИ	Преимущества	Ограничения
Работа с данными	Быстрая обработка больших объемов данных.	Высокие затраты на интеграцию, поддержание инфраструктуры.
Прогнозирование финансовых показателей	Повышенная точность прогнозов из-за использования сложных моделей.	Риск переобучения моделей при некорректной подготовке информации.
Фиксация аномалий	Возможность оперативного обнаружения мошеннических операций, ошибок.	Необходимость регулярного обновления моделей с целью поддержания их актуальности.
Оптимизация процессов	Автоматизация принятия решений, что нивелирует/сглаживает человеческий фактор.	Ограниченные возможности интерпретации решений ИИ для неквалифицированных пользователей.
Снижение затрат	Экономия ресурсов за счет автоматизации рутинных операций.	Длительный период окупаемости инвестиций в ИИ.
Анализ / визуализация данных	Улучшение качества визуализации сложных взаимосвязей.	Ограниченная адаптивность ИИ к изменениям бизнес-процессов без дополнительных настроек.

Итак, преимущества ИИ в анализе, оптимизации финансовых потоков проявляются в скорости обработки информации, высокой точности прогнозов, автоматизации. Однако внедрение соответствующих технологий сопряжено с такими ограничениями, как высокая стоимость, сложность настройки, необходимость регулярного обновления моделей.

<sup>16</sup> Вовченко Н.Г. Технологии искусственного интеллекта в обеспечении прозрачности финансовой системы / Н.Г. Вовченко. Проблемы обеспечения стабильности и прозрачности государственных и муниципальных финансов в новых экономических условиях. Материалы международной научно-практической онлайн-конференции. — Москва, 2021. С. 22–27.

Матюш И.В. Применение нейронных сетей при мониторинге и прогнозировании финансовых потоков / И.В. Матюш. Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2024. № 2 (67). С. 16–20.

<sup>17</sup> Составлено автором.

### Выводы

В нынешних условиях хозяйствования внедрение технологий искусственного интеллекта кардинально меняет подходы к управлению финансами. Сочетание различных методов машинного обучения помогает создавать системы, которые способны не только анализировать текущую ситуацию, но и предвидеть будущие преобразования, векторы трансформаций. При этом важно помнить, что ИИ — это инструмент поддержки принятия решений, а не замена человеческой экспертизы в описываемой сфере. Его интеграция является перспективным направлением, которое требует сбалансированного подхода, опирающегося как на возможности повышения эффективности, так и на учет рисков, сопряженных с техническими аспектами.

В будущем прослеживаются следующие направления развития. Так, квантовые вычисления открывают новые горизонты в оптимизации финансовых потоков. Алгоритмы способны результативно решать многомерные оптимизационные задачи, недоступные классическим компьютерам. В свою очередь, нейроморфные вычислительные системы, имитирующие работу человеческого мозга, помогут существенно снизить энергопотребление при обработке финансовых данных. Это особенно актуально для мобильных, встраиваемых разработок.

### Список литературы

1. Баранова И.С. Возможности искусственного интеллекта при анализе финансовых потоков в условиях цифровой экономики / И.С. Баранова. Актуальные вопросы права, экономики и управления. Сборник статей XXIV Международной научно-практической конференции. — Пенза, 2020. С. 75–77.
2. Вовченко Н.Г. Технологии искусственного интеллекта в обеспечении прозрачности финансовой системы / Н.Г. Вовченко. Проблемы обеспечения стабильности и прозрачности государственных и муниципальных финансов в новых экономических условиях. Материалы международной научно-практической онлайн-конференции. — Москва, 2021. С. 22–27.
3. Гурнович Т.Г. Развитие инструментария финансового менеджмента предприятий в условиях цифровой экономики / Т.Г. Гурнович, Д.Р. Высоцкая, А.А. Карпенко. Естественно-гуманитарные исследования. 2024. № 1 (51). С. 378–380.
4. Евдокимов А.И. Применение машинного обучения и искусственного интеллекта в макроэкономическом прогнозировании и финансовом планировании / А.И. Евдокимов. Modern Economy Success. 2024. № 3. С. 324–330.
5. Крамаров С.О. Искусственный интеллект в контроле и управлении финансами корпорации / С.О. Крамаров, А.Н. Кузьминов, Н.А. Рутта, Л.В. Сахарова, Е.В. Гребенюк. Вестник Сургутского государственного университета. 2023. Т. 11. № 4. С. 51–66.
6. Матюш И.В. Применение нейронных сетей при мониторинге и прогнозировании финансовых потоков / И.В. Матюш. Вестник Полоцкого государственного университета. Серия D. Экономические и юридические науки. 2024. № 2 (67). С. 16–20.
7. Мрочковский Н.С. Цифровизация бизнеса как основа его устойчивого развития / Н.С. Мрочковский, Е.Ю. Бунеева, Э.Г. Неофиту. Инновации и инвестиции. 2023. № 10. С. 61–63.
8. Полухина И.В. Проектный анализ денежных потоков и инвестиционных рисков в условиях цифровизации и конкуренции коммерческих организаций / И.В. Полухина. Современная экономика: проблемы и решения. 2024. № 7 (175). С. 70–85.
9. Степанова Т.О. Применение методов искусственного интеллекта в модуле АИС управления финансовыми потоками в ERP-системе / Т.О. Степанова. Инженерные кадры — будущее инновационной экономики России. 2023. № 1. С. 1092–1094.
10. Шумаков М.А. Контроль финансовых ресурсов организации в условиях цифровой экономики / М.А. Шумаков. Актуальные вопросы современной экономики. 2023. № 12. С. 300–303.

### References

1. Baranova I.S. The possibilities of artificial intelligence in the analysis of financial flows in the digital economy / I.S. Baranova. Current issues of law, economics and management. Collection of articles of the XXIV International Scientific and Practical Conference. — Penza, 2020. Pp. 75–77.
2. Vovchenko N.G. Artificial intelligence technologies in ensuring transparency of the financial system / N.G. Vovchenko. Problems of ensuring stability and transparency of state and municipal finances in the

- new economic conditions. Materials of the international scientific and practical online conference. – Moscow, 2021. Pp. 22–27.
3. Gurnovich T.G. Development of financial management tools for enterprises in the digital economy / T.G. Gurnovich, D.R. Vysotskaya, A.A. Karpenko. Natural sciences and humanities research. 2024. No. 1 (51). Pp. 378–380.
  4. Evdokimov A.I. Application of machine learning and artificial intelligence in macroeconomic forecasting and financial planning / A.I. Evdokimov. Modern Economy Success. 2024. No. 3. Pp. 324–330.
  5. Kramarov S.O. Artificial intelligence in the control and management of corporate finances / S.O. Kramarov, A.N. Kuzminov, N.A. Rutta, L.V. Sakharova, E.V. Grebenyuk. Bulletin of Surgut State University. 2023. Vol. 11. No. 4. Pp. 51–66.
  6. Matyush I.V. The use of neural networks in monitoring and forecasting financial flows / I.V. Matyush. Bulletin of the Polotsk State University. Series D. Economic and legal sciences. 2024. No. 2 (67). Pp. 16–20.
  7. Mrochkovsky N.S. Digitalization of business as a basis for its sustainable development / N.S. Mrochkovsky, E.Y. Buneeva, E.G. Neofitu. Innovation and investment. 2023. No. 10. Pp. 61–63.
  8. Polukhina I.V. Project analysis of cash flows and investment risks in the context of digitalization and competition of commercial organizations / I.V. Polukhina. Modern economy: problems and solutions. 2024. No. 7 (175). Pp. 70–85.
  9. Stepanova T.O. Application of artificial intelligence methods in the AIS module of financial flow management in an ERP system / T.O. Stepanova. Engineering personnel are the future of Russia's innovative economy. 2023. No. 1. Pp. 1092–1094.
  10. Shumakov M.A. Control of financial resources of an organization in the conditions of the digital economy / M.A. Shumakov. Topical issues of modern economics. 2023. No. 12. Pp. 300–303.

*Статья поступила в редакцию 27.12.2025; одобрена после рецензирования 20.01.2025; принята к публикации 27.01.2025.*

*The article was submitted 27.12.2025; approved after reviewing 20.01.2025; accepted for publication 27.01.2025.*

## Региональная и отраслевая экономика / Regional and Industry Economy

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-24-34>



Оригинальная статья  
УДК 334.752

### Формы и направления участия образовательных организаций в инновационной деятельности химических предприятий

**А. А. Ефремов**

*Доктор экономических наук, профессор,  
g900526@gmail.ru  
Росинформагротех,  
Москва, Россия*

**А. С. Тутова**

*Кандидат экономических наук, ведущий научный сотрудник,  
marved@mail.ru  
Росинформагротех,  
Москва, Россия*

**Д. В. Винокуров**

*Аспирант,  
wp777@mail.ru  
Росинформагротех,  
Москва, Россия*

**С. В. Тутов**

*Младший научный сотрудник,  
tutovsv@yandex.ru  
Росинформагротех,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** Успешная инновационная деятельность является одним из важнейших факторов развития национальной экономики страны. Одну из основных ролей в достижении этой цели играет государственное стимулирование процесса в виде реализуемых программ и стратегий развития. В статье проведен анализ инновационной зрелости Российской Федерации на основе международных и национальных показателей. Авторами обоснована значимость образовательных организаций в формировании предпринимательских и исследовательских компетенций будущих специалистов, а также их роль в инновационной активности страны.

Предметом исследования в статье выступают формы и направления участия образовательных учреждений в инновационной деятельности страны на примере предприятий химической промышленности. Исследовательские результаты заключаются в разработке концепции взаимодействия образовательных учреждений в инновационных процессах на основе интеграции высших учебных заведений с учреждениями среднего профессионального образования в единый комплекс.

Выявлены факторы успешной реализации предложенной концепции, которые направлены на повышение заинтересованности потенциальных кандидатов в обучении востребованным специальностям, а также дальнейшей работе на предприятиях химической отрасли. В число данных факторов входят: качество рабочей среды и условий в регионе проживания работников, а также автоматизация процессов управления в компании. Реализация данных факторов была рассмотрена на примере деятельности компании АО «ОКХ «Уралхим» в области осуществления ESG-стратегии и цифровизации HR-процессов.

**Ключевые слова:** инновационная деятельность, химические предприятия, образовательные организации, подготовка кадров, ESG-стратегия, HR-технологии.

**Для цитирования:** Ефремов А.А., Тутова А.С., Винокуров Д.В., Тутов С.В. Формы и направления участия образовательных организаций в инновационной деятельности химических предприятий. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 24–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-24-34>.

Original article

## Forms and directions of participation of educational organizations in the innovative activities of chemical enterprises

**A. A. Efremov**

*Dr. Sci. (Econ.), Professor,  
[g900526@gmail.ru](mailto:g900526@gmail.ru)  
Rosinformagrotech,  
Moscow, Russia*

**A. S. Tutova**

*Cand. Sci. (Econ.), leading researcher,  
[marved@mail.ru](mailto:marved@mail.ru)  
Rosinformagrotech,  
Moscow, Russia*

**D. V. Vinokurov**

*Postgraduate student,  
[wp777@mail.ru](mailto:wp777@mail.ru)  
Rosinformagrotech,  
Moscow, Russia*

**S. V. Tutov**

*Junior researcher,  
[tutovsv@yandex.ru](mailto:tutovsv@yandex.ru)  
Rosinformagrotech,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** Successful innovation activity is one of the most important factors in the development of the national economy of the country. One of the main roles in achieving this goal is played by state stimulation of the process in the form of implemented programs and development strategies. The article analyzes the innovative maturity of the Russian Federation based on international and national indicators. The authors substantiate the importance of educational organizations in the formation of entrepreneurial and research competencies of future specialists, as well as their role in the innovative activity of the country. The subject of the study in the article is the forms and areas of participation of educational institutions in the innovative activity of the country using the example of chemical industry enterprises. The research results include the development of an interaction concept of educational institutions in innovative processes based on the integration of higher education institutions with secondary vocational education institutions into a single complex. The factors of successful implementation of the proposed mechanism are identified, which are aimed at increasing the interest of potential candidates in training in sought-after specialties, as well as further work at chemical

industry enterprises. These factors include: the quality of the working environment and conditions in the region of residence of workers, as well as the automation of management processes in the company. The implementation of these factors was considered using the example of the activities of JSC OKH Uralchem in the field of implementing ESG strategy and digitalization of HR processes.

**Keywords:** innovative activities, chemical enterprises, educational organizations, personnel training, ESG strategy, HR technologies.

**For citation:** Efremov A.A., Tutova A.S., Vinokurov D.V., Tutov S.V. Forms and directions of participation of educational organizations in the innovative activities of chemical enterprises. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 1. P. 24–34. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-24-34>.

Согласно международному стандарту ИСО 56000:2020 «Инновационный менеджмент. Основные положения и словарь», инновации представляют собой новую или измененную сущность, реализующую или перераспределяющую ценность<sup>1</sup>. Внедрение новых технологий, процессов, реализация продуктов и услуг, созданных на основе инноваций, способствует появлению положительных эффектов не только на уровне отдельных компаний и предприятий, но и на уровне национальной экономики, улучшая качество жизни людей. Для оценки состояния инновационного развития РФ рассмотрен ключевой международный индикатор — Глобальный инновационный индекс (ГИИ), позволяющий оценить уровень сформированности инновационной экосистемы страны. Значения ГИИ для России за 2019–2024 гг. представлены в таблице 1.

Позиции РФ в рейтинге ГИИ характеризуются постепенным снижением с 47 до 59 места. По показателю «Институты» прослеживается сильное ухудшение позиции страны — с 71 до 126, что указывает на необходимость совершенствования институциональной среды для обеспечения эффективной инновационной деятельности в стране.

Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг страны за 2019–2023 гг. всего и по отдельным секторам внешнеэкономической деятельности (ВЭД) представлен на рисунке 1.

Таблица 1

Глобальный инновационный индекс РФ за 2019–2024 гг.<sup>2</sup>

	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
Место	47	45	47	51	59
Значение индекса	35,6	36,6	34,3	33,3	29,7
Субиндекс «Институты»	71	67	89	110	126
Субиндекс «Человеческий капитал и исследования»	30	29	27	26	39
Субиндекс «Инфраструктура»	60	63	62	72	76
Субиндекс «Развитие рынка»	55	61	48	56	57
Субиндекс «Развитие бизнеса»	42	44	44	44	53
Субиндекс «Знания и технологии»	50	58	51	54	52
Субиндекс «Творческая продукция»	60	56	48	53	53

<sup>1</sup> Составлено на основе ГОСТ Р ИСО 56000-2021 «Инновационный менеджмент. Основные положения и словарь». Введ. 2022-01-01. М.: ФГБУ «РСТ», 2022. 61 с.

<sup>2</sup> Составлено на основе Global Innovation Index 2024 [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024\\_WEB3lite.pdf](https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/assets/67729/2000%20Global%20Innovation%20Index%202024_WEB3lite.pdf) (дата обращения: 14.01.2025), Global Innovation Index 2023 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub-2000-2023-en-main-report-global-innovation-index-2023-16th-edition.pdf> (дата обращения: 14.01.2025), Global Innovation Index 2022 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub-2000-2022-en-main-report-global-innovation-index-2022-15th-edition.pdf> (дата обращения: 14.01.2025), Global Innovation Index 2021 [Электронный ресурс]. — URL: [https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/documents/d/global-innovation-index/docs-en-wipo-pub_gii_2021.pdf) (дата обращения: 14.01.2025), Global Innovation Index 2020 [Электронный ресурс]. — URL: <https://www.wipo.int/en/web/global-innovation-index/2020/index> (дата обращения: 14.01.2025).

По показателю результативности инновационной деятельности, выражаемой через удельный вес инновационных товаров, работ и услуг лидирующие позиции занимает сектор «Научные исследования и разработки», где доля инновационной продукции стабильно превышает значение в 37% на протяжении 2019–2023 гг. Значение показателя по остальным ВЭД показывает неравномерную динамику. В сфере «Производство компьютеров, электронных и оптических изделий» можно отметить устойчивый рост показателя с 16,6% в 2019 г. до 23,8% к 2023 г., за исключением 2020 г. Выброс значения может быть связан с влиянием пандемии COVID-19 на экономические показатели эффективности деятельности компаний. «Деятельность в области информационных технологий» характеризуется повышением доли инновационных услуг с 2,5% до 7% в рассматриваемом периоде, говоря об увеличении доли цифровых инноваций в экономике.

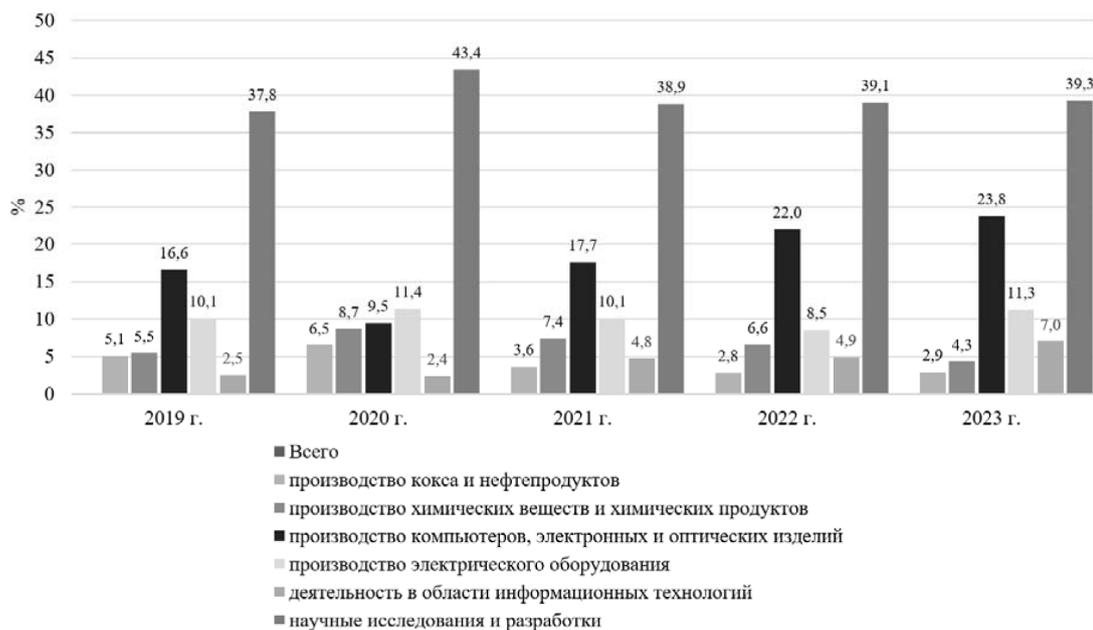


Рис. 1. Удельный вес инновационных товаров, работ, услуг в общем объеме отгруженных товаров, выполненных работ, услуг по РФ в целом и по отдельным видам экономической деятельности за 2019–2023 гг.<sup>3</sup>

Учет потребностей рынка и установление кооперационных связей важны для эффективной реализации инновационной деятельности. Число организаций, реализующих инновации в кооперации с другими партнерами за 2019–2023 гг., представлено в таблице 2.

Таблица 2

Число инновационных организаций, осуществлявших кооперацию по типам партнеров за 2019–2023 гг., ед.<sup>4</sup>

	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Организации, принадлежащие бизнес-группе (группа компаний, холдинг, консорциум, ассоциация и др.)	720	830	839	1294	1215
Потребители товаров, работ, услуг	696	753	781	900	967
Поставщики оборудования, сырья, материалов, комплектующих, программных средств	663	690	683	1056	1127
Конкуренты в отрасли	171	166	172	243	275
Консалтинговые фирмы, поставщики услуг в сфере ИТ	243	263	272	569	527

<sup>3</sup> Составлено на основе Наука, инновации и технологии [Электронный ресурс]. — URL: <https://rosstat.gov.ru/statistics/science> (дата обращения: 14.01.2025).

<sup>4</sup> Там же.

Продолжение таблицы 2

	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Научные организации	976	1 019	1 023	1008	1028
Университеты или другие высшие учебные заведения	614	648	599	831	848
Образовательные организации высшего образования					

На основе анализа данных о структуре кооперационных связей инновационных организаций были выявлены основные партнеры, с которыми реализуется активное взаимодействие в области нововведений. В качестве них выступают поставщики оборудования и сырья, организации внутри бизнес-группы, а также научные организации. Высокое значение показателя взаимодействия прослеживается между организациями и высшими учебными заведениями, отмечая их значительную роль в инновационных процессах.

Можно выделить два направления участия образовательных организаций, таких как высшие учебные заведения и учреждения среднего профессионального образования, в инновационной системе страны. Они выступают как в роли участников инновационного процесса, создающих и внедряющих новые разработки по заказу внешних организаций / для совершенствования собственной деятельности, так и занимаются подготовкой квалифицированных кадров в области инноватики<sup>5</sup>. Для оценки эффективности реализации данных функций ниже представлены статистические данные. Согласно авторам работы<sup>6</sup> необходимо уделять особое внимание региональным научно-промышленным комплексам, обеспечивающим развитие инновационной инфраструктуры региона благодаря синергии образовательных учреждений и промышленных предприятий. Успешное управление инновационным потенциалом региона в свою очередь способствует экономическому росту и повышению конкурентоспособности предприятий страны на национальном и международном уровнях<sup>7</sup>.

Формами участия образовательных организаций в инновационной деятельности страны выступают: создание стартапов, регистрация заявок на изобретения, получение и реализация грантов, а также взаимодействие с предприятиями через малые инновационные предприятия<sup>8</sup>. Согласно отчетам Федеральной службы по интеллектуальной собственности, доля организаций в структуре общего числа российских заявок на патенты в 2019–2023 гг. представлена на рисунке 2.

Постепенное повышение доли высших учебных заведений и научно-исследовательских институтов в структуре российских заявок на изобретения, поданных в Роспатент в рассматриваемом периоде, от общего числа российских заявок, свидетельствует об их высокой инновационной активности<sup>9</sup>. Согласно сообщению пресс-службы Министерства образования РФ, в 2024 г. по государственной программе «Приоритет–2030» гранты были получены 118 вузами из 50 российских регионов, что создает дополнительные стимулы для развития инновационной деятельности в образовательных организациях<sup>10</sup>.

<sup>5</sup> Клещева И.В. Образовательный и инновационный потенциал сетевого взаимодействия организаций на примере развития исследовательской и проектной деятельности обучающихся. Вестник Сыктывкарского университета. Серия 1. Математика. Механика. Информатика. 2024. № 1 (50). С. 73–91; Калмыкова Д.А. Инновационная профессиональная компетентность студента в условиях реализации индивидуальной образовательной траектории. Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2024. № 1. С. 87–95.

<sup>6</sup> Дли М.И., Заенчковский А.Э. Особенности управления инновационной деятельностью в региональных научно-промышленных комплексах. Путеводитель предпринимателя. 2015. № 27. С. 179–187.

<sup>7</sup> Дли М.И., Какатунова Т.В. Управление инновационным потенциалом региона: монография. 2008. 146 с.

<sup>8</sup> Татаркина Л.А., Карельская Е.В. Модель инновационного процесса вуза. Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2022. № 3. С. 62–68.

<sup>9</sup> Итоги деятельности Роспатента за 2021 год и стратегические задачи развития сферы интеллектуальной собственности до 2025 года [Электронный ресурс]. — URL: [https://web.archive.org/web/20220331221747/https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/otchet\\_rp\\_2021.pdf](https://web.archive.org/web/20220331221747/https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/otchet_rp_2021.pdf) (дата обращения: 14.01.2025).

<sup>10</sup> В 2024 году гранты Минобрнауки получат 118 вузов из 50 регионов РФ [Электронный ресурс]. — URL: <https://digital.gov.ru/ru/events/48853/> (дата обращения: 14.01.2025).

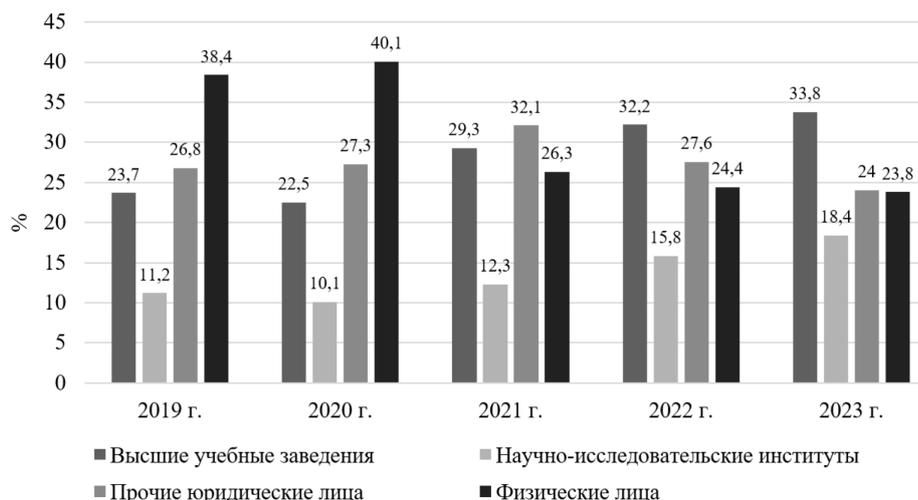


Рис. 2. Патентная активность отечественных заявителей в 2019–2023 гг. <sup>11</sup>

Общая численность студентов на всех курсах по образовательным программам в области инновационного менеджмента за 2020–2024 гг. представлена в таблице 3. Количество обучающихся отражает положительную динамику, что говорит о повышении интереса к специальности среди абитуриентов.

Таблица 3

Численность студентов на всех курсах всего за 2020–2024 гг., человек <sup>12</sup>

Код	Наименование специальности	Численность студентов на всех курсах – всего				
		2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2024 г.
27.03.05	«Инноватика»	5578	5768	6108	6775	7681
27.04.05	«Инноватика»	2190	2092	2553	2741	2819
27.04.07	«Научные технологии и экономика инноваций»	302	366	423	490	552

Процесс коммерциализации результатов интеллектуальной деятельности является основным этапом развития современной экономики <sup>13</sup>, для выведения результатов интеллектуальной деятельности (РИД) Вузов на рынок создаются малые инновационные предприятия (МИП) при университетах. На начало 2025 года в базе данных имеется 1366 записей о действующих МИП, из которых 1186 создано при участии 268 вузов и 195 при участии 114 научных учреждений. В том числе 15 МИП созданы совместно научными учреждениями и высшими учебными заведениями <sup>14</sup>.

Перспективным направлением повышения эффективности участия образовательных учреждений в инновационной деятельности является развитие новых механизмов взаимодействия между различными уровнями образования. Создание образовательного комплекса, объединяющего высшие учебные заведения и системы среднего профессионального образования, обеспечит непрерывность подготовки будущих специалистов. Важность такой интеграции возрастает в условиях

<sup>11</sup> Составлено на основе Годовой отчет Федеральной службы по интеллектуальной собственности за 2023 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/otchet-2023-ru.pdf> (дата обращения: 14.01.2025), Годовой отчет Федеральной службы по интеллектуальной собственности за 2022 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://rospatent.gov.ru/content/uploadfiles/annual-report-2022-short-version.pdf> (дата обращения: 14.01.2025).

<sup>12</sup> Составлено на основе Форма № ВПО-1 «Сведения об организации, осуществляющей образовательную деятельность по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры» [Электронный ресурс]. – <https://minobrnauki.gov.ru/action/stat/highed/> (дата обращения: 14.01.2025).

<sup>13</sup> Савченков С.А., Александрова Д.Д. Коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности через создание малых инновационных предприятий в российских университетах. ЭПИ. 2024. № 3. С. 12–18.

<sup>14</sup> Учет и мониторинг малых инновационных предприятий научно-образовательной сферы [Электронный ресурс]. – URL: <https://mip.extech.ru/statistics.php> (дата обращения: 14.01.2025).

активного развития системы среднего профессионального образования. Ключевыми направлениями модернизации СПО являются усиление прикладного характера подготовки, повышение качества общеобразовательной подготовки и обновление материально-технической базы. Развитие современной инфраструктуры колледжей будет реализовано в рамках федерального проекта «Молодые профессионалы» и национального проекта «Образование».

Примеры успешной интеграции организаций высшего образования с СПО, включают: филиал ФГБОУ ВО «НИУ «МЭИ» в г. Конаково, Смоленский колледж телекоммуникаций при СПбГУТ им. М.А. Бонч-Бруевича, колледж факультета пищевых технологий и биоинженерии МГУТУ им. К.Г. Разумовского, колледж РХТУ им. Д.И. Менделеева и др. Такие объединения в разы повышают скорость внедрения инноваций за счет возможности использования производственных участков СПО для изготовления опытных образцов.

Применение предлагаемой концепции взаимодействия актуально для стратегически важных отраслей экономики, требующих оперативного внедрения инноваций. Одной из таких отраслей является химическая промышленность, характеризующаяся высокой наукоемкостью и важностью инновационного развития для обеспечения технологического лидерства среди стран и укрепления позиций на мировом рынке<sup>15</sup>. Совершенствование организационно-управленческих аспектов инновационной деятельности способствует повышению производительности и укреплению конкурентных преимуществ предприятий<sup>16</sup>. Концепция управления инновационной деятельностью при взаимодействии образовательных организаций в едином комплексе на примере химической промышленности отражен на рисунке 3.

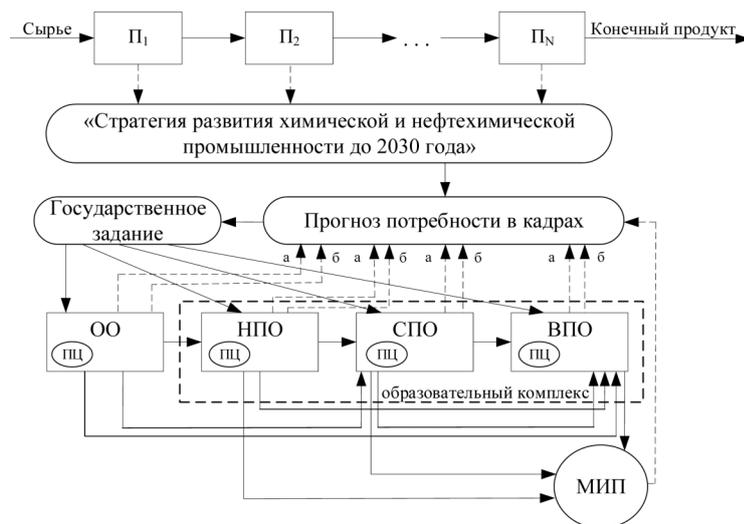


Рис. 3. Концепция взаимодействия образовательных учреждений при реализации инновационной деятельности в химической промышленности<sup>17</sup> (Примечание: а — педагоги базовой подготовки по разным направлениям с учетом потребностей Стратегии; б — наставники проектных структур)

Концепция представляет комплексную систему, объединяющую различные уровни от учреждений общего образования до высших учебных заведений. Утвержденная приказом Минпромторга России и Минэнерго России «Стратегия развития химического и нефтехимического комплекса России на период до 2030 года» определяет ключевые направления технологических изменений отрасли. В качестве плана реализации задач и целей настоящей Стратегии выступает инновационный план, затрагивающий разные этапы производственной цепочки химической продукции и переде-

<sup>15</sup> Дулясова М.В., Тутов С.В. Повышение конкурентоспособности предприятий по производству крупнотоннажных полимеров. Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4 (100). С. 99–111.

<sup>16</sup> Склюев А.М., Хабаров В.И. Роль организационно-управленческих инноваций в развитии электронной промышленности России. Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5 (95). С. 101–110.

<sup>17</sup> Разработано авторами.

лы. Достижение поставленных целей невозможно без обеспечения отрасли квалифицированными кадрами, в связи с чем формируется государственное задание на обучение и набор востребованных специалистов на основе прогноза потребности в кадрах.

Содействие развитию научно-исследовательских и инновационных проектов обеспечивают функционирующие при образовательных учреждениях проектные центры. При формировании государственного задания необходимо учитывать не только потребность в педагогах базовой подготовки по разным направлениям с учетом потребностей Стратегии, так и необходимость в подборе наставников проектных структур для центров управления проектными разработками.

Организация вертикальных связей между образовательными учреждениями позволяет обеспечить преемственность подготовки будущих специалистов и сделать возможным их вовлечение в инновационную деятельность на более ранних этапах. Взаимодействие учреждений образовательного комплекса с малыми инновационными предприятиями при вузах обеспечивает поставку в уставный капитал МИП объектов интеллектуальной собственности для их дальнейшей коммерциализации<sup>18</sup>, позволяя использовать разработанные инновационные проекты на практике, а также создает дополнительные возможности для трудоустройства выпускников<sup>19</sup>. Учет потребности в кадровом обеспечении МИП не менее важен и должен также учитываться при формировании государственного задания, от принятия во внимание данного аспекта зависит успешный вывод инновационных решений на рынок. Для эффективного управления ресурсами в инновационной деятельности промышленных предприятий, в том числе предприятий химической отрасли, авторами работы<sup>20</sup> предлагается использовать современные методы моделирования, например, нейро-нечеткую модель, которая позволит оптимизировать процессы распределения ресурсов. Важным условием успешной реализации предложенной концепции выступает заинтересованность потенциальных кадров в обучении востребованным профессиям и дальнейшей работе в этой сфере. Одним из ключевых аспектов привлекательности является качество рабочей среды. Значимость данного фактора особо высока в сферах, требующих работы с опасными веществами, например, в химической и нефтехимической промышленности. В связи с чем важно обеспечивать безопасность рабочей среды на предприятии, а также в регионе проживания. Так, например, компания АО «ОХК «Уралхим» уделяет повышенное внимание данным аспектам путем внедрения принципов ESG в свою корпоративную стратегию, нацеленных на обеспечение охраны окружающей среды, благополучия сотрудников, а также противодействия коррупции. Согласно данным ESG-отчетов компании за 2020–2023 гг., основные показатели реализации концепции отражены в таблице 4.

Значения показателей по всем трем аспектам отражают положительную динамику, свидетельствуя об успешной реализации концепции. В рамках социального аспекта стратегии с 2023 года в АО «ОХК «Уралхим» действует «Политика в области прав человека» с целью формирования надлежащей среды по соблюдению защиты и прав сотрудников в области прав на достойные и безопасные условия труда, справедливую компенсацию, образование, свободу мнения и др.<sup>21</sup>

В условиях тренда на цифровую трансформацию важно уделять внимание автоматизации процессов управления в компании<sup>22</sup>. Внедрение современных инструментов автоматизации кадрового менеджмента позволяет повысить эффективность управления большинством HR-процес-

<sup>18</sup> Дли М.И., Какатунова Т.В. Процедура создания малых предприятий при реализации инновационного потенциала университетов и научных организаций. Проблемы безопасности российского общества. 2014. № 3-4. С. 133–139; Кириллова Е.А., Дли М.И., Масютин С.А., Халин В.Г. Потребность в инновациях малых предприятий: анализ структуры и основных тенденций изменений. Наука Красноярья. 2022. Том 11. № 3-1. С. 29–52.

<sup>19</sup> Кузнецова Ю. А., Шамова М. В. Потенциал малых инновационных предприятий вузов России в развитии инновационной экономики. Университетское управление: практика и анализ. 2022. № 3. С. 48–66.

<sup>20</sup> Кириллова Е.А., Пучков А.Ю., Минин В.С., Ярцев Д.Д. Нейро-нечеткая модель ресурсного обеспечения инновационной деятельности промышленного предприятия. Прикладная информатика. 2024. Т. 19. № 5 (113). С. 126–142.

<sup>21</sup> Политика АО «ОХК «УРАЛХИМ» в области прав человека [Электронный ресурс]. – URL: [https://www.uralchem.ru/upload/iblock/bdf/3gqt0o5hnmfmii7p5mjpn0bpdeydz5lt/Lokalnyy-normativnyy-akt-\\_ot-24.04.2023-Politika-v-oblasti-prav-cheloveka-\\_3801551-v4\\_.pdf](https://www.uralchem.ru/upload/iblock/bdf/3gqt0o5hnmfmii7p5mjpn0bpdeydz5lt/Lokalnyy-normativnyy-akt-_ot-24.04.2023-Politika-v-oblasti-prav-cheloveka-_3801551-v4_.pdf) (дата обращения: 14.01.2025).

<sup>22</sup> Носырева И.Г., Белобородова Н.А. Цифровизация кадровых процессов как ключевой элемент цифровой трансформации организации. Известия БГУ. 2024. № 1. С. 61–70.

Таблица 4

Показатели реализации ESG-стратегии АО «ОКХ «Уралхим» за 2020–2023 гг.<sup>23</sup>

Аспект/показатель	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Экологический аспект (E)				
Общий объем выбросов загрязняющих веществ, т	26 476	25 312	24 379	21 433
Социальный аспект (S)				
Количество сотрудников, прошедших обучение, чел.	20 607	26 244	26 361	28 493
Общий объем социальных инвестиций, млн руб.	1686	1406	1718	2380
Коэффициент частоты происшествий (TRIR), кол-во случаев на млн рабочих часов	1,17	2,06	0,83	1,01
Корпоративное управление (G)				
Общее количество сотрудников, которые подверглись дисциплинарным взысканиям или были уволены в связи с нарушением положений антикоррупционного законодательства и Антикоррупционной политики Компании, чел.	-	32	5	7

сов компании. Как отмечается в исследовании <sup>24</sup>, применение цифровых инструментов играет важную роль в формировании инновационной экосистемы, обеспечивая положительные эффекты для экономики страны. Важными преимуществами современных цифровых HR-платформ являются: повышение прозрачности карьерного развития сотрудников в компании за счет возможности отслеживания своих целей и прогресса, упрощение многих организационных процессов (отпуска, командировки), упрощение периода адаптации новых сотрудников, а также обучение. Перспективными продуктами в области комплексного HR-управления являются такие платформы, как: «Пульс», Vitrix24, YouGile и Weeek. Достоинства от внедрения таких инструментов также позволят повысить привлекательность работы в компании для молодых специалистов.

Предложенная концепция взаимодействия образовательных учреждений с инновационной деятельностью, интегрирующий высшие учебные заведения и учреждения среднего профессионального образования в единый комплекс, является перспективным направлением. Его применение позволит выстроить инновационно-образовательную траекторию и обеспечить наличие квалифицированных кадров для реализации целей инновационного развития страны, а также ускорить время осуществления и коммерциализации инноваций образовательными учреждениями за счет изготовления на производственных участках СПО опытных образцов <sup>25</sup>. Фактором успешного функционирования концепции является наличие абитуриентов и потенциальных сотрудников, желающих обучаться по востребованным специальностям. В связи с чем необходимо повышать их заинтересованность, например, за счет привлекательности качества рабочей среды, прозрачности процессов карьерного роста в компании, возможности развития и обучения, а также других социальных аспектов, направленных на улучшение условий и атмосферы работы в компании.

#### Список литературы

1. Клещева И.В. Образовательный и инновационный потенциал сетевого взаимодействия организаций на примере развития исследовательской и проектной деятельности обучающихся. Вестник Сыктывкарского университета. Серия 1. Математика. Механика. Информатика. 2024. №1 (50). С. 73–91.

<sup>23</sup> ESG-отчет за 2023 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.uralchem.ru/upload/iblock/d51/36nbkvxjwsyz2a2xqexz4afm3g3gn7j/UralchemESG2023rus.pdf> (дата обращения: 14.01.2025), ESG-отчет за 2022 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.uralchem.ru/upload/iblock/ee0/tiev16kenutp074av3ohslembk131dwd/UralchemESGrus.pdf> (дата обращения: 14.01.2025), ESG-отчет за 2021 год [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.uralchem.ru/upload/iblock/2d3/z2qut1r9hp2hj3q0pfsi82mzffyas1a4/UralchemESGrus.pdf> (дата обращения: 14.01.2025).

<sup>24</sup> Прокимнов Н.Н., Кириллова Е.А. Цифровые технологии в науке и образовании (достижения, тенденции, эффекты). Прикладная информатика. 2024. Т. 19. № 3 (111). С. 22–46.

<sup>25</sup> Дли М.И., Гавриленко Н.И., Какатунова Т.В. Открытые инновации как основа ускорения регионального инновационного процесса. Вестник международного института экономики и права. 2011. № 1 (2). С. 50–52.

2. Калмыкова Д.А. Инновационная профессиональная компетентность студента в условиях реализации индивидуальной образовательной траектории. Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. 2024. №1. С. 87–95.
3. Дли М.И., Заенчковский А.Э. Особенности управления инновационной деятельностью в региональных научно-промышленных комплексах. Путеводитель предпринимателя. 2015. № 27. С. 179–187.
4. Дли М.И., Какатунова Т.В. Управление инновационным потенциалом региона: монография. 2008. 146 с.
5. Татаркина Л.А., Карельская Е.В. Модель инновационного процесса вуза. Вестник АГТУ. Серия: Экономика. 2022. № 3. С. 62–68.
6. Савченков С.А., Александрова Д.Д. Коммерциализация результатов интеллектуальной деятельности через создание малых инновационных предприятий в российских университетах. ЭПИ. 2024. № 3. С. 12–18.
7. Дулясова М.В., Тутов С.В. Повышение конкурентоспособности предприятий по производству крупнотоннажных полимеров. Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4 (100). С. 99–111.
8. Склюев А.М., Хабаров В.И. Роль организационно-управленческих инноваций в развитии электронной промышленности России. Современная конкуренция. 2023. Т. 17. № 5 (95). С. 101–110.
9. Дли М.И., Какатунова Т.В. Процедура создания малых предприятий при реализации инновационного потенциала университетов и научных организаций. Проблемы безопасности российского общества. 2014. № 3-4. С. 133–139.
10. Кириллова Е.А., Дли М.И., Масютин С.А., Халин В.Г. Потребность в инновациях малых предприятий: анализ структуры и основных тенденций изменений. Наука Красноярья. 2022. Том 11. № 3-1. С. 29–52.
11. Кузнецова Ю.А., Шмакова М.В. Потенциал малых инновационных предприятий вузов России в развитии инновационной экономики. Университетское управление: практика и анализ. 2022. № 3. С. 48–66.
12. Кириллова Е.А., Пучков А.Ю., Минин В.С., Ярцев Д.Д. Нейро-нечеткая модель ресурсного обеспечения инновационной деятельности промышленного предприятия. Прикладная информатика. 2024. Т. 19. № 5 (113). С. 126–142.
13. Носырева И.Г., Белобородова Н.А. Цифровизация кадровых процессов как ключевой элемент цифровой трансформации организации. Известия БГУ. 2024. № 1. С. 61–70.
14. Прокимнов Н.Н., Кириллова Е.А. Цифровые технологии в науке и образовании (достижения, тенденции, эффекты). Прикладная информатика. 2024. Т. 19. № 3 (111). С. 22–46.
15. Дли М.И., Гавриленко Н.И., Какатунова Т.В. Открытые инновации как основа ускорения регионального инновационного процесса. Вестник международного института экономики и права. 2011. № 1 (2). С. 50–52.

#### References

1. Kleshcheva I.V. Educational and innovative potential of network interaction of organizations on the example of development of research and project activities of students. Bulletin of Syktyvkar University. Series 1. Mathematics. Mechanics. Computer science. 2024. No.1 (50). P. 73–91.
2. Kalmykova D.A. Innovative professional competence of a student in the context of implementation of an individual educational trajectory. Bulletin of Samara University. History, pedagogy, philology. 2024. No.1. P. 87–95.
3. Dli M.I., Zaenchkovsky A.E. Features of managing innovative activities in regional scientific and industrial complexes. Entrepreneur's Guide. 2015. No. 27. P. 179–187.
4. Dli M.I., Kakatunova T.V. Management of the innovation potential of the region: monograph. 2008. 146 p.
5. Tatarina L.A., Karelskaya E.V. Model of the innovation process of the university. Bulletin of ASTU. Series: Economy. 2022. No.3. Pp. 62–68.
6. Savchenkov S.A., Aleksandrova D.D. Commercialization of the results of intellectual activity through the creation of small innovative enterprises in Russian universities. EPI. 2024. no.3. Pp. 12–18.
7. Dulyasova M.V., Tutov S.V. Increasing the competitiveness of enterprises producing large-tonnage polymers. Modern competition. 2024. Vol. 18. No.4 (100). Pp. 99–111.
8. Sklyuev A.M., Khabarov V.I. The Role of Organizational and Managerial Innovations in the Development of the Electronics Industry in Russia. Modern Competition. 2023. Vol. 17. No.5 (95). P. 101–110.
9. Dli M.I., Kakatunova T.V. The Procedure for Creating Small Enterprises in the Realization of the Innovative Potential of Universities and Scientific Organizations. Problems of Security of Russian Society. 2014. No. 3-4. P. 133–139.
10. Kirillova E.A., Dli M.I., Masyutin S.A., Khalin V.G. The Need for Innovations in Small Enterprises: Analysis of the Structure and Main Trends of Changes. Science of Krasnoyarsk. 2022. Vol. 11. No. 3-1. P. 29–52.

11. Kuznetsova Yu.A., Shmakova M.V. The Potential of Small Innovative Enterprises of Russian Universities in the Development of the Innovative Economy. *University Management: Practice and Analysis*. 2022. No.3. P. 48–66.
12. Kirillova E.A., Puchkov A.Yu., Minin V.S., Yartsev D.D. Neuro-fuzzy model of resource support for innovative activities of an industrial enterprise. *Applied Informatics*. 2024. Vol. 19. No.5 (113). P. 126–142.
13. Nosyreva I.G., Beloborodova N.A. Digitalization of HR processes as a key element of the digital transformation of an organization. *Bulletin of BSU*. 2024. No.1. P. 61–70.
14. Prokimnov N.N., Kirillova E.A. Digital technologies in science and education (achievements, trends, effects). *Applied Informatics*. 2024. Vol. 19. No.3 (111). P. 22–46.
15. Dli M.I., Gavrilenko N.I., Kakatunova T.V. Open innovations as a basis for accelerating the regional innovation process. *Bulletin of the International Institute of Economics and Law*. 2011. No.1 (2). P. 50–52.

*Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.*

*Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.*

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*The authors declare that there is no conflict of interest.*

*Статья поступила в редакцию 17.01.2025; одобрена после рецензирования 05.02.2025; принята к публикации 10.02.2025.*

*The article was submitted 17.01.2025; approved after reviewing 05.02.2025; accepted for publication 10.02.2025.*

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-35-43>



Оригинальная статья  
УДК 332.12

## Исследование перспектив функционирования региональных интегрированных образований кластерного типа

Ю. В. Кузминых

Доктор экономических наук, доцент,  
[july\\_lta@rambler.ru](mailto:july_lta@rambler.ru)

Кафедра бухгалтерского учета и аудита,  
Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,  
Санкт-Петербург, Россия

**Аннотация:** В данной статье рассмотрен подход к проведению стратегического анализа конкурентоспособности регионов по отдельным факторам с целью выявления предпосылок для создания в регионе структур кластерного типа. Сформирована сбалансированная система частных показателей, необходимых для выработки единого показателя полезности и результативности интегрированных кластерных образований в регионе.

Материалы статьи могут быть использованы преподавателями ВУЗов, аспирантами, магистрами и студентами, изучающими дисциплины модуля «Региональная экономика», а также специалистами, занимающимися вопросами прогнозирования развития регионов.

**Ключевые слова:** структуры кластерного типа, показатель полезности и результативности интеграции, социально-экономические показатели развития регионов, конкурентоспособность региона, стратегический анализ.

**Для цитирования:** Кузминых Ю.В. Исследование перспектив функционирования региональных интегрированных образований кластерного типа. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 35–43. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-35-43>.

Original article

## Study of the Prospects for the Functioning of Regional Integrated Cluster-type Formations

Iu. V. Kuzminykh

Dr. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[july\\_lta@rambler.ru](mailto:july_lta@rambler.ru)

Accounting and audit department,  
St. Petersburg State Marine Technical University,  
St. Petersburg, Russia

**Abstract:** This article examines an approach to conducting a strategic analysis of the competitiveness of regions by individual factors in order to identify prerequisites for creating cluster-type structures in the region. A balanced system of private indicators necessary for developing a single indicator of the usefulness and effectiveness of integrated cluster formations in the region has been formed.

The materials of the article can be used by university teachers, postgraduate students, masters and students studying the disciplines of the Regional Economics module, as well as specialists involved in forecasting the development of regions.

**Keywords:** cluster-type structures, indicator of the usefulness and effectiveness of integration, socio-economic indicators of regional development, regional competitiveness, strategic analysis.

**For citation:** Kuzminykh Iu.V. Study of the Prospects for the Functioning of Regional Integrated Cluster-type Formations. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 1. P.35–43. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-35-43>.

В настоящее время при формировании структур управления интегрированными образованиями конкурентная среда требует от них использовать в правильном направлении свои внутренние движущие силы и наилучшим образом позиционироваться как на российском, так и мировом рынках, а в стратегическом плане должным образом прогнозировать социально-экономические потребности, в том числе, и на региональном уровне. Чтобы выдержать конкуренцию, формируемой интегрированной структуре необходимо безошибочно выбрать перспективную специализацию и концептуально верно определить новые технологические прорывы. Решение данных проблем требует комплексного исследования, в том числе, и с применением методов стратегического анализа. Все вышеизложенное определяет актуальность настоящей статьи.

Объектом данной работы выбран регион (округ) России, а предметом — исследование региона во взаимодействии с экономическими системами и социальными субъектами при формировании структур кластерного типа.

Целью работы является определение возможности и предпосылок создания структур кластерного типа и возможности управления ими с учетом проблем современного состояния и прогнозирования развития с учетом распределения ресурсов. Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

- проведение стратегического анализа конкурентоспособности региона по отдельным факторам;
- формирование сбалансированной системы показателей, необходимых для выработки показателя полезности и результативности интегрированных кластерных образований в регионе;
- выявлено влияние кластеризации на социально-экономические показатели региона;
- представлен перечень предметных критериев, показателей и способов их объединения на уровне управления кластерным образованием.

Элементы научной новизны выполненного исследования заключаются:

- в выявлении конкурентных преимуществ и уязвимости региона по направлениям и факторам прогнозирования его развития;
- в формировании комплексной сбалансированной системы частных показателей с учетом возможности ее применения для выработки единого показателя полезности и результативности интегрированных кластерных образований.

Основы нормативно-правового регулирования процесса кластеризации в России были заложены в 2014–2015 гг. В первую очередь были определены исходные механизмы регулирования отношений, возникающих при формировании и реализации промышленной политики в Российской Федерации (РФ) и региональных кластеров, между:

- субъектами, осуществляющими промышленную деятельность;
- организациями, входящими в состав поддерживающей ее инфраструктуры;
- органами государственной власти РФ и субъектов РФ, органами местного самоуправления<sup>1</sup>.

Практически одновременно с этим были установлены требования к промышленным кластерам и входящим в них специализированным организациям в целях осуществления мер стимулирования их деятельности<sup>2</sup>. Приняты порядок, цели и условия предоставления из федерального бюджета субсидий участникам промышленных кластеров на возмещение части затрат при реализации совместных проектов по производству промышленной продукции кластера в целях импортозамещения<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> Федеральный закон от 31 декабря 2014 года № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (с изм. и доп.). — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173119/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/).

<sup>2</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 31.07.2015 года № 779 «О промышленных кластерах и специализированных организациях промышленных кластеров» (с изм. и доп.). — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_183798](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183798).

<sup>3</sup> Постановление Правительства Российской Федерации от 28.01.2016 года № 41 «Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидий участникам промышленных кластеров на возмещение части затрат при реализации совместных проектов по производству промышленной продукции кластера в целях импортозамещения» (с изм. и доп.). — URL: <https://base.garant.ru/71314830/>.

По состоянию на декабрь 2024 г. в РФ зарегистрированы 85 промышленных кластеров, причем преобладающая их доля начала свою деятельность в 2023–2024 гг.<sup>4</sup> Несмотря на активизацию протекания кластеризации в России, имеются регионы, где данный процесс осуществляется медленными темпами. К ним относятся Дальневосточный, Северо-Кавказский и Южный федеральные округа. В связи с этим проблемные вопросы влияния кластеризации на социально-экономические показатели развития регионов требуют актуализации и дополнения с целью выявления уязвимых мест по направлениям развития регионов и факторам прогнозирования развития для конкретных регионов, так как уровни развития регионов различны.

При формировании региональных структур кластерного типа и определения возможности управления ими с учетом проблем современного состояния и прогнозирования развития целесообразно выполнить изучение конкурентной среды с использованием элементов стратегического анализа в соответствии с принципами SWOT-анализа.

Прежде всего необходимо проанализировать внешние факторы, влияющие на развитие региона, которые оказывают серьезное влияние на стратегию развития региональных отраслей и сфер экономики, которые в свою очередь воздействуют на широкомасштабные изменения, происходящие в мире. Данные трансформации, связанные с преобразованиями на международных товарных рынках и рынках капитала, с технологическим и другим инновационным развитием, новым разделением труда между территориями, формированием нового единого финансово-информационного пространства, идут непосредственно и опосредовано через российскую экономическую и социальную политику в регионах. Другими словами, внешними факторами, влияющими на развитие региона, являются как политика государства на областном и федеральном уровнях, так и глобальные изменения, происходящие в мире.

Далее следует перейти к анализу внутренних движущих сил развития регионов, важнейшими из которых являются:

- экономическая база, ее рост и диверсификация;
- высокая концентрация научно-технологического, образовательного и культурного потенциала;
- нарастающая динамика изменений в социальной среде.

Суть проводимого стратегического анализа региона заключается в оценке конкурентоспособности региона по отдельным факторам в сравнении с аналогами, то есть с соседними регионами<sup>5</sup>. Главные выводы выработаны в соответствии с принципами SWOT-анализа, используя который можно выявить, с одной стороны, собственные сильные и слабые стороны (внутренняя среда), а с другой стороны, определить возможности и угрозы, содержащиеся во внешней среде. Главная задача проводимого анализа — найти те сильные стороны, которые обеспечивают уникальность конкурентных преимуществ с учетом благоприятных возможностей внешней среды развития региона<sup>6</sup>. Результаты выполненного SWOT-анализа (от англ.: Strength/сила, Weakness/слабость, Opportunities/возможности и Threats/угрозы) интегрируются с системой сбалансированных показателей, представленной далее в работе.

С целью определения конкурентных преимуществ региона необходимо проводить анализ собственной конкурентной позиции в сравнении с позицией регионов-конкурентов, при этом должна быть представлена четкая картина исходной ситуации. В рамках конкурентной оценки в работе выполняется SWOT-анализ состояния регионов с целью выявления приоритетов и определения проблем. Выявленные типичные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы развития российских регионов применительно к их конкурентоспособности представлены в таблицах 1 и 2.

<sup>4</sup> Реестр кластеров. — URL: [chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://gisp.gov.ru/gisip/reg\\_clusters](chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://gisp.gov.ru/gisip/reg_clusters).

<sup>5</sup> Инструменты обеспечения конкурентоспособности продовольственной продукции в ЕАЭС / Завгородний А.Ф., Кудрова Н.А., Кузминых Ю.В. Проблемы современной экономики. 2023. № 4 (88). С. 16–20.

<sup>6</sup> Международная конкуренция, как одно из основных преимуществ глобализации / Кудрова Н.А., Грозовская Е.В. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 2-1 (72). С. 113–116.

Таблица 1

SWOT-анализ применительно к конкурентоспособности регионов  
(сильные и слабые стороны развития регионов)<sup>7</sup>

Фактор	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Географическое положение.	- наличие транспортных узлов; - близость к источникам сырья и основным потребителям промышленной продукции.	- неразвитость авиаперевозок; - недостаточность ресурсов
2. Население (демография, расселение, занятость, квалификация).	- высокий уровень занятости населения; - наличие профессионального состава специалистов.	- депопуляция и нехватка рабочей силы для социально-экономического развития региона; - недостаток кадров в наукоемких отраслях.
3. Пространственная организация и земельные ресурсы.	- наличие резервов земли.	
4. Экология, природно-рекреационные ресурсы.	- наличие природно-рекреационного комплекса; и большого числа парковых зон.	- загрязненная окружающая среда.
5. Социальная сфера и качество жизни.	- достаточно высокий уровень среднедушевых доходов; - наличие востребованных лечебно-оздоровительных учреждений; - наличие развитой сети учреждений социальной сферы.	- слабая обеспеченность учреждениями дошкольного и дополнительного образования и объектами сферы физкультуры и спорта; - невысокий уровень общественной безопасности.
6. Жилищная сфера и жизнеобеспечивающие инфраструктуры, в т.ч. ЖКХ.	- наличие собственной базы стройиндустрии; - развитие рыночных отношений в сфере ЖКХ; - наличие большого объема энергоносителей для обеспечения жизнедеятельности.	- значительный износ жилищного фонда и городских коммуникаций, - неравномерное размещение пунктов питания и социального обслуживания; - плохое состояние дорожной системы.
7. Инфраструктуры экономики регионов	- развитая система связи и телекоммуникаций.	- невысокий уровень развития инфраструктуры.
8. Основные отрасли экономики региона	- развитый отраслевой характер экономики с широким ассортиментом конкурентоспособной продукции.	- моноотраслевой характер экономики.

Таблица 2

SWOT-анализ применительно к конкурентоспособности регионов (возможности и угрозы развития регионов)<sup>8</sup>

Фактор	Возможности	Угрозы
1. Использование географического положения, логистика и туризм.	- развитие транспортных коммуникаций; - создание трансмодальных центров и развитие логистики; - рост туризма.	- конкуренция с другими регионами.
2. Использование пространственной организации и земельных ресурсов, экологического и природного потенциала.	- перевод высвобождающихся территориальных ресурсов с дальнейшей передачей под инвестиционные проекты; - реконструкция жилищной инфраструктуры.	- ухудшение состояния окружающей среды.

<sup>7</sup> Составлено автором на основе информации сайта «Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России». – URL:<https://akitrf.ru/>.

<sup>8</sup> Там же.

Фактор	Возможности	Угрозы
3. Использование и развитие человеческого потенциала, привлечение квалифицированных кадров.	- создание высокооплачиваемых и конкурентоспособных по отношению к соседним регионам рабочих мест.	- проблемы с занятостью, связанные с моноотраслевым характером экономики; - несбалансированное обучение по профессиям; - старение общества и увеличение финансовой нагрузки на работающего.
4. Функционирование и развитие социальной сферы.	- развитие рынка платных социальных услуг; - включение региона в федеральные социальные программы развития; - осуществление национальных проектов в социальной сфере.	- изменение порядка финансирования льготных проектов.
5. Функционирование и развитие производственной инфраструктуры.	- развитие частного государственного партнерства на концессионной основе	- дестимулирующий характер федеральной тарифной политики
6. Потенциал развития основных отраслей экономики города.	- преодоление моноотраслевого характера экономики; - развитие малого и среднего бизнеса.	- рост цен на ресурсы для градообразующих компаний; - конкуренция со стороны отечественных и иностранных экономических центров; - несоответствие международным стандартам качества.
7. Финансово-инвестиционный потенциал и наличие интереса внешних бизнес-групп к региону.	- повышение инвестиционной привлекательности промышленных предприятий; - привлечение инвестиций через механизмы фондового рынка.	- игнорирование современных механизмов привлечения инвестиций.
8. Развитие экспортных импортозамещающих производств.	- повышение конкурентоспособности промышленных предприятий	- обострение конкуренции в условиях многополярного мира.
9. Межрегиональные и международные связи и проекты.	- расширение международного сотрудничества.	- усиление конкуренции в условиях многополярного мира.
10. Политика руководства региона и федеральных органов власти.	- государственная поддержка социально-экономического развития региона; - проведение социально-ориентированной политики.	- нестабильность налоговой политики, в т.ч. в распределении налогов между федеральным, региональным и местным уровнями.

Анализ состояния регионов с использованием SWOT-анализа позволил сделать следующие выводы:

- имеют место замедляющий рост отдельных отраслей и возросшая конкуренция;
- наблюдается острая конкуренция между хозяйствующими субъектами за долю на рынке;
- необходимость привлечения и стимулирования инвестиций с целью развития регионов;
- усиление межрегиональной конкуренции, в основном в части.

Необходимо отметить, что определение приоритетных направлений формирования интегрированных социально-экономических структур кластерного типа в регионе должно основываться на мониторинге конъюнктуры регионального развития и адаптации к ней стратегических целей развития регионов, в том числе инновационного с использованием инвестиций путем объединения отраслей и сфер народного хозяйства на основе формирования кластеров.

Несмотря на доказанную результативность формирования кластерных структур как оптимальной формы пространственной интеграции, что доказывает и зарубежный опыт<sup>9</sup>, в ряде российских

<sup>9</sup> Фонов А.Г., Бергаль О.Е. Территориальные кластеры в системе пространственного развития: зарубежный опыт. Пространственная экономика. 2020. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/territorialnye-klastery-v-sisteme-prostranstvennogo-razvitiya-zarubezhnyy-opyt>. Ахунжанова И.Н., Томашевская Ю.Н., Осипов Д.В. Кластерная политика как основа развития инновационных процессов в российской и европейской практике. Наука Красноярья. 2017. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klastermaya-politika-kak-osnova-razvitiya-innovatsionnyh-protseessovv-rossiyskoy-i-evropeyskoy-praktike>.

регионах преобладает отраслевой подход в сфере интеграции хозяйствующих субъектов, который может быть поставлен под сомнение. Территориальные власти выбирают приоритетной ту или иную отрасль с точки зрения ее вклада в валовой региональный продукт (ВРП). Это связано с тем, что до сих пор статистическая отчетность в России ведется по отраслевому принципу, что не позволяет давать объективную оценку эффективности кластерного взаимодействия. При этом, когда говорят о создании отраслевого кластера, то сразу же выделяют ряд приоритетных отраслей и в итоге получается некий прототип существующей промышленной политики. Следовательно, для региональных властей все формируемые кластерные структуры должны быть приоритетными, для них должны создаваться благоприятные условия, и их количество не должно быть ограничено отдельной территорией.

Необходимо выделить достоинства кластерных структур:

- в первую очередь это рост эффективности производства, основой которого служит наличие в лице одной из фирм кластера ядра инновационной активности;
- вторым положительным эффектом, характерным для кластеров, выступает эффект охвата. При группировке фирм в кластер эффект охвата значительно усиливается, поскольку возникает возможность использовать многофункциональный фактор в самых разнообразных организациях при минимальных транзакционных издержках, связанных с передачей инноваций;
- третьим положительным эффектом кластера является эффект синергии, который возникает, например, при общей стандартизации продукции.

При взаимодействии этих трёх эффектов: масштаба, охвата и синергии, элементы кластера получают дополнительные конкурентные возможности. Кроме того с инновационным кластером связано понятие так называемого триггерного эффекта. Он возникает, когда для осуществления первичной инновации или первичного производства необходимо произвести множество дорогостоящих вторичных изменений, в результате чего прибыль от базисной инновации может оказаться даже меньше издержек требуемой реорганизации. У отдельной фирмы опасность возникновения такого эффекта достаточно велика. В кластере же фирмы могут минимизировать затраты на подобные вторичные изменения, что позволяет им внедрять самые разнообразные технологии. При этом характерная для кластера коммуникационная сеть создаёт особо благоприятные условия для их быстрого распространения<sup>10</sup>.

В свою очередь кластерные межфирменные взаимодействия, стимулирующие инновационную и производственную активность, требуют организации преимущественно по горизонтали. Это позволяет использовать гибкую специализацию, облегчает заключение контрактов и способствует ускорению распространения инноваций. Такая интеграция позволяет значительно снизить риски её участников, расширяет ресурсные возможности, в том числе, посредством использования квалификации и компетенции партнёров, приводит к экономии затрат на исследования и разработки за счёт исключения их дублирования и увеличения продуктивности. При этом региональный кластер в наибольшей степени выступает как оптимальная модель экономической интеграции субъектов инновационной деятельности по сравнению с другими формами их объединения и взаимодействия<sup>11</sup>.

Можно утверждать, что кластеры связанных между собой фирм и организаций, проводящих исследования и разработки, позволяют минимизировать или на определённый период совсем устранить такие препятствия при осуществлении инновационной и производственной деятельнос-

<sup>10</sup> Рассел, Джесси. Кластер (экономика). — М.: VSD, 2020. 186 с.

<sup>11</sup> Кушнаренко Т.В., Жеухин И.А. Кластер как основа региональной инновационной системы. Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2024. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klaster-kak-osnova-regionalnoy-innovatsionnoy-sistemy>. Носонов А.М. Формирование инновационных территориальных кластеров в регионах России. Регионология. 2023. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-innovatsionnyh-territorialnyh-klasterov-v-regionah-rossii>. Носонов А.М. Пилотные инновационные территориальные кластеры: пространственная дифференциация, закономерности развития и эффективность. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Науки о Земле 2023. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pilotnye-innovatsionnye-territorialnye-klastery-prostranstvennaya-differentsiatsiya-zakonomernosti-razvitiya-i-effektivnost>.

ти, как недостатки ресурсов, низкую мотивацию, конфликты интересов, плохие способы коммуникации и возможный дефицит доверия.

Следующим этапом исследования представим сформированную комплексную сбалансированную систему частных показателей с учетом возможности ее применения для выработки единого показателя полезности и результативности интегрированных социально-экономических кластерных структур в регионе<sup>12</sup>. При этом частные показатели (учитываемые факторы) могут быть подразделены на две группы, а именно — ресурсное обеспечение и удовлетворение социальных-экономических потребностей региона.

Ресурсное обеспечение процесса кластеризации, в свою очередь, определяется необходимостью затратного покрытия мотивационных аспектов интеграции и включает в себя три вида финансирования (параметра): бюджетное, кредитное и собственное. Удовлетворение социальных-экономических потребностей региона обуславливается такими составляющими как:

- возможности и полезности кластерных структур;
- возможности и полезности интегрированных структур;
- возможности поддерживающих отраслей и их полезность.

В результате проведенного исследования:

- определены возможности и предпосылки создания в регионе структур кластерного типа и возможности управления ими с точки зрения ресурсного обеспечения и удовлетворения социальных потребностей, а также прогнозирования развития регионов с учетом инновационного развития и инвестиционного климата;
- проведена конкурентная оценка региона с использованием SWOT-анализа состояния регионов с целью выявления приоритетов и определения проблем с учетом собственной конкурентной позиции в сравнении с позицией регионов конкурентов;
- сформирована комплексная сбалансированная система показателей с учетом возможности управления ресурсами в формируемой интегрированной кластерной структуре с использованием системы индексных обобщенных показателей;
- выявлено, что характерной особенностью предложенной системы показателей для выработки показателя полезности и результативности интегрированных кластерных структур в регионе является регулярный мониторинг сопоставления разработанных критериев интеграции по уровням системы и их связи через систему сбалансированных показателей комплексной оценки эффективности управления различными видами ресурсов в регионе<sup>13</sup>.

В представленной комплексной сбалансированной системе показателей основными факторами, влияющими на процесс формирования кластерных структур, являются ресурсное обеспечение и удовлетворение социальных-экономических потребностей региона. Однако необходимо понимать, что основу построения аналитической интегрированной социально-экономической системы образует сформированное информационное пространство, представляющее собой перечень предметных критериев, показателей и способов их объединения по уровням управления кластерными структурами.

### Список литературы

1. Федеральный закон от 31 декабря 2014 года № 488-ФЗ «О промышленной политике в Российской Федерации» (с изм. и доп.). — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173119/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/).
2. Постановление Правительства Российской Федерации от 31.07.2015 года № 779 «О промышленных кластерах и специализированных организациях промышленных кластеров» (с изм. и доп.). — URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_183798/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183798/).
3. Постановление Правительства Российской Федерации от 28.01.2016 года № 41 «Об утверждении Правил предоставления из федерального бюджета субсидий участникам промышленных кластеров»

<sup>12</sup> Составлено автором на основе Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации. — URL: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/development/doc>.

<sup>13</sup> Кудрова Н.А. Совершенствование инструментария оценки территорий на основе внедрения матричного подхода с использованием рейтинговой оценки целевых групп Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2019. № 1 (69).

- на возмещение части затрат при реализации совместных проектов по производству промышленной продукции кластера в целях импортозамещения» (с изм. и доп.). – URL: <https://base.garant.ru/71314830/>.
4. Реестр кластеров. – URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://gisip.gov.ru/gisip/reg\\_clusters](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://gisip.gov.ru/gisip/reg_clusters).
  5. Инструменты обеспечения конкурентоспособности продовольственной продукции в ЕАЭС. Загородний А.Ф., Кудрова Н.А., Кузминых Ю.В. Проблемы современной экономики. 2023. № 4 (88). С. 16–20.
  6. Международная конкуренция как одно из основных преимуществ глобализации. Кудрова Н.А., Грозовская Е.В. Экономика и бизнес: теория и практика. 2021. № 2-1 (72). С. 113–116.
  7. Сайт «Ассоциация кластеров, технопарков и ОЭЗ России». – URL: <https://akitrf.ru/>.
  8. Фонов А.Г., Бергаль О.Е. Территориальные кластеры в системе пространственного развития: зарубежный опыт. Пространственная экономика. 2020. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/territorialnye-klastery-v-sisteme-prostranstvennogo-razvitiya-zarubezhnyy-opyt>.
  9. Ахунжанова И.Н., Томашевская Ю.Н., Осипов Д.В. Кластерная политика как основа развития инновационных процессов в российской и европейской практике. Наука Красноярья. 2017. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klaster-naya-politika-kak-osnova-razvitiya-innovatsionnyh-protsessov-rossiyskoy-i-evropeyskoy-praktike>.
  10. Рассел, Джесси Кластер (экономика). – М.: VSD, 2020. 186 с.
  11. Кушнаренко Т.В., Жеухин И.А. Кластер как основа региональной инновационной системы. Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. 2024. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klaster-kak-osnova-regionalnoy-innovatsionnoy-sistemy>.
  12. Носонов А.М. Формирование инновационных территориальных кластеров в регионах России. Регионология. 2023. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-innovatsionnyh-territorialnyh-klasterov-v-regionah-rossii>.
  13. Носонов А.М. Пилотные инновационные территориальные кластеры: пространственная дифференциация, закономерности развития и эффективность. Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия Науки о Земле. 2023. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pilotnye-innovatsionnye-territorialnye-klastery-prostranstvennaya-differentsiatsiya-zakonomernosti-razvitiya-i-effektivnost>.
  14. Методические рекомендации по реализации кластерной политики в субъектах Российской Федерации. – URL: <http://economy.gov.ru/minec/activity/sections/innovations/development/doc>.
  15. Кудрова Н.А. Совершенствование инструментария оценки территорий на основе внедрения матричного подхода с использованием рейтинговой оценки целевых групп. Ученые записки Санкт-Петербургского имени В.Б. Бобкова филиала Российской таможенной академии. 2019. № 1 (69).

#### References

1. Federal Law of December 31, 2014 No. 488-FZ «On Industrial Policy in the Russian Federation» (as amended and supplemented). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_173119/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_173119/).
2. Decree of the Government of the Russian Federation of July 31, 2015 No. 779 «On industrial clusters and specialized organizations of industrial clusters» (as amended and supplemented). – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_183798](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_183798).
3. Decree of the Government of the Russian Federation dated January 28, 2016 No. 41 «On approval of the Rules for providing subsidies from the federal budget to participants in industrial clusters to reimburse part of the costs when implementing joint projects for the production of industrial products of the cluster for the purpose of import substitution» (as amended and additionally). – URL: <https://base.garant.ru/71314830/>.
4. Cluster registry. – URL: [chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://gisip.gov.ru/gisip/reg\\_clusters](chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://gisip.gov.ru/gisip/reg_clusters).
5. Instruments for ensuring the competitiveness of food products in the EAEU / Zavgorodniy A.F., Kudrova N.A., Kuzminykh Yu.V. Problems of modern economy. 2023. No. 4 (88). Pp. 16–20.
6. International competition as one of the main advantages of globalization / Kudrova N.A., Grozovskaya E.V. Economy and business: theory and practice. 2021. No. 2-1 (72). Pp. 113–116.
7. Website of the Association of Clusters, Technology Parks and SEZs of Russia. – URL: <https://akitrf.ru/>.
8. Fonotov A.G., Bergal O.E. Territorial clusters in the system of spatial development: foreign experience. Spatial economy. 2020. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/territorialnye-klastery-v-sisteme-prostranstvennogo-razvitiya-zarubezhnyy-opyt>.

9. Akhunzhanova I.N., Tomashevskaya Yu.N., Osipov D.V. Cluster policy as a basis for the development of innovative processes in Russian and European practice. Science of Krasnoyarsk. 2017. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klaster-naya-politika-kak-osnova-razvitiya-innovatsionnyh-protsesov-rossiyskoy-i-evropeyskoy-praktike>.
10. Russell, Jesse Cluster (economics). — М.: VSD, 2020. 186 p.
11. Kushnarenko T.V., Zheukhin I.A. Cluster as the basis of a regional innovation system. Regional Economics and Management: electronic scientific journal. 2024. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klaster-kak-osnova-regionalnoy-innovatsionnoy-sistemy>.
12. Nosonov A.M. Formation of innovative territorial clusters in the regions of Russia. Regionalology. 2023. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/formirovanie-innovatsionnyh-territorialnyh-klasterov-v-regionah-rossii>.
13. Nosonov AM Pilot innovative territorial clusters: spatial differentiation, development patterns and efficiency. Bulletin of the Saratov University. New series. Earth Sciences Series. 2023. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/pilotnye-innovatsionnye-territorialnye-klastery-prostranstvennaya-differentsiatsiya-zakonomernosti-razvitiya-i-effektivnost>.
14. Methodological recommendations for the implementation of cluster policy in the constituent entities of the Russian Federation. — URL: <http://economy.gov.ru/minrec/activity/sections/innovations/development/doc>.
15. Kudrova N.A. Improving the toolkit for assessing territories based on the introduction of a matrix approach using a rating assessment of target groups. Scientific notes of the V.B. Bobkov St. Petersburg branch of the Russian Customs Academy. 2019. No. 1 (69).

*Статья поступила в редакцию 08.01.2025; одобрена после рецензирования 05.02.2025; принята к публикации 10.02.2025.*

*The article was submitted 08.01.2025; approved after reviewing 05.02.2025; accepted for publication 10.02.2025.*

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-44-59>



Оригинальная статья  
УДК 004.78:339.137.22(082)

## Анализ факторов удержания клиентов в сегменте женской обуви на платформах электронной коммерции

Л. Ю. Малека

Индивидуальный предприниматель,  
[L.maleka@mail.ru](mailto:L.maleka@mail.ru)  
Кострома, Россия

**Аннотация:** В статье систематизированы и проанализированы факторы, которые влияют на удержание клиентов в сегменте женской обуви на платформах электронной коммерции. Актуальность темы детерминирована трансформационными процессами в этой сфере, характеризующимися перманентной модификацией потребительских стратегий, а также необходимостью разработки инновационных подходов к клиентскому взаимодействию. Проблематика фокусируется на комплексном анализе концептуальных основ, идентификации системообразующих условий, определяющих лояльность в цифровом экономическом пространстве. В ходе исследования выявлены основные противоречия между: технологическими возможностями платформ и реальными потребностями покупателей; массовыми маркетинговыми стратегиями и запросом на индивидуализацию; информационной избыточностью и качеством коммуникативного взаимодействия. Основные выводы: удержание клиентов — многофакторная система, требующая продуманного подхода, стратегического видения (в связи с чем предложены авторские рекомендации относительно выработки стратегии); технологические инновации должны базироваться на глубоком понимании психологии потребителя; коммуникативные шаги и действия платформы принципиально важнее технических характеристик товара. Статья будет полезна руководителям электронных торговых площадок, маркетологам, исследователям в области цифровой экономики, специалистам по потребительскому поведению, разработчикам концептуальных моделей клиентоцентричного взаимодействия, потенциал которых распространяется на различные онлайн-ресурсы в сегменте женской обуви.

**Ключевые слова:** взаимодействие с клиентом, клиентский опыт, лояльность потребителей, онлайн-платформы, потребительское поведение, сегмент женской обуви, стратегии удержания, технологические инновации, цифровой маркетинг, электронная коммерция

**Для цитирования:** Малека Л.Ю. Анализ факторов удержания клиентов в сегменте женской обуви на платформах электронной коммерции. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 44–59. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-44-59>.

Original article

## Analysis of customer retention factors in the women's footwear segment on e-commerce platforms

L. Yu. Maleka

Individual entrepreneur,  
[L.maleka@mail.ru](mailto:L.maleka@mail.ru)  
Kostroma, Russia

**Abstract:** The article systematizes and analyzes the factors that affect customer retention in the women's footwear segment on e-commerce platforms. The relevance of the topic is determined by transformational processes in this area, characterized by permanent modification of consumer strategies, as well as the need to develop innovative approaches to customer interaction. The problem focuses on a comprehensive analysis of the conceptual foundations, identification of the system-forming conditions that determine loyalty in the digital economic space. The study revealed the main contradictions between: the technological capabilities of platforms and the real needs of customers; mass marketing strategies and the demand for individualization; information redundancy and the quality of communicative

*interaction. Main conclusions: customer retention is a multifactorial system that requires a thoughtful approach, strategic vision (in connection with which the author's recommendations on strategy development are proposed); technological innovations should be based on a deep understanding of consumer psychology; The communicative steps and actions of the platform are fundamentally more important than the technical characteristics of the product. The article will be useful for managers of electronic trading platforms, marketers, researchers in the field of digital economy, specialists in consumer behavior, developers of conceptual models of client-centered interaction, the potential of which extends to various online resources in the segment of women's shoes.*

**Keywords:** customer interaction, customer experience, consumer loyalty, online platforms, consumer behavior, women's footwear segment, retention strategies, technological innovations, digital marketing, e-commerce.

**For citation:** Maleka L. Yu. Analysis of customer retention factors in the women's footwear segment on e-commerce platforms. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 1. P. 44–59. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-44-59>.

## Введение

Современный рынок электронной коммерции в сегменте женской обуви характеризуется интенсивным ростом, а также усилением конкурентной борьбы между торговыми площадками. В сложившихся условиях вопрос удержания покупателей приобретает первостепенное значение. Исследование механизмов формирования потребительской лояльности становится критически значимым для понимания долгосрочных перспектив развития онлайн-ритейла.

При формулировке проблемы исследования уместно сослаться на то, что современная парадигма e-commerce в рассматриваемой сфере характеризуется острым противоречием между существующими технологическими возможностями digital-платформ и реальным уровнем удовлетворенности потребителей. Проблематика сопряжена с идентификацией и систематизацией факторов, которые воздействуют на устойчивость потребительской лояльности в условиях высококонкурентной цифровой среды.

## Методы и материалы

При подготовке работы применены сравнительный анализ, систематизация, оценка кейсов (конкретные примеры), обобщение (формулировка выводов).

Современные исследования в области электронной коммерции отражают своим содержанием комплексный подход к изучению факторов удержания клиентов. И.В. Шамрина, С.Ю. Крушинская<sup>1</sup> фокусируются на инструментах интернет-маркетинга, подчеркивая значимость digital-среды для коммуникации с потребителями. Технологический аспект развития маркетплейсов представлен в работе А.А. Долженко<sup>2</sup>, где анализируются новейшие идеи, инициативы, влияющие на трансформацию e-commerce. Н.С. Мушкетова, А.С. Аникушина<sup>3</sup> расширяют данное направление, исследуя методы продвижения товаров в цифровом обществе. Маркетинговые стратегии удержания клиентов детально рассматриваются К.А. Соловьевым<sup>4</sup>, который выделяет ключевые подходы в условиях высокой конкуренции. С.А. Тапилин<sup>5</sup> дополняет это изыскание анализом результативных инструментов укрепления лояльности потребителей. Ю.Г. Ларченко, Е.С. Бирюков<sup>6</sup> предлагают комплексный взгляд

<sup>1</sup> Шамрина И.В. Интернет-маркетинг: реальности цифровой среды и основные инструменты продвижения / И.В. Шамрина, С.Ю. Крушинская. *Инновационная экономика и право*. 2023. № 4 (27). С. 30.

<sup>2</sup> Долженко А.А. Влияние инновационных технологий на развитие маркетплейсов в РФ / А.А. Долженко. *Интернаука*. 2024. № 22-3 (339). С. 43.

<sup>3</sup> Мушкетова Н.С. Методы, технологии, инструменты разработки стратегий продвижения товаров одежды и обуви в цифровом обществе / Н.С. Мушкетова, А.С. Аникушина. *Наукофера*. 2021. № 6-1. С. 324.

<sup>4</sup> Соловьев К.А. Стратегии удержания клиентов в условиях высокой конкуренции / К.А. Соловьев. *Инновации и инвестиции*. 2024. № 5. С. 157.

<sup>5</sup> Тапилин С.А. Лояльность клиентов: какие стратегии маркетинга эффективны для удержания клиентов? С.А. Тапилин. *Лучшие научные исследования. Сборник статей VII Международной научно-практической конференции*. – Пенза, 2024. С. 40.

<sup>6</sup> Ларченко Ю.Г. Инструменты привлечения и удержания клиентов в сети Интернет / Ю.Г. Ларченко, Е.С. Бирюков. *Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета*. 2019. Т. 2. № 1 (37). С. 111.

на привлечение клиентов в интернет-пространстве. Особый интерес представляют публикации, содержащие информацию о нюансах потребительского поведения. В.О. Покуль, П.К. Шарков<sup>7</sup> проводят глубокую оценку изменений привычек на рынке одежды, обуви. А.Н. Максименко с соавторами<sup>8</sup> применяют кластерный анализ с целью изучения поведенческих паттернов. Специфические аспекты рынка раскрываются в работах Д. Коченовой<sup>9</sup>, которая исследует ценообразование на крупнейших маркетплейсах, и К.В. Шеломенцева<sup>10</sup>, анализирующего сезонные колебания спроса.

Несмотря на значительный объем исследований, в материалах обнаруживаются явные противоречия, пробелы. Большинство работ фокусируются на отдельных моментах электронной коммерции, не предлагая целостной модели удержания клиентов. Слабо освещенными остаются: психологические механизмы принятия решений в онлайн-покупках, персонализация потребительского опыта, междисциплинарные исследования, интегрирующие технологические, маркетинговые, психологические подходы. Актуализируется необходимость в более фундаментальных изысканиях.

### Результаты и обсуждение

Удержание клиентов в электронной коммерции представляет собой многоуровневую систему взаимодействия, где ключевую роль играют не только экономические, но и психологические, социокультурные, технологические факторы (табл. 1). Женский сегмент обуви отличается повышенной чувствительностью к эмоциональной составляющей покупки, что принципиально трансформирует традиционные маркетинговые подходы.

Таблица 1

Систематизация факторов удержания клиентов в e-commerce<sup>11</sup>

Фактор	Описание
Экономические	Включают в себя цены на товары/услуги, программы лояльности, скидки, акции, бонусные системы. Их основная цель — создание финансовой привлекательности для клиента.
Психологические	Ориентированы на удовлетворение эмоциональных потребностей, к примеру, чувство значимости, уверенности в выборе, доверие к бренду, персонализация взаимодействия.
Социокультурные	Учитываются особенности культурного, общественного контекста потребителей, в том числе, привычки, ценности, мода, региональные предпочтения. Социальные сети, рекомендации играют важнейшую роль.
Технологические	Связаны с удобством использования платформы, скоростью загрузки, качеством мобильных приложений, задействованием искусственного интеллекта для персонализации, а также безопасностью платежей.

На основании представленной и охарактеризованной классификации целесообразно резюмировать, что удержание клиентов в электронной коммерции требует комплексного подхода, при котором учитывается разнообразие факторов. Грамотное сочетание экономических выгод, эмо-

<sup>7</sup> Покуль В.О. Исследование изменений потребительских привычек в сфере e-commerce на рынке одежды и обуви / В.О. Покуль, П.К. Шарков. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 1-2 (107). С. 120.

<sup>8</sup> Максименко А.Н. Кластерный анализ результатов анкетирования покупателей обуви / А.Н. Максименко, В.В. Костылева, И.Б. Разин. Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2024. № 2 (410). С. 80.

<sup>9</sup> Коченова Д. Ценообразование товаров на «Вайлдберриз» / Д. Коченова. — URL: <https://anabar.ai/publications/cenoobrazovanie-na-wildberries> (дата обращения: 19.11.2024).

<sup>10</sup> Шеломенцев К.В. Сезонный спрос: анализ, причины и управление / К.В. Шеломенцев. Внедрение передового опыта и практическое применение результатов инновационных исследований. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. — Стерлитамак: 2023. С. 121.

<sup>11</sup> Составлено автором на основе: Ларченко Ю.Г. Инструменты привлечения и удержания клиентов в сети Интернет / Ю.Г. Ларченко, Е.С. Бирюков. Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. 2019. Т. 2. № 1 (37). С. 112; Соловьев К.А. Стратегии удержания клиентов в условиях высокой конкуренции / К.А. Соловьев. Инновации и инвестиции. 2024. № 5. С. 158.

ционального комфорта, культурной релевантности, технологических инноваций содействует формированию долгосрочной лояльности потребителей. Женская аудитория формирует решение о покупке через эмоциональное восприятие, общественный контекст, личностную самоидентификацию. Обувь рассматривается не как утилитарный продукт, а в качестве элемента самовыражения. Современные платформы e-commerce должны обеспечивать:

- максимально точную визуализацию товара;
- персонализированные алгоритмы рекомендаций;
- интерактивные модели примерки;
- биометрические технологии подбора размера.

Платформа трансформируется из торговой площадки в пространство «повествования», где каждое изделие имеет свою уникальную историю. Ключевую роль в данной связи играют: эмоциональное описание, контекстная презентация, социальные доказательства, экспертные оценки.

Далее следует перейти к конкретизированному рассмотрению факторов удержания клиентов в характеризующей области.

Так, необходимо обратить внимание на точность размерного ряда. Исследование демонстрирует прямую зависимость между корректностью указания размеров и вероятностью повторного обращения покупательниц на платформу<sup>12</sup>. Наличие детализированной соответствующей сетки с учетом полноты стопы существенно повышает уровень удовлетворенности. Особую значимость приобретает соответствие заявленных параметров фактическим характеристикам изделий.

В свою очередь, внедрение современных технологий визуализации оказывает значительное влияние на потребительское поведение. Трехмерное представление обуви, демонстрация товара на моделях разных типажей помогают клиентам формировать более точные ожидания относительно эстетических параметров продукции. Это напрямую отражается на снижении количества возвратов.

Механизмы персонализированных предложений, базирующиеся на анализе предыдущих покупок, демонстрируют высокую эффективность в контексте удержания покупательниц. Учет сезонности, индивидуального стиля в системе рекомендаций способствует формированию устойчивых отношений между потребителем и платформой.

Далее важно упомянуть о значимости сервисных факторов (рис. 1). Оперативность доставки, возможность примерки являются ключевыми детерминантами успеха.

В научных публикациях описывается феномен «сезонной ло-



Рис. 1. Базовые сервисные факторы удержания клиентов<sup>13</sup>

<sup>12</sup> Покуль В.О. Исследование изменений потребительских привычек в сфере e-commerce на рынке одежды и обуви / В.О. Покуль, П.К. Шарков. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 1-2 (107). С. 121.

<sup>13</sup> Составлено автором на основе: Ларченко Ю.Г. Инструменты привлечения и удержания клиентов в сети Интернет / Ю.Г. Ларченко, Е.С. Бирюков. Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. 2019. Т. 2. № 1 (37). С. 113; Мушкетова Н.С. Методы, технологии, инструменты разработки стратегий продвижения товаров одежды и обуви в цифровом обществе / Н.С. Мушкетова, А.С. Аникушина. Наукосфера. 2021. № 6-1. С. 326; Соловьев К.А. Стратегии удержания клиентов в условиях высокой конкуренции / К.А. Соловьев. Инновации и инвестиции. 2024. № 5. С. 158.

яльности», проявляющийся в устойчивой тенденции возвращения покупательниц на платформу в начале нового сезона при условии удовлетворенности предыдущей покупкой. Примечательна корреляция между ценовым сегментом и частотой повторных приобретений<sup>14</sup>.

Инновационные решения в области виртуальной примерки, включающие функционал сканирования стопы через мобильное приложение, демонстрируют значительный потенциал в контексте обсуждаемой темы. Подобные решения положительным образом сказываются на формировании более точных ожиданий относительно посадки обуви. Технологические аспекты удержания систематизированы на рисунке 2.



Рис. 2. Выделение технологических аспектов удержания клиентов<sup>15</sup>

Анализ экономической эффективности свидетельствует о существенном преимуществе стратегий, ориентированных на удержание существующих клиентов по сравнению с затратами на привлечение новых покупателей. Постоянные потребители генерируют значительно больший объем выручки при меньших маркетинговых затратах.

Относительно изучения кейсов, целесообразно обратить внимание на следующие примеры.

Платформа «Nike By You» позволяет клиентам кастомизировать женскую обувь, выбирая цвет, материалы, дизайн, что создает уникальный опыт, укрепляет связь с брендом. Ресурс Zalando,

<sup>14</sup> Тапилин С.А. Лояльность клиентов: какие стратегии маркетинга эффективны для удержания клиентов? С.А. Тапилин. Лучшие научные исследования. Сборник статей VII Международной научно-практической конференции. — Пенза: 2024. С. 40; Шеломенцев К.В. Сезонный спрос: анализ, причины и управление / К.В. Шеломенцев. Внедрение передового опыта и практическое применение результатов инновационных исследований. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. — Стерлитамак: 2023. С. 121.

<sup>15</sup> Составлено автором на основе: Ларченко Ю.Г. Инструменты привлечения и удержания клиентов в сети Интернет / Ю.Г. Ларченко, Е.С. Бирюков. Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. 2019. Т. 2. № 1 (37). С. 113; Мушкетова Н.С. Методы, технологии, инструменты разработки стратегий продвижения товаров одежды и обуви в цифровом обществе / Н.С. Мушкетова, А.С. Аникушина. Наукосфера. 2021. № 6-1. С. 326; Соловьев К.А. Стратегии удержания клиентов в условиях высокой конкуренции / К.А. Соловьев. Инновации и инвестиции. 2024. № 5. С. 158.

использует данные о поведении клиентов для создания персонализированных подборок изделий. Это повышает релевантность предложений, стимулирует повторные покупки. ASOS и прочие крупные ритейлеры в сегменте женской обуви внедрили политику бесплатной доставки, а также возвраты, что уменьшает риск для клиента, повышает удовлетворенность приобретением. Lamoda (крупнейшая российская платформа электронной коммерции) активно задействует индивидуализированные подборки товаров и сегментацию клиентов в целях продвижения продукции. Помимо этого она предлагает программы лояльности, что обеспечивает удержание покупательниц. Wildberries применяет автоматизацию для анализа предпочтений, предлагает рекомендации по женской обуви на основе данных о предшествующих действиях. Пристальное внимание уделяется созданию акционных предложений, вкуче с удобным возвратом товара <sup>16</sup>.

Итак, на фоне высококонкурентной среды электронной коммерции удержание клиентов становится ключевой детерминантой устойчивого роста. Представленные в таблице 2 элементы стратегии отражают авторское видение практических аспектов обсуждаемой темы, что ориентировано на персонализацию, омниканальность, геймификацию.

Таблица 2

Содержание предлагаемой стратегии удержания клиентов  
в сегменте женской обуви на платформах электронной коммерции <sup>17</sup>

Элемент	Описание	Цель
Персонализированные рекомендации	Использование AI для анализа предпочтений клиентов на основе историй покупок, просмотров, кликов.	Повышение релевантности предложений, увеличение повторных покупок.
Программы лояльности с геймификацией	Создание балльной системы, где клиентки получают бонусы за покупки, отзывы, рекомендации, участие в опросах.	Увеличение вовлеченности, стимулирование повторных приобретений.
Омниканальная поддержка	Интеграция онлайн- и офлайн-каналов (сайт, мобильное приложение, точки самовывоза) с целью обеспечения единого опыта взаимодействия.	Повышение удобства, удовлетворенности покупательниц.
Реферальные программы	Предоставление скидок, бонусов за привлечение новых покупательниц через социальные сети, мессенджеры.	Привлечение новых клиентов, укрепление лояльности текущих.
Контент-маркетинг	Создание образовательного, а также развлекательного контента: подборки трендов, советы по уходу за обувью, гайды по стилю.	Укрепление эмоциональной связи с брендом, повышение интереса к продукции.
Быстрый возврат/обмен	Упрощение процесса возврата, обмена обуви с возможностью выбора времени, места (удобных для клиента).	Повышение доверия и снижение барьера для совершения покупки.

Новизна описанной стратегии проявляется в комплексном подходе, который объединяет применение передовых технологий (прежде всего, имеется в виду искусственный интеллект) и акцент

<sup>16</sup> Долженко А.А. Влияние инновационных технологий на развитие маркетплейсов в РФ / А.А. Долженко. Интернациона. 2024. № 22-3 (339). С. 45; Коченова Д. Ценообразование товаров на «Вайлдберриз» / Д. Коченова. — URL: <https://anabar.ai/publications/cenoobrazovanie-na-wildberries> (дата обращения: 19.11.2024); Мушкетова Н.С. Методы, технологии, инструменты разработки стратегий продвижения товаров одежды и обуви в цифровом обществе / Н.С. Мушкетова, А.С. Аникушина. Наукосфера. 2021. № 6-1. С. 326; Шамрина И.В. Интернет-маркетинг: реальности цифровой среды и основные инструменты продвижения / И.В. Шамрина, С.Ю. Крушинская. Инновационная экономика и право. 2023. № 4 (27). С. 32.

<sup>17</sup> Составлено автором.

на эмоциональную вовлеченность покупательниц через контент, геймификацию (предусматривается задействование игровых механик). Особенностью сформулированных рекомендаций является сочетание омниканальности и персонализации, что позволяет предложить клиентам уникальный опыт взаимодействия с брендом. Подобные шаги и усилия в качестве стратегических ориентиров направлены не только на удержание текущих потребителей, но и на формирование лояльной аудитории, которая активно рекомендует платформу.

### Выводы

Удержание клиентов в сегменте женской обуви — это комплексная междисциплинарная система, где технологии, психология, коммуникации создают целостный потребительский опыт.

Предложенная в статье стратегия поможет создать конкурентные преимущества за счет индивидуализации, удобства, вовлеченности клиентов. Её реализация позволит повысить удовлетворенность покупательниц, укрепить их лояльность, добиться устойчивого роста бренда в долгосрочной перспективе.

Проведенное исследование подтверждает многоаспектную природу механизмов удержания покупательниц в сфере онлайн-продаж. Результаты демонстрируют необходимость интеграции технологических инноваций с персонализированным подходом к обслуживанию. Полученные данные формируют базис для последующих изысканий в области поведенческой экономики, а также цифрового ритейла.

### Список литературы

1. Долженко А.А. Влияние инновационных технологий на развитие маркетплейсов в РФ / А.А. Долженко. Интернаука. 2024. № 22-3 (339). С. 43–47.
2. Коченова Д. Ценообразование товаров на «Вайлдберриз» / Д. Коченова. — URL: <https://anabar.ai/publications/cenoobrazovanie-na-wildberries> (дата обращения: 19.11.2024).
3. Ларченко Ю.Г. Инструменты привлечения и удержания клиентов в сети Интернет / Ю.Г. Ларченко, Е.С. Бирюков. Ученые записки Комсомольского-на-Амуре государственного технического университета. 2019. Т. 2. № 1 (37). С. 111–116.
4. Максименко А.Н. Кластерный анализ результатов анкетирования покупателей обуви / А.Н. Максименко, В.В. Костылева, И.Б. Разин. Известия высших учебных заведений. Технология текстильной промышленности. 2024. № 2 (410). С. 80–85.
5. Мищенко Е.В., Шишлянникова Д.А. К вопросу о типовых ошибках реализации стратегий управления социальными медиа с использованием технологий искусственного интеллекта. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 4. С. 34–41. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-34-41>.
6. Мушкетова Н.С. Методы, технологии, инструменты разработки стратегий продвижения товаров одежды и обуви в цифровом обществе / Н.С. Мушкетова, А.С. Аникушина. Наукосфера. 2021. № 6-1. С. 324–332.
7. Покуль В.О. Исследование изменений потребительских привычек в сфере e-commerce на рынке одежды и обуви / В.О. Покуль, П.К. Шарков. Экономика и бизнес: теория и практика. 2024. № 1-2 (107). С. 120–123.
8. Соловьев К.А. Стратегии удержания клиентов в условиях высокой конкуренции / К.А. Соловьев. Инновации и инвестиции. 2024. № 5. С. 157–160.
9. Тапилин С.А. Лояльность клиентов: какие стратегии маркетинга эффективны для удержания клиентов? С.А. Тапилин. Лучшие научные исследования. Сборник статей VII Международной научно-практической конференции. — Пенза, 2024. С. 40–44.
10. Шамрина И.В. Интернет-маркетинг: реальности цифровой среды и основные инструменты продвижения / И.В. Шамрина, С.Ю. Крушинская. Инновационная экономика и право. 2023. № 4 (27). С. 30–39.
11. Шеломенцев К.В. Сезонный спрос: анализ, причины и управление / К.В. Шеломенцев. Внедрение передового опыта и практическое применение результатов инновационных исследований. Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции. — Стерлитамак, 2023. С. 121–122.

### References

1. Dolzhenko A.A. The impact of innovative technologies on the development of marketplaces in the Russian Federation / A.A. Dolzhenko. Internauka. 2024. No. 22–3 (339). Pp. 43–47.
2. Kochenova D. Pricing of goods for Wildberries / D. Kochenova. – URL: <https://anabar.ai/publications/cenoobrazovanie-na-wildberries> (date of reference: 11/19/2024).
3. Larchenko Yu.G. Tools for attracting and retaining customers on the Internet / Yu.G. Larchenko, E.S. Biryukov. Scientific notes of Komsomolsk-on-Amur State Technical University. 2019. Vol. 2. No. 1 (37). Pp. 111–116.
4. Maksimenko A.N. Cluster analysis of the results of a survey of shoe buyers / A.N. Maksimenko, V.V. Kostyleva, I.B. Razin. Izvestia of higher educational institutions. Technology of the textile industry. 2024. No. 2 (410). Pp. 80–85.
5. Mishchenko E.V., D.A. Shishlyannikova. On the typical errors in implementing social media management strategies using artificial intelligence technologies. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. T. 23. № 4. P. 34–41. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-34-41>.
6. Mushketova N.S. Methods, technologies, tools for developing strategies for promoting clothing and footwear products in a digital society / N.S. Mushketova, A.S. Anikushina. Naukosphere. 2021. No. 6-1. Pp. 324–332.
7. Pokul V.O. Research of changes in consumer habits in the field of e-commerce in the clothing and footwear market / V.O. Pokul, P.K. Sharkov. Economics and Business: theory and practice. 2024. No. 1-2 (107). Pp. 120–123.
8. Solovyov K.A. Strategies for customer retention in highly competitive conditions / K.A. Solovyov. Innovations and investments. 2024. No. 5. Pp. 157–160.
9. Tapilin S.A. Customer loyalty: which marketing strategies are effective for customer retention? S.A. Tapilin. Best scientific research. Collection of articles of the VII International Scientific and Practical Conference. – Penza, 2024. Pp. 40–44.
10. Shamrina I.V. Internet marketing: the realities of the digital environment and the main tools of promotion / I.V. Shamrina, S.Y. Krushinskaya. Innovative economics and law. 2023. No. 4 (27). Pp. 30–39.
11. Shelomentsev K.V. Seasonal demand: analysis, causes and management / K.V. Shelomentsev. Introduction of best practices and practical application of the results of innovative research. Collection of articles based on the results of the International Scientific and Practical Conference. – Sterlitamak, 2023. Pp. 121–122.

*Статья поступила в редакцию 17.12.2024; одобрена после рецензирования 20.01.2025; принята к публикации 24.01.2025.*

*The article was submitted 17.12.2024; approved after reviewing 20.01.2025; accepted for publication 24.01.2025.*

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-52-59>



Обзорная статья  
УДК 658

## Тенденции развития рынка розничной торговли в условиях цифровизации

**М. А. Самохин**

Аспирант,  
[maksamohin@gmail.com](mailto:maksamohin@gmail.com)

Кафедра менеджмента,  
Московский финансово-промышленный университет Синергия,  
Москва, Россия

**Аннотация:** В статье проводится анализ рынка розничной торговли с учетом того, что сейчас на современном этапе развития экономики актуальным являются цифровые инструменты и средства, помогающие повышать эффективность своей деятельности. Традиционные подходы к продвижению товаров, поиску клиентов и расширению географии продаж стали малоэффективными, так как общество находится на пути новой эпохи информатизации и доступности всевозможных онлайн-ресурсов. Сейчас не только крупные ритейлеры, но и мелкий бизнес активно переходят на современные цифровые инструменты.

Предметом исследования являются офлайн ритейлеры, предлагающие услуги торговли в онлайн режиме.

Методология исследования включает теоретический обзор с точки зрения научных подходов автора к пониманию сущности цифровизации и ее специфики в розничной торговле, также с помощью метода анализа исследуется динамика рынка розничной торговли в текущих условиях, метод сравнения позволяет оценить и сравнить главные показатели в этой сфере. С помощью метода обобщения делаются выводы и описываются результаты исследования относительно дальнейших тенденций.

Результаты исследования содержат обобщающие выводы, касающиеся тенденций дальнейшего развития цифровизации, внедрения инновационных инструментов в розничную сферу торговли. В качестве главной тенденции выделяется необходимость разработки новых бизнес-стратегий и подходов, необходимых для эффективной адаптации, гибкости и повышения уровня конкурентоспособности современного торгового рынка.

**Ключевые слова:** розничная торговля, цифровизация, ритейлеры, тенденции, технологии, рынок торговли.

**Для цитирования:** Самохин М.А. Тенденции развития рынка розничной торговли в условиях цифровизации. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 52–59. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-52-59>.

Review article

## Trends in the development of the retail market in the context of digitalization

**M. A. Samokhin**

Postgraduate student,  
[maksamohin@gmail.com](mailto:maksamohin@gmail.com)

Department of Management,  
Moscow University of Finance and Industry Synergy,  
Moscow, Russia

**Abstract:** The article analyzes the retail market, taking into account the fact that digital tools and tools that help improve the efficiency of their activities are relevant at the current stage of economic development. Traditional approaches to product promotion, customer search, and expanding the geography of sales have become ineffective, as society is on the path to a new era of informatization and the availability of all kinds of online resources. Now not only large retailers, but also small businesses are actively switching to modern digital tools.

The subject of the study is offline retailers offering online trading services.

*The research methodology includes a theoretical overview from the point of view of the author's scientific approaches to understanding the essence of digitalization and its specifics in retail trade, as well as using the analysis method to study the dynamics of the retail market in current conditions, the comparison method allows you to evaluate and compare the main indicators in this area. Using the generalization method, conclusions are drawn and the results of the study regarding further trends are described.*

*The results of the study contain generalizing conclusions regarding trends in the further development of digitalization and the introduction of innovative tools in the retail sector. The main trend highlights the need to develop new business strategies and approaches necessary for effective adaptation, flexibility and increased competitiveness of the modern trading market.*

**Keywords:** retail, digitalization, retailers, trends, technologies, trade market.

**For citation:** Samokhin M.A. Trends in the development of the retail market in the context of digitalization. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 1. P. 52–59. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-52-59>.

## Введение

Актуальность темы обусловлена тем, что современное развитие экономики происходит в рамках серьезной трансформации, вызванной стремительным внедрением и разработкой новейших технологий, цифровых ресурсов и средств. Предпочтения потребителей за последние четыре года также изменились, выдвигая новые требования к крупным ритейлерам и в целом к рынку розничной торговли.

Применение во всех сферах жизни информационных технологий стало главным условием поддержания конкурентоспособности компаний, функционирующих в сфере розничной торговли. Цифровизация деятельности рассматривается как главное условие формирования стабильного конкурентного преимущества торговых предприятий. Согласно многочисленным исследованиям экспертов, цифровизация — это основа для завоевания лидерских позиций на многообразном рынке товаров и услуг <sup>1</sup>.

В теоретическом контексте исследования и анализ розничной торговли показывают усовершенствование средств и методов для оценки эффективности использования новых технологий. Методы и инструменты продаж постоянно улучшаются, помогая создавать все более сложные системы для управления, отслеживания и предвидения будущих тенденций.

Зарубежный исследователь Д. Беккер выделил главный аспект цифровой трансформации. Автор пришел к мнению о том, что это активное внедрение «умных» систем, которые способствуют формированию взаимосвязей между «самостоятельно мыслящими» и сложноорганизованными элементами сети. Данный динамичный процесс характеризуется непрерывным увеличением роли искусственного интеллекта в создании избирательных связей между независимыми комплексными единицами. <sup>2</sup>

Отечественный исследователь Попова Е.М. на современном этапе изучала цифровизацию в ритейле, обозначив термин как «совокупность традиционных розничных торговцев». В отличие от международной практики, где ритейл означает всю розничную торговлю, в России этот англоязычный термин используется преимущественно для обозначения сетевых торговых предприятий. <sup>3</sup>

Другие отечественные исследователи Бахарев В.В., Митяшин Г.Ю. определили, что цифровая торговля — это процесс продажи товаров и услуг через электронные каналы, где покупатели могут приобретать необходимые им продукты в виртуальном пространстве. <sup>4</sup>

Семенова А.А. считает, что современные розничные компании стремятся оптимизировать свою работу, и для этого они используют методы совершенствования коммуникации с клиента-

<sup>1</sup> Смотровая Т. И., Наролина Т. С. Тенденции цифровизации в розничной торговле. *Экономинфо*. 2020. № 1. С. 55–60.

<sup>2</sup> Хачатурян М.В. Особенности цифровой трансформации управления инновационной деятельностью компаний. *Креативная экономика*. 2022. Том 16. № 2. С. 555–572. doi: 10.18334/ce.16.2.114165.

<sup>3</sup> Попова Е. М. Становление и особенности развития российского продуктового ритейла: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Хабаровск: Хабаровская краевая типография. 2015. 24 с.

<sup>4</sup> Бахарев В. В., Митяшин Г. Ю. Тенденции развития ритейла в России. *Экономический вектор*. 2020. № 3 (22). С. 54–60.

ми, осуществляют оптимизацию операционных затрат и модернизацию внутренних процессов организации. Успешная реализация этих задач позволяет торговым предприятиям существенно повысить эффективность своей деятельности и качество обслуживания конечных потребителей.<sup>5</sup>

В целом, можно сказать, что цифровизация ритейла основана на систематизации влияния технологических инноваций, общеэкономических трансформаций и изменениях в поведении потребителей. На рисунке 1 схематически представлены основные этапы эволюции.

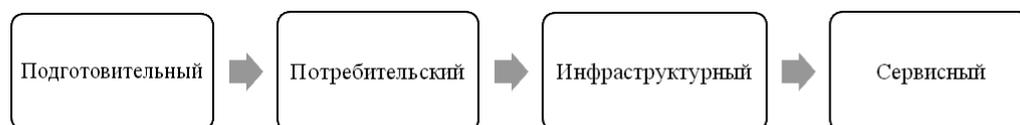


Рис. 1. Эволюция процесса цифровизации продовольственного ритейла России<sup>6</sup>

Каждый из этапов выделяется некоторыми особенностями. Так, на подготовительном этапе, который наблюдался в продовольственном ритейле с 2000 по 2008 годы, происходили технологии электронной коммерции и модернизация сетевой инфраструктуры. Потребительский этап происходил в период с 2009 по 2013 годы и отличался наличием технологий персонального помощника покупателя, а также стремительным распространением беспроводных и мобильных средств.<sup>7</sup> Инфраструктурный этап, продолжавшийся до 2019 года, отличается использованием мобильных технологий, роботизацией складов. Сервисный этап, который продолжается и сейчас, характеризуется использованием искусственного интеллекта, наличием технологий смарт-контрактов и Big Data.

### Результаты исследования

Согласно данным Федеральной службы государственной статистики динамика изменения оборота розничной торговли в период с 2021 по 2023 годы показала существенный рост, о чем свидетельствуют сведения на рисунке 2.

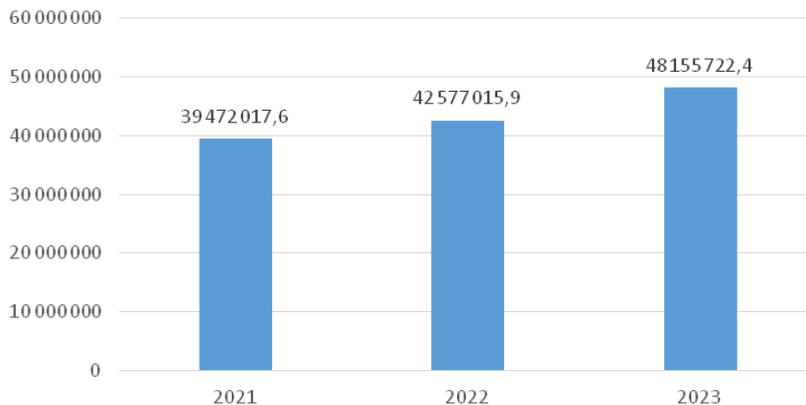


Рис. 2. Оборот розничной торговли, всего, млрд. руб., 2021–2023 гг.<sup>8</sup>

Стоит сказать, что розничная торговля показала значительный подъем и в 2024 году. Например, продажи непродовольственных товаров увеличились на 16%, продуктовый сегмент показал рост в 15%. В целом же розничный сектор торговли прибавил 15% к прошлогодним показателям.<sup>9</sup>

<sup>5</sup> Семенова А. А. Будущее цифрового ритейла: тренды для инноваций. Петербургский экономический журнал. 2020. № 1. С. 64–69.

<sup>6</sup> Разработано автором

<sup>7</sup> Катасонов И.А. Цифровая трансформация розничной торговли: эффективность автоматизации и роботизации бизнес-процессов. Стратегические решения и риск-менеджмент. 2022. Т.13. №2. С. 160–170. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2022-2-160-170>.

<sup>8</sup> Розничная торговля в России выросла на 6,5%. — Режим доступа: <https://sber.pro/publication/roznichnaya-torgovlya-v-rossii-viroslo-na-65/?ysclid=m60vjqhxdf962134865>. Дата обращения 06.01.2025.

<sup>9</sup> Нитенко А.Х. Цифровая трансформация розничной торговли/Экономика и бизнес. 2024. № 10-2 (116). С. 6–9.

Важно отметить, что в 2024 году розничная сетевая торговля столкнулась с рядом серьезных проблем. Произошло усложнение системы маркировки товаров, начиная от велосипедов и текстиля и заканчивая консервированной продукцией, ветеринарными препаратами. Нехватка персонала и ужесточение государственного контроля создали дополнительную нагрузку на отрасль.

Но, несмотря на сложности, розничная торговля показала все же рост в объеме оборота. Важная задача для компаний-ритейлеров заключается в поддержании доступных цен для потребителей в условиях значительного увеличения затрат. Существенно возросли расходы на доставку товаров и финансовые операции, что оказывает давление на всю логистическую цепочку поставок.

На данный момент с точки зрения изучения тенденций, несмотря на отток потребителей в онлайн-сегмент, традиционный ритейл все еще также сохраняет устойчивые позиции. Высокие результаты показал российский FMCG-ритейл, в который входят крупнейшие розничные компании: X5 Group («Пятёрочка», «Перекрёсток», «Чижик» и др.), сеть «Магнит», Mercury Retail Group, «Лента», «Светофор», «Вкусвилл» и так далее. Их совокупная выручка составила 8 триллионов рублей за первые три квартала 2024 года. Согласно информации аналитиков СберИндекса, хотя и некоторые категории непродовольственных товаров испытывают давление со стороны маркетплейсов, но все-таки большинство товарных групп демонстрируют уверенный рост.<sup>10</sup>

С точки зрения цифровизации розничной торговли вышеперечисленные компании активно используют современные технологии и приложения, позволяющие совершать покупки в онлайн-режиме. Также компании с помощью цифровых инструментов эффективно управляют запасами, анализируют покупательское поведение, делая выгодные предложения. Так, на рисунке 3 можно увидеть долю продаж через Интернет в период с 2021 по 2023 годы.

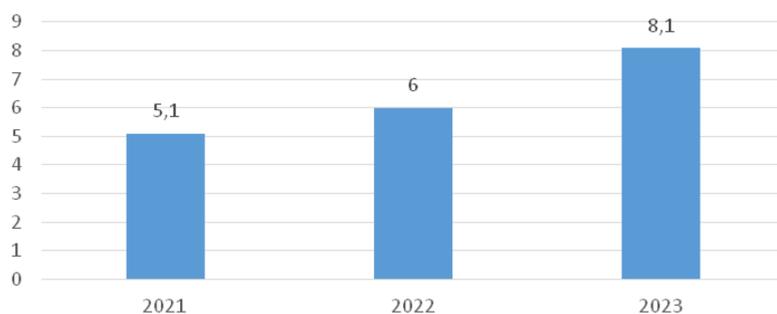


Рис. 3. Доля продаж через Интернет в общем объеме оборота розничной торговли, %, 2021–2023 гг.<sup>11</sup>

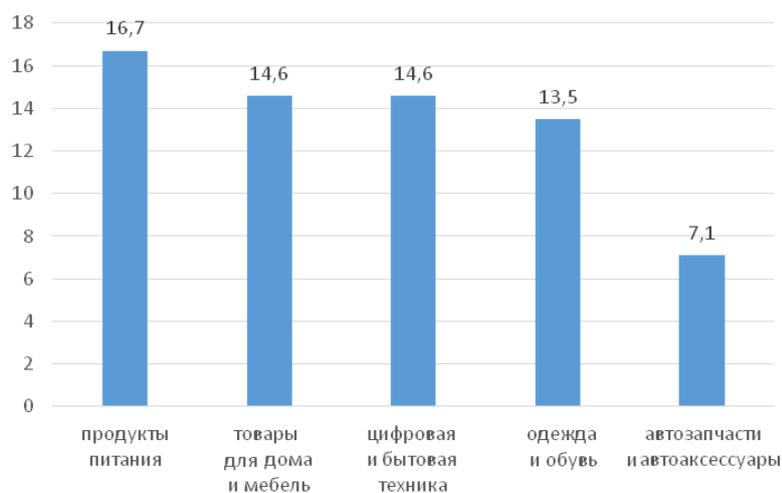
Лидирующие позиции и рост в сегменте онлайн-торговли показали несколько категорий товаров. Так, на первой позиции находятся продукты питания. Также высокие показатели характерны для товаров из категории мебели, цифровой и бытовой техники. Существенный прирост зафиксирован и в категории автомобильных комплектующих, где объемы выросли в 2,35 раза. Творческие принадлежности также показали значительный подъем, превысив прошлогодние показатели более чем в 2 раза. Далее на рисунке 4 можно увидеть данные, касающиеся доли товаров на российском рынке онлайн-торговли в 2024 году.

Среди современных технологий цифровизации ритейлеры применяют приложения в мобильных устройствах, модернизируют сетевую инфраструктуру, используют смарт-контакт с поставщиками, искусственный интеллект, виртуальную реальность и ряд других новшеств, распределение которых можно увидеть на рисунке 5.

Стоит сказать, что согласно последним наблюдениям, если в предыдущие годы компании розничной торговли активно внедряли цифровые инновации с минимальным технологическим

<sup>10</sup> Ярцев М.М. Влияния трансформации потребительских предпочтений на развитие экономического механизма деятельности розничных сетей. Финансовые рынки и банки. 2024. № 7. С. 55–62.

<sup>11</sup> Цифровизация ритейла. — Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация\\_ритейла.\\_Обзор\\_TAAdviser\\_2023?ysclid=lnnrhvjkl463352131](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_ритейла._Обзор_TAAdviser_2023?ysclid=lnnrhvjkl463352131). Дата обращения: 07.01.2025.

Рис. 4 Доля товаров на российском рынке онлайн-торговли в 2024 году<sup>12</sup>Рис. 5. Цифровые технологии розничной торговли, доля в %<sup>13</sup>

превосходством, то сейчас ведущие ритейлеры практически исчерпали простые цифровые решения для укрепления рыночных позиций, оптимизации затрат и повышения доходности. В сфере розничной торговли наблюдалось удорожание процессов цифровой трансформации при одновременном снижении темпов качественной цифровизации. На эту динамику повлияли факторы, аналогичные тем, что влияли на весь сектор в целом.

В современных условиях ритейл активно развивает производство товаров под собственными брендами. Для управления этим процессом требуются специализированные технологические решения, автоматизирующие весь производственный цикл, начиная с планирования и заканчивая взаимодействием с подрядчиками.

Внедрение инновационных технологий стало более рациональным взвешенным и каждое новое решение проходит серьезное тестирование в экспериментальных магазинах и лабораториях.<sup>14</sup>

<sup>12</sup> Разработано автором.

<sup>13</sup> Кутяшова Е.В., Скобелева О.А. Перспективы развития розничной торговли России. Экономика и право. 2024. Т. 34. В. 1. С. 28–33.

<sup>14</sup> Калашников Н.А. Современные направления цифровой трансформации систем управления российских ритейлеров. Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции: «Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов», Москва, 2 марта 2022 г. — М.: ООО «ИРОК», 2022. С. 263–270.

Только после подтверждения реальной эффективности технология может быть внедрена. Такой подход хоть и замедляет процесс цифровизации, но делает его более качественным. Например, в 2023 году российские платежные системы эффективно заместили зарубежные аналоги. Розничная торговля активно осваивает разнообразные способы оплаты. Речь идет классических картах, биометрии и QR-кодах. Сейчас данные средства активно используются во всех торговых сферах.

Важным приоритетным направлением для магазинов стала именно оптимизация платежного процесса, его синхронизация с системами лояльности и идентификация клиентов.<sup>15</sup> Также важно заметить, что 2024 год характеризуется усилением государственного контроля за товарными потоками, повышенным вниманием к информационной защищенности и отказоустойчивости систем.

Итак, исходя из всего сказанного ранее, в розничной торговле наметились следующие серьезные тенденции. Во-первых, стремительный рост электронной коммерции. Так, например, за 2024 год члены Ассоциации компаний розничной торговли (АКОРТ) отмечают рост digital-продаж на 40%. Особенно показателен пример X5 Group, чьи цифровые сервисы смогли нарастить оборот на внушительные 81%. При этом служба доставки становится одним из самых перспективных направлений бизнеса.<sup>16</sup>

Вторым важным трендом является активное расширение товарного разнообразия, особенно за счет региональных производителей. Российский рынок пополнился более чем 3300 единиц новыми брендами только за первые шесть месяцев 2024 года. Показательным примером является ситуация в Нижнем Новгороде, где крупная федеральная сеть провела модернизацию всех супермаркетов, включив в ассортимент свыше 800 наименований от местных производителей. Этот подход планируется распространить на всю сеть магазинов.

Еще одной тенденцией является то, что магазины в шаговой доступности формата «ultra-convenience» демонстрируют наибольшую динамику развития среди всех торговых форматов. Такие данные приводит АКОРТ. Согласно статистике ТАСС, товары под собственными торговыми марками составляют уже 22% от общего объема продаж в продуктовом ритейле.

Магазин «Магнит», оценивая сегмент небольших магазинов в 12% российского продовольственного рынка, активно развивает сеть компактных торговых точек. В них представлен тщательно отобранный ассортимент наиболее популярных товаров. Как сообщают представители компании, тестовые магазины показывают многообещающие результаты, что подтверждает перспективность данного направления.

Также еще одной важной тенденцией можно считать активное использование аналитики больших данных с целью глубокого понимания потребительских предпочтений, которые основаны на истории покупок, поведении клиентов. Современные модели торговли, объединяющие онлайн и офлайн каналы, станут в дальнейшем стандартным решением, которое позволит использовать опции «клик-и-собери», «клик-и-доставь».

В целом торговые предприятия продолжают поиск возможностей сотрудничества с другими брендами и компаниями для расширения ассортимента, улучшения клиентского опыта.

### Заключение

Таким образом, подводя итог, можно сделать ряд выводов. В первую очередь, опираясь на проведенный анализ розничного ритейла можно сказать, что торговая сфера всеми видами товаров показала за последние годы существенный рост. Цифровизация розничной торговли стала главным инструментом в серьезной трансформации отрасли, а также в потребительском поведении. Крупнейшие компании демонстрируют способность к внешним изменениям, адаптируя свою деятельность под конкурентоспособный требовательный рынок. Определено, что в основе успеха ритейла лежит смещение фокуса на потребителя, его пожеланиях, вкусах, поведении и предпочтениях. Интеграция онлайн и офлайн продаж позволит в дальнейшем создать новые возможнос-

<sup>15</sup> Еремеева Н.В., Панюкова В.В. Перспективные направления исследования розничной торговли: цифровизация и уникальность. Экономические системы. 2020. № 4. С. 161–170.

<sup>16</sup> Региональная е-кспансия. — Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7432787?ysclid=m61vlxakw510019557>. Дата обращения 07.01.2025.

ти для взаимодействия с покупателями, а автоматизация процессов существенно сократит ошибки в выполнении рутинных задач. Также проанализировано, что последний год даже небольшие магазины переходят на современные платежные системы, развивая тем самым технологии бесконтактных покупок.

### Список литературы

1. Бахарев В.В., Митяшин Г.Ю. Тенденции развития ритейла в России. *Экономический вектор*. 2020. № 3 (22). С. 54–60.
2. Еремеева Н.В., Панюкова В.В. Перспективные направления исследования розничной торговли: цифровизация и уникальность. *Экономические системы*. 2020. № 4. С. 161–170.
3. Катасонов И.А. Цифровая трансформация розничной торговли: эффективность автоматизации и роботизации бизнес-процессов. *Стратегические решения и рискменеджмент*. 2022. Т. 13. № 2. С. 160–170. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2022-2-160-170>.
4. Кутяшова Е.В., Скобелева О.А. Перспективы развития розничной торговли России. *Экономика и право*. 2024. Т. 34. В. 1. С. 28–33.
5. Калашников Н.А. Современные направления цифровой трансформации систем управления российских ритейлеров. Сборник статей VIII Международной научно-практической конференции: «Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов», Москва, 2 марта 2022 г. – М.: ООО «ИРОК», 2022. С. 263–270.
6. Минов А., Кирюшин С., Борисов Е. Цифровизация и цифровая трансформация. – Режим доступа: [https://4cio.ru/content/Цифровизация%20и%20цифровая%20трансформация%20-%203\\_os.pdf](https://4cio.ru/content/Цифровизация%20и%20цифровая%20трансформация%20-%203_os.pdf). Дата обращения: 15.01.2025.
7. Нитенко А.Х. Цифровая трансформация розничной торговли. *Экономика и бизнес*. 2024. № 10-2 (116). С. 6–9.
8. Попова Е.М. Становление и особенности развития российского продуктового ритейла: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук. Хабаровск: Хабаровская краевая типография. 2015. 24 с.
9. Семенова А.А. Будущее цифрового ритейла: тренды для инноваций. *Петербургский экономический журнал*. 2020. № 1. С. 64–69.
10. Смотрова Т.И., Наролина Т.С. Тенденции цифровизации в розничной торговле. *Экономинфо*. 2020. № 1. С. 55–60.
11. Хачатурян М.В. Особенности цифровой трансформации управления инновационной деятельностью компаний. *Креативная экономика*. 2022. Том 16. № 2. С. 555–572. doi: 10.18334/ce.16.2.114165.
12. Ярцев М.М. Влияния трансформации потребительских предпочтений на развитие экономического механизма деятельности розничных сетей. *Финансовые рынки и банки*. 2024. № 7. С. 55–62.
13. Региональная е-кспансия. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7432787?ysclid=m61vlxakw510019557>. Дата обращения 07.01.2025.
14. Розничная торговля в России выросла на 6,5%. – Режим доступа: <https://sber.pro/publication/roznichnaya-torgovlya-v-rossii-virosla-na-65/?ysclid=m60vjqhxdf962134865>. Дата обращения 06.01.2025.
15. Цифровизация ритейла. – Режим доступа: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация\\_ритейла.\\_Обзор\\_TAadviser\\_2023?ysclid=lnnrhvjkl463352131](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья:Цифровизация_ритейла._Обзор_TAadviser_2023?ysclid=lnnrhvjkl463352131). Дата обращения: 07.01.2025.

### References

1. Bakharev V.V., Mityashin G.Y. Retail development trends in Russia. *Economic vector*. 2020. No. 3 (22). Pp. 54–60.
2. Eremeeva N.V., Panyukova V.V. Promising areas of retail trade research: digitalization and uniqueness. *Economic systems*. 2020. No. 4. Pp. 161–170.
3. Katasonov I.A. Digital transformation of retail trade: efficiency of automation and robotization of business processes. *Strategic solutions and risk management*. 2022. Vol. 13. No. 2. Pp. 160–170. <https://doi.org/10.17747/2618-947X-2022-2-160-170>.
4. Kutyashova E.V., Skobeleva O.A. Prospects for the development of retail trade in Russia. *Economics and law*. 2024. Vol. 34. V. 1. Pp. 28–33.
5. Kalashnikov N.A. Modern directions of digital transformation of management systems of Russian retailers. Collection of articles of the VIII International Scientific and Practical Conference: «Actual problems of society, economics and law in the context of global challenges», Moscow, March 2, 2022, LLC «ИРОК». Pp. 263–270.

6. Minov A., Kiryushin S., Borisov E. Digitalization and digital transformation. – Access mode: [https://4cio.ru/content/Цифровизация%20и%20цифровая%20transformation %20-%203\\_os.pdf](https://4cio.ru/content/Цифровизация%20и%20цифровая%20transformation%20-%203_os.pdf). Date of access: 01/15/2025.
7. Nitenko A.H. Digital transformation of retail trade. Economics and business. 2024. No. 10-2 (116). Pp. 6–9.
8. Popova E.M. Formation and features of the development of Russian grocery retail: abstract of the thesis for the degree of Candidate of Economic Sciences. Khabarovsk: Khabarovsk Regional Printing House. 2015. 24 p.
9. Semenova A.A. The future of digital retail: trends for innovation. St. Petersburg Economic Journal. 2020. No. 1. Pp. 64–69.
10. Smotrova T. I., Narolina T. S. Trends of digitalization in retail trade. Econoinfo. 2020. No. 1. Pp. 55–60.
11. Khachatryan M.V. Features of digital transformation of management of innovative activity of companies. Creative economy. 2022. Volume 16. No. 2. Pp. 555–572. doi: 10.18334/ce.16.2.114165.
12. Yartsev M.M. The impact of the transformation of consumer preferences on the development of the economic mechanism of retail chains//Financial markets and banks. 2024. No. 7. Pp. 55–62.
13. Regional e-expansion. – Access mode: <https://www.kommersant.ru/doc/7432787?ysclid=m61vlxzakw510019557>. Accessed 07.01.2025.
14. Retail trade in Russia increased by 6.5%. – Access mode: <https://sber.pro/publication/roznichnaya-torgovlya-v-rossii-virosla-na-65/?ysclid=m60vjqhxdf962134865>. The date of the request is 06.01.2025.
15. Digitalization of retail. – Access mode: [https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Digitalization\\_rytail.\\_view\\_tadviser\\_2023?ysclid=lnnrlhvjkl463352131](https://www.tadviser.ru/index.php/Статья: Digitalization_rytail._view_tadviser_2023?ysclid=lnnrlhvjkl463352131). Date of request: 07.01.2025.

*Статья поступила в редакцию 17.01.2025; одобрена после рецензирования 05.02.2025; принята к публикации 10.02.2025.*

*The article was submitted 17.01.2025; approved after reviewing 05.02.2025; accepted for publication 10.02.2025.*

## Управленческие аспекты предпринимательства / Management aspects of entrepreneurship

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-60-64>



УДК 334.72

### Роль нетворкинга в преодолении «псевдофранчайзинга» как новой формы финансового мошенничества в современной экономике

**М. И. Глухова**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
[miss4@yandex.ru](mailto:miss4@yandex.ru)*

*Кафедра менеджмента и маркетинга,  
Московский психолого-социальный университет,  
Москва, Россия*

***Аннотация:** Облик финансового мошенничества в современной экономике приобретает всё новые формы. Изначально нацеленный на незащищённые слои населения противоправный механизм финансового мошенничества захватывает всё большее пространство. Появляются формы, нацеленные на предпринимателей, бизнес становится объектом мошеннических действий.*

*Предметом исследования в статье является возрастающая роль нетворкинга, его специфика в условиях бизнеса современной России и его потенциал в преодолении «псевдофранчайзинга». Исследовательские результаты заключаются в выявлении новой роли нетворкинга, которая проявилась в 21-ом веке.*

***Ключевые слова:** франчайзинг, нетворкинг, мошенничество, коммуникации, предпринимательство.*

***Для цитирования:** Глухова М.И. Роль нетворкинга в преодолении «псевдофранчайзинга» как новой формы финансового мошенничества в современной экономике. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 60–64. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-60-64>.*

### The role of networking in overcoming «pseudo-franchising» as a new form of financial fraud in the modern economy

**M. I. Glukhova**

*Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.,  
[miss4@yandex.ru](mailto:miss4@yandex.ru)*

*Department of Management and Marketing,  
Moscow University of Psychology and Social Sciences,  
Moscow, Russia*

***Abstract:** The appearance of financial fraud in the modern economy is taking on new forms. Initially aimed at the vulnerable segments of the population, the illegal mechanism of financial fraud is taking over more and more space. Forms aimed at entrepreneurs are emerging, and businesses are becoming the target of fraudulent activities.*

*The subject of the research in the article is the increasing role of networking, its specifics in the business environment of modern Russia and its potential in overcoming «pseudo-franchising». The research results are aimed at identifying a new role of networking that has emerged in the 21st century.*

**Keywords:** *franchising, networking, fraud, communication, entrepreneurship.*

**For citation:** *Glukhova M.I. The role of networking in overcoming «pseudo-franchising» as a new form of financial fraud in the modern economy. Entrepreneur's Guide. 2025. T. 18. № 1. P. 60–64. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-60-64>.*

В 90-х годах прошлого века в финансовую сферу быстрыми темпами входит компьютеризация, именно финансовый рынок, сфера предпринимательства оказались наиболее восприимчивы к достижениям научно-технического прогресса. Это способствовало динамичному развитию новых форм предпринимательства, среди которых можно выделить франчайзинг. Российская ассоциация франчайзинга (РАФ) предоставляет прогноз, в соответствии с которым к концу 2025 года вклад франчайзинговых компаний в ВВП России может составлять около триллиона рублей, число концепций — более 2500, точек продаж — более 400 000 человек.<sup>1</sup>

Сама Российская ассоциация франчайзинга была создана в 1997 году и почти за тридцать лет своей активной работы объединила более 70 всем известных франчайзинговых, консалтинговых организаций, коммерческих банков, добилась международного признания, а также внесла изменения и дополнения в действующее законодательство.<sup>2</sup>

Сегодня отношения франчайзинга активно развиваются, выделяют различные организационные формы франчайзинга: классический, региональный, субфранчайзинг, стратегический франчайзинг.

Классический франчайзинг — вид отношений, при котором малые организации, находящиеся в орбите большого бизнеса (так называемые «франчайзи»), имеют равное положение и выполняют схожие функции.

Долгое время вся система франчайзинга развивалась именно таким способом, что обеспечивало её быстрое распространение в мире.

Субфранчайзинг — система экономических отношений, при которых мониторинг, надзор и контроль крупной фирмы за деятельностью франчайзи практически отсутствует. Франчайзи свободно определяют свою политику, выбирают партнёров. Эту модель выбирают опытные фирмы, которые не нуждаются в мелкой опеке. Зачастую, эта модель становится первым шагом на пути создания собственного бизнеса для небольших предприятий.

Региональный — модель, сочетающая преимущества классического и субфранчайзинга, так как здесь имеют место многоуровневые отношения.

Франчайзи находятся «под присмотром» крупного регионального представителя. Он выступает в роли официального лица, представляющего крупный бизнес в определённом регионе, образует «крупную прослойку» между большим и малым бизнесом.

Стратегический франчайзинг — относительно новая форма, которая основана на долгосрочном сотрудничестве.

Зарекомендовавшие себя фирмы, способные осуществлять инвестирование, получают исключительные права на освоение целого региона, на формирование регионального рынка.

В 2010 году была разработана Стратегия развития франчайзинга, официально провозгласившая следующие цели:

1. Создание условий для появления национальных концепций.
2. Обеспечение франчайзинга ресурсами, прежде всего — кадрами.
3. Выход российских компаний в другие страны.
4. Защита интеллектуальной собственности.

<sup>1</sup> Российская ассоциация франчайзинга. Место в мире. [https://old.rusfranch.ru/about/mesto\\_v\\_mire/](https://old.rusfranch.ru/about/mesto_v_mire/).

<sup>2</sup> Российская организация франчайзинга. История. <https://old.rusfranch.ru/about/history/>.

5. Генерация новейших концепций и представление их в виде франшизы.

6. Освобождение рынка от мошенников и «липовых» франшиз<sup>3</sup>.

Таким образом, ещё 15 лет назад впервые было упомянуто такое название как «липовая франшиза», чуть позднее появляется термин «лжефраншиза», а сегодня можно услышать о «псевдофранчайзинге».

Под этим термином понимаются различные «отклонения» от вышеизложенных традиционных форм.

Так, возникают группы организаций, созданные на основе концессионных договоров, в которых напрочь отсутствует паушальный платёж и «роялти». А это, как известно, главные финансовые потоки и основные элементы модели франчайзинга.

Данную «упрощенную» модель используют небольшие компании, зарабатывающие, продавая не свой собственный, наработанный и использующийся товарный знак, а некий «бренд», якобы доказавший в каком-то регионе страны свою эффективность.

Известны ситуации, когда франчайзер не предлагает неотъемлемые атрибуты франчайзинга: централизованную рекламу, объединение закупок и общие бизнес-процессы.

Возможны ситуации, когда названия брендов очень созвучны известным в мире торговым наименованиям. Такое совпадение может показаться случайным, но это не так, здесь имеет место обман потенциальных клиентов и будущих франчайзи, которые полагают, что связаны со знаменитыми международными фирмами.

Иногда истории об успешной модели бизнеса выдуманы от начала до конца. «Бизнесмены» рисуют эмблемы, логотипы, придумывают слоганы, регистрируют торговую марку и получают в итоге «липовую мечту».

Однако незначительный с исторической точки зрения опыт и несовершенство хозяйственного законодательства современной России затрудняют классификацию определённых линий поведения как разновидность финансового мошенничества.

Например, имеют место действия предпринимателей, которые совершенно не соответствуют духу и сущности франчайзинга.

Зачастую франчайзер назначает руководителей высшего и среднего звена, сам определяет оперативное руководство, входит в решение каждого вопроса. Таким образом, франчайзер полностью контролирует все процессы и фактически единолично управляет всем.

В такой ситуации франчайзи лишён самостоятельности и превращён в подразделение крупной фирмы. В данном случае наблюдается подмена отношений франчайзинга отношениями соподчинённости.

При этом возможны абсолютно противоположные ситуации, когда франчайзер максимально дистанцируется от своих подопечных. Франчайзи начинают работать под своим именем, дают своё наименование бизнесу, вкладываются в рекламу, тем самым небольшие фирмы несут издержки, берут на себя все риски, а имя франчайзера нигде не заметно, его имени ничто не угрожает в случае банкротства, судебных разбирательств и огласки. Возможны ситуации, когда в договор вносится пункт о том, что франчайзи не имеет право приобретать товар на свободном рынке, а должны осуществлять покупки исключительно у франчайзера. При этом франчайзер назначает цену, значительно выше рыночной, вынуждает приобретать те или иные сопутствующие услуги также по завышенной цене, фактически обрекая малую фирму на банкротство.

В условиях слабой защиты со стороны государства малый бизнес должен сам использовать механизмы самозащиты. И здесь высока роль такой формы взаимодействия предпринимателей как нетворкинг, роль которого постоянно возрастает.

Само понятие «нетворкинг» означает создание близких отношений между субъектами со схожими деловыми интересами и задачами. При этом он не предполагает дружбы и личной привязанности, чрезмерной открытости, что делает осуществление нетворкинга сложной задачей.

<sup>3</sup> Стратегия РАФ. [https://old.rusfranch.ru/about/strategiya\\_raf/](https://old.rusfranch.ru/about/strategiya_raf/).

На сегодняшний день выделяют такие виды нетворкинга:

- личный нетворкинг для профессионального роста на основе личностных качеств;
- бизнес-нетворкинг для создания новых деловых возможностей, объединяющий предпринимателей, работающих в одной коммерческой сфере;
- нетворкинг в области образования, обучения, науки <sup>4</sup>.

Любой вид нетворкинга начинается с самопрезентации, самопродвижения, саморекламы.

Процесс нетворкинга — состояние общения, как живого, так и в социальных сетях с профессионалами, которые постоянно ищут новые решения схожих задач, обосновывают инновационные подходы и запускают новые проекты. Цель нетворкинга — расширение аудитории.

Локацией для нетворкинга чаще всего выступают бизнес- мероприятия:

- отраслевые выставки,
- конференции,
- презентации,
- тренинги,
- обучающие семинары,
- курсы повышения квалификации,
- корпоративные мероприятия.

Для того чтобы общение было эффективным, необходим обмен эмоциями, идеями, проектами и контактами, а для этого сами мероприятия должны быть яркими и творческими.

Навыки нетворкинга необходимо тренировать. При этом кому-то (экстравертам) это даётся легко и даже приносит удовольствие, а кому-то (интровертам) это приносит боль. Однако последним необходимо преодолевать себя, так как современное предпринимательство без нетворкинга невозможно.<sup>5</sup>

В литературе, посвященной нетворкингу выделяют две группы навыков, которые необходимы различным пользователям:

- базовые навыки, которые необходимы каждому субъекту для эффективной коммуникации, и которые должны постоянно находиться в центре внимания современного творческого человека
- навыки нового уровня, которые необходимы субъектам, осуществляющим организацию взаимодействия и коммуникации.

К последним относятся консалтинговые фирмы, организаторы конференций, прокси-акселераторы.<sup>6</sup>

Базовые навыки:

- Понимание общекультурных различий и различий экономической культуры.
- Развитие компетенций предпринимателей.
- Активность и самопродвижение.
- Способность работать с большими аудиториями.
- Умение понятно излагать мысль в мессенджере и в любом электронном источнике.
- Техническое базовое образование — использование современных веб-инструментов.

Навыки нового уровня:

- Планирование сложных мероприятий.
- Проведение встреч.
- Умение взять интервью.
- Анализ итогов встреч и совместных коммуникаций.

В любом случае профессиональные качества так или иначе основаны на личных. Но отсутствие желаемых личных качеств не означает, что дверь в мир нетворкинга закрыта навсегда.

<sup>4</sup> Руководство «Как эффективно строить нетворкинг/коммуникации в международных научно-исследовательских проектах» / О. Лукша, Б. Виндишбаур и др.; под. ред. О. Тарасовой, 2015. С. 12.

<sup>5</sup> Нетворкинг для интровертов. Зак Д. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012. С. 7.

<sup>6</sup> Руководство «Как эффективно строить нетворкинг/коммуникации в международных научно-исследовательских проектах» / О. Лукша, Б. Виндишбаур и др.; под. ред. О. Тарасовой, 2015. С. 24.

Учебная литература богата примерами личного опыта преодоления себя и эффективного формирования навыков нетворкинга.<sup>7</sup>

#### Список литературы

1. Балабанова А.В. Предпринимательские компетенции: содержание, принципы формирования и развития. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 4. С. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-56-63>.
2. Глухова М.И. Проактивность и нетворкинг как современные формы реализации социального капитала. Путеводитель предпринимателя. 2024. Т. 17. № 2. С. 64–68. DOI: [10.24182/2073-9885-2024-17-2-64-68](https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-64-68).
3. Российская ассоциация франчайзинга. Место в мире. [https://old.rusfranch.ru/about/mesto\\_v\\_mire/](https://old.rusfranch.ru/about/mesto_v_mire/).
4. Российская организация франчайзинга. История. <https://old.rusfranch.ru/about/history/>.
5. Стратегия РАФ. [https://old.rusfranch.ru/about/strategiya\\_raf/](https://old.rusfranch.ru/about/strategiya_raf/).
6. Руководство «Как эффективно строить нетворкинг/коммуникации в международных научно-исследовательских проектах» / О. Лукша, Б. Виндишбаур и др.; под. ред. О. Тарасовой, 2015.
7. Нетворкинг для интровертов. Зак Д. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2012.

#### References

1. Balabanova A.V. Entrepreneurial competencies: content, principles of formation and development. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. T. 23. № 4. S. 56–63. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-56-63>.
2. Glukhova M.I. Proactivity and networking as modern forms of social capital realization. Entrepreneur's Guide. 2024. T. 17. № 2. P. 64–68. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-2-64-68>.
3. Russian Franchise Association. A place in the world. [https://old.rusfranch.ru/about/mesto\\_v\\_mire/](https://old.rusfranch.ru/about/mesto_v_mire/).
4. The Russian organization of franchising. History. <https://old.rusfranch.ru/about/history/>.
5. RAF strategy. [https://old.rusfranch.ru/about/strategiya\\_raf/](https://old.rusfranch.ru/about/strategiya_raf/).
6. The guide «How to effectively build networking/communication in international research projects» / O. Luksha, B. Windischbaur et al. Edited by O. Tarasova, 2015.
7. Networking for introverts. Zak D. — M.: Alpina Business Books, 2012.

*Статья поступила в редакцию 18.01.2025; одобрена после рецензирования 05.02.2025; принята к публикации 10.02.2025.*

*The article was submitted 18.01.2025; approved after reviewing 05.02.2025; accepted for publication 10.02.2025.*

<sup>7</sup> Чек-лист. Нетворкинг для интровертов. <https://vc.ru/hr/1394240-kak-gotovitsya-k-netvorkingu-chek-list-dlya-introvertov-i-ne-tolko?ysclid=m6tmpmxrd0864484339>.

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-65-72>



УДК 658.012.011.56

## Роль искусственного интеллекта в автоматизации процессов принятия решений в проектном менеджменте

**Е. О. Лебедева**

GR-консультант,  
координатор,

[e.lebedeva@infin-tech.ru](mailto:e.lebedeva@infin-tech.ru)

Корпорация ИнФинТех,  
Русское Деловое Общество,  
Санкт-Петербург, Россия

**Аннотация:** В статье рассмотрены вопросы, касающиеся обоснования и характеристики роли искусственного интеллекта (ИИ) в автоматизации процессов принятия решений в проектном менеджменте. Актуальность данной темы предопределена стремительным развитием технологий, их мощным и усиливающимся с каждым днем воздействием на повышение эффективности управления (в том числе, сокращение времени на выполнение задач, нивелирование рисков, оптимизацию задействования ресурсов). Цель исследования заключается в анализе возможностей применения ИИ в целях поддержки принятия решений, выявления его преимуществ, ограничений, а также в предложении рекомендаций на предмет интеграции соответствующих разработок в практику. В работе указывается на наличие противоречий в литературе: часть исследований концентрируется на стратегических возможностях ИИ, другие ограничиваются рассмотрением отдельных технологических аспектов, что затрудняет формирование целостного представления. Сделан вывод о том, что внедрение ИИ в проектный менеджмент должно опираться на системный подход, представленный обучением участников команды, адаптацией имеющихся процессов, обеспечением прозрачности алгоритмов. Научный вклад автора заключается в систематизации подходов к использованию ИИ в исследуемой сфере, в предложении концептуального «каркаса» относительно распределения задач и контроля выполнения этапов в рамках проектного менеджмента (с использованием искусственного интеллекта). Изложенные материалы будут полезны руководителям проектов, разработчикам ИИ-решений, а также исследователям, изучающим автоматизацию управленческих процессов.

**Ключевые слова:** автоматизация, искусственный интеллект, принятие решений, проектный менеджмент, управление проектами.

**Для цитирования:** Лебедева Е. О. Роль искусственного интеллекта в автоматизации процессов принятия решений в проектном менеджменте. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 65–72. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-65-72>.

## The role of artificial intelligence in automating decision-making processes in project management

**E. O. Lebedeva**

GR Consultant,  
Coordinator,

[e.lebedeva@infin-tech.ru](mailto:e.lebedeva@infin-tech.ru)

Corporation InFinTech,  
Russian Business Society,  
St. Petersburg, Russia

**Abstract:** The article discusses issues related to the rationale and characteristics of the role of artificial intelligence (AI) in automating decision-making processes in project management. The relevance of this topic is predetermined

by the rapid development of technologies, their powerful and increasing impact on improving management efficiency (including reducing time to complete tasks, leveling risks, optimizing resource utilization). The purpose of the study was to analyze the possibilities of using AI to support decision-making, identify its advantages and limitations, and offer recommendations for integrating relevant developments into practice. The paper points out the presence of contradictions in the literature: some studies focus on the strategic capabilities of AI, others are limited to considering individual technological aspects, which makes it difficult to form a holistic view. It is concluded that the introduction of AI into project management should be based on a systematic approach, represented by training team members, adapting existing processes, and ensuring the transparency of algorithms. The author's scientific contribution consists in the systematization of approaches to the use of AI in the field under study, in the proposal of a conceptual «framework» regarding the allocation of tasks and control of the stages within the framework of project management (using artificial intelligence). These materials will be useful for project managers, developers of AI solutions, as well as researchers studying automation of management processes.

**Keywords:** automation, artificial intelligence, decision-making, project management, project management.

**For citation:** Lebedeva E.O. The role of artificial intelligence in automating decision-making processes in project management. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 1. P. 65–72. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-65-72>.

### Введение

Современный проектный менеджмент характеризуется высокой степенью сложности, многозадачности, что сопряжено с необходимостью обработки значительных объемов информационных потоков, учета множества факторов, управления рисками на фоне дефицита времени. Результативность в рассматриваемой области напрямую зависит от способности специалистов оперативно принимать обоснованные решения, опираясь на точные, актуальные сведения. Однако традиционные подходы к управлению проектами все чаще оказываются недостаточными в условиях возрастающих требований к скорости, а также к качеству работы.

Проблема исследования заключается в том, что управленческий механизм в проектном менеджменте (особенно в отношении крупных и многосоставных проектов) требует систематической поддержки на базе аналитических данных, прогнозирования. Искусственный интеллект (ИИ) способен не только автоматизировать рутинные задачи, но и предлагать оптимальные сценарии действий, моделируя возможные последствия предпринимаемых шагов. Вместе с тем интеграция ИИ в анализируемую сферу сопровождается рядом вопросов, связанных с адаптацией технологий, сочетанием с существующими системами, обеспечением доверия со стороны пользователей.

С учетом отмеченного выше в нынешних условиях очень важным представляется изучение роли ИИ в автоматизации процессов принятия решений в проектном менеджменте, оценивание его ключевых преимуществ, областей применения, потенциальных ограничений.

### Методы и материалы

В ходе написания статьи применены сравнительный анализ, систематизация, обработка статистических данных, обобщение. Обсуждаемая тема освещена в научной литературе с различных точек зрения, включая стратегические, технологические, практические ракурсы рассмотрения.

Так, актуальность и общие перспективы внедрения ИИ в проектный менеджмент описываются в работах Т.Ю. Альниковой, А.И. Тюнина<sup>1</sup>, Л.К. Июповой<sup>2</sup>. Авторы акцентируют внимание на значении ИИ как драйвера цифровой трансформации, подчеркивая его способность оптимизировать процессы планирования, контроля, управления рисками. Проблематика освещается с позиции «глобальной революции», указывается на изменения подходов к принятию решений. Технологические аспекты задействования ИИ подробно раскрываются в публикациях М.М. Имамова<sup>3</sup>,

<sup>1</sup> Альникова Т.Ю. Актуальность внедрения технологий искусственного интеллекта в проектный менеджмент / Т.Ю. Альникова, А.И. Тюнин. Управление проектами. Сборник статей по материалам Всероссийской научной конференции. — Магнитогорск: 2023. С. 7.

<sup>2</sup> Июпова Л.К. Управление проектами на базе искусственного интеллекта: глобальная революция / Л.К. Июпова. Инновации и инвестиции. 2023. № 11. С. 119.

<sup>3</sup> Имамов М.М. Применение искусственного интеллекта в проектном менеджменте: возможности, вызовы и перспективы / М.М. Имамов. Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2024. № 4. С. 140.

И.В. Калашниковой, Д.В. Несмеянова<sup>4</sup>. Они выделяют ключевые возможности, в том числе, автоматизацию рутинных операций, прогнозирование рисков, оптимизацию ресурсов. В изысканиях делается акцент на вызовах, связанных с внедрением анализируемых разработок. Конкретные кейсы разбираются в статьях Ю.А. Печенкиной, В.Б. Литовченко<sup>5</sup>, Е.А. Сколковой, А.В. Федорова<sup>6</sup>. Отмечается, что использование ИИ содействует сокращению времени на выполнение проектов за счет повышения точности прогнозов, автоматизации анализа информации. Указывается на то, что современные ИИ-решения помогают существенно улучшить контроль за выполнением задач, ускоряя мониторинг и отчетность. Инновационные подходы к управлению проектами на базе ИИ представлены в публикациях А. Комиссарова<sup>7</sup> и обзорных Интернет-материалах<sup>8</sup>. Речь идет о примерах, рассматриваемых через призму гибких методологий.

Роль ИИ в повышении эффективности управления проектами рассмотрена в труде В.Д. Сухаревой, Н.В. Михалевич<sup>9</sup>. Авторы выделяют такие преимущества, как сокращение издержек, минимизация ошибок, повышение качества коммуникаций внутри команды.

Анализ источников позволил резюмировать, что исследования в анализируемой области акцентированы на потенциальных преимуществах: автоматизации рутинных задач, повышении точности прогнозов, действенности управленческого звена. Однако между авторами существуют расхождения. Некоторые фокусируются на стратегических аспектах и общих возможностях, другие же уделяют больше внимания технологическим, прикладным нюансам. Слабо проработанными остаются вопросы оценки экономической эффективности внедрения ИИ, а также его влияния на взаимодействие между участниками команды.

### Результаты и обсуждение

Принятие решений в проектном менеджменте представляет собой процесс выбора оптимального варианта действий из множества возможных для достижения заявленных заблаговременно целей в условиях ограниченной ресурсной базы, времени, высокой неопределенности. Основная задача менеджера — обеспечить баланс между качеством, сроками, бюджетом, что требует учета большого количества детерминант: доступность ресурсов, приоритеты заинтересованных сторон, изменений во внешней среде и т.п.<sup>10</sup>

Рассматриваемый процесс представлен несколькими этапами (определение проблемы, сбор и анализ данных, разработка альтернативных шагов, оценка их последствий, выбор наиболее подходящего варианта).

<sup>4</sup> Калашникова И.В. Использование искусственного интеллекта при принятии управленческих решений в проектном менеджменте / И.В. Калашникова, Д.В. Несмеянов. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 12-2 (87). С. 205.

<sup>5</sup> Печенкина Ю.А. Влияние искусственного интеллекта на сферу управления проектами / Ю.А. Печенкина, В.Б. Литовченко. Вестник СамГУПС. 2024. № 2 (64). С. 27.

<sup>6</sup> Сколкова Е.А. Современное состояние и перспективы использования ИИ в работе проектного менеджера / Е.А. Сколкова, А.В. Федоров. Экономика и бизнес в условиях цифровой трансформации и новых вызовов. Материалы международной научно-практической конференции. — Москва: 2024. С. 333.

<sup>7</sup> Комиссаров А. Интеллектуальный менеджмент. Как AI-решения помогают управлять проектами / А. Комиссаров. — URL: <https://sber.pro/digital/publication/intellektualnii-menedzhment-kak-ai-resheniya-pomogayut-upravlyat-proektami/> (дата обращения: 29.12.2024).

<sup>8</sup> Будущее управления проектами: инновации с ИИ. URL: <https://b1.ru/analytics/b1-ai-in-project-management-survey-2024/> (дата обращения: 29.12.2024); NVIDIA и Siemens внедряют генеративный ИИ в промышленное проектирование и производство. — URL: <https://servernews.ru/1101887> (дата обращения: 29.12.2024).

<sup>9</sup> Сухарева В.Д. Роль искусственного интеллекта в повышении эффективности проектного менеджмента / В.Д. Сухарева, Н.В. Михалевич. Экономические и правовые аспекты реализации государственных программ и проектов. Сборник статей по итогам X Научно-практической конференции. — Москва: 2024. С. 217.

<sup>10</sup> Альникова Т.Ю. Актуальность внедрения технологий искусственного интеллекта в проектный менеджмент / Т.Ю. Альникова, А.И. Тюнин. Управление проектами. Сборник статей по материалам Всероссийской научной конференции. — Магнитогорск: 2023. С. 8; Калашникова И.В. Использование искусственного интеллекта при принятии управленческих решений в проектном менеджменте / И.В. Калашникова, Д.В. Несмеянов. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 12-2 (87). С. 206.

Согласно информации компании Markets and Markets, объем мирового рынка решений, базирующихся на искусственном интеллекте для проектного менеджмента, в 2023 году достиг 2,58 млрд. долларов. К 2033 году ожидается его увеличение до 12,75 млрд. долларов<sup>11</sup> (рис. 1).

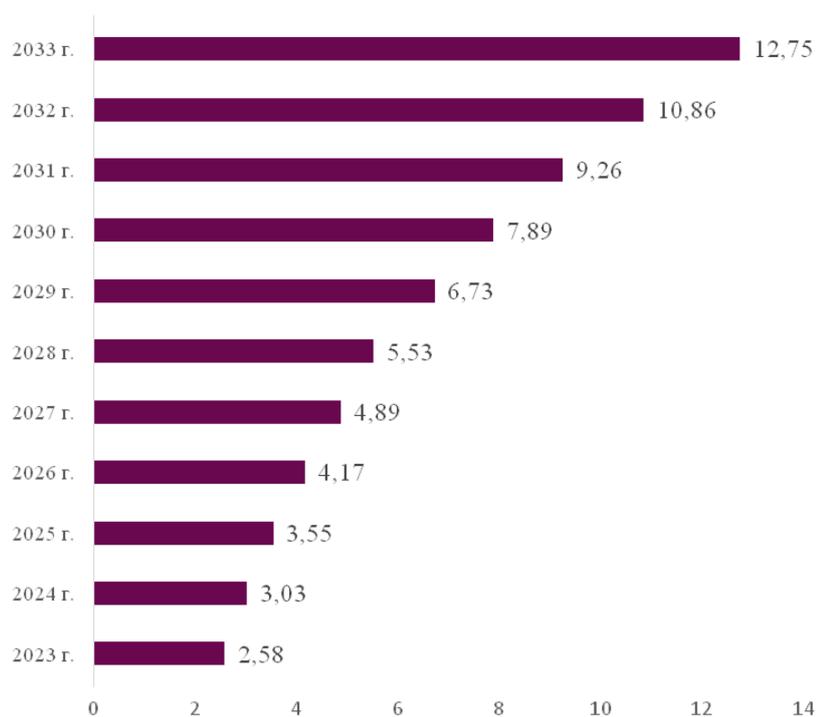


Рис. 1. Прогноз объема рынка решений на базе искусственного интеллекта для управления проектами, \$ млрд.<sup>12</sup>

В исследовании, проведенном Gartner, отмечается, что к 2030 году примерно 80% всех задач, которые связаны с управлением проектами, будут реализовываться с задействованием ИИ<sup>13</sup>.

Опрос, осуществленный аналитической компанией Capteга, своими результатами продемонстрировал, что 93% руководителей зафиксировали положительный возврат на инвестиции (ROI) от интеграции ИИ-инструментов в управление проектами. При этом лишь 8% хозяйствующих субъектов сообщили, что не планируют их внедрение в рабочие операции<sup>14</sup>.

В изыскании Академии бизнеса «Б1» отмечается, что 63,4% опрошенных указали, что задействование искусственного интеллекта помогает ускорить анализ информации, предоставлять ключевым участникам проектов актуальные сведения для принятия рациональных решений. Помимо этого, 64,1% респондентов убеждены, что ввод ИИ в практику значительно повысит качество функционирования управленческого звена<sup>15</sup>.

Целесообразно подчеркнуть, что искусственный интеллект выполняет ряд ключевых задач в анализируемой области, что предоставляет возможность значительно сократить нагрузку на менеджеров (рис. 2).

<sup>11</sup> Комиссаров А. Интеллектуальный менеджмент. Как AI-решения помогают управлять проектами / А. Комиссаров. — URL: <https://sber.pro/digital/publication/intellektualnii-menedzhment-kak-ai-resheniya-pomogayut-upravlyat-proektami/?> (дата обращения: 29.12.2024).

<sup>12</sup> Составлено автором на основе: Комиссаров А. Интеллектуальный менеджмент. Как AI-решения помогают управлять проектами / А. Комиссаров. — URL: <https://sber.pro/digital/publication/intellektualnii-menedzhment-kak-ai-resheniya-pomogayut-upravlyat-proektami/?> (дата обращения: 29.12.2024).

<sup>13</sup> Комиссаров А. Интеллектуальный менеджмент. Как AI-решения помогают управлять проектами / А. Комиссаров. — URL: <https://sber.pro/digital/publication/intellektualnii-menedzhment-kak-ai-resheniya-pomogayut-upravlyat-proektami/?> (дата обращения: 29.12.2024).

<sup>14</sup> Там же.

<sup>15</sup> Будущее управления проектами: инновации с ИИ. — URL: <https://b1.ru/analytics/b1-ai-in-project-management-survey-2024/?> (дата обращения: 29.12.2024).



Рис. 2. Основные задачи, решаемые искусственным интеллектом в рамках проектного менеджмента <sup>16</sup>

Так, алгоритмы машинного обучения способны обрабатывать большие массивы структурированной и неструктурированной информации, фиксировать закономерности, предлагать обоснованные рекомендации. ИИ используется в целях предсказания сроков выполнения задач, вероятности возникновения рисков, оценки бюджетных отклонений. Это особенно значимо для сложных проектов (с длительным циклом реализации). Искусственный интеллект помогает распределять ресурсы, исходя из текущих потребностей, сводя к минимуму простои, перерасходы. Наконец, важнейшее место отводится автоматическому созданию отчетов, отслеживанию выполнения действий, а также управлению документацией.

Обращаясь к практическим аспектам, целесообразно отметить, что одним из наглядных примеров служит применение программного обеспечения, интегрирующего ИИ (Microsoft Project с элементами прогнозной аналитики или Oracle Primavera, оснащенного функциями оптимизации). Эти решения предоставляют возможность как контролировать прогресс выполнения задач, так и рекомендовать изменения в планах, основанные на анализе ретроспективы.

Еще одним успешным кейсом является задействование ИИ для управления рисками. Алгоритмы помогают обнаруживать потенциальные угрозы с опорой на анализ данных из предыдущих проектов и внешних источников (подразумеваются, в частности, экономические и политические изменения). Так, наглядной демонстрацией служит расширение сотрудничества компаний NVIDIA и Siemens с целью интеграции иммерсивной визуализации, а также генеративного ИИ в промышленное проектирование и производство (как инструмент для нивелирования действия рисков факторов). В частности, Siemens задействует новый программный интерфейс NVIDIA Omniverse Cloud API в своей платформе Xcelerator <sup>17</sup>.

Использование искусственного интеллекта в рассматриваемой области характеризуется рядом существенных преимуществ:

- повышение точности (алгоритмы анализируют сведения с высокой степенью детализации, исключая человеческие ошибки, вызванные субъективностью либо недостаточной осведомленностью);

<sup>16</sup> Составлено автором.

<sup>17</sup> NVIDIA и Siemens внедряют генеративный ИИ в промышленное проектирование и производство. — URL: <https://servernews.ru/1101887> (дата обращения: 29.12.2024).

- скорость (ИИ способен оперативно обрабатывать большие объемы данных, что особенно важно для проектов с высоким уровнем неопределенности);
- снижение рисков (прогнозные модели помогают заранее выявить потенциальные проблемы и предпринять упреждающие действия);
- оптимизация затрат (автоматизация рутинных операций и эффективное распределение ресурсной базы дают возможность весомо сократить издержки).

Невзирая на очевидные достоинства, интеграция ИИ в проектный менеджмент связана с множеством сложностей:

- для обучения алгоритмов требуется качественная, репрезентативная информация, однако в некоторых организациях ее может быть недостаточно;
- многие сотрудники опасаются, что ИИ заменит их рабочие функции, что создает барьеры для принятия технологий;
- внедрение ИИ в практическую плоскость сопровождается обновлением существующего программного обеспечения, обучением сотрудников работе с новыми инструментами;
- использование ИИ для принятия решений вызывает вопросы о прозрачности, справедливости процессов.

Как представляется, ИИ открывает многообещающие перспективы для трансформации подходов к управлению проектами. В будущем уместно ожидать появления более сложных систем, способных анализировать данные, принимать решения в режиме реального времени, самостоятельно приспосабливаясь к изменениям внешней среды.

Вполне вероятно, что применение ИИ станет стандартом для крупных проектов, где высокая степень автоматизации позволит сосредоточиться на стратегических аспектах. Примером подобной тенденции служит развитие концепции «умного» проектирования, где технологии IoT (Интернет вещей) в сочетании с ИИ обеспечивают полную автоматизацию мониторинга и анализа.

Современные подходы в проектном менеджменте требуют гибкой, транспарентной системы распределения обязанностей между членами команды, что особенно значимо в условиях внедрения искусственного интеллекта. В данной статье предлагается концептуальный «каркас», базирующийся на сочетании аналитических возможностей ИИ и человеческого опыта, что позволяет оптимизировать процессы делегирования задач, а также мониторинга их выполнения (табл. 1).

Таблица 1

Распределение задач и контроль выполнения этапов в рамках проектного менеджмента с использованием искусственного интеллекта<sup>18</sup>

Этап работы	Роль ИИ	Роль участников команды
Планирование	Анализ данных о предыдущих проектах, прогнозирование рисков, генерация оптимальных графиков.	Уточнение целей, согласование сроков, распределение обязанностей.
Распределение задач	Автоматическое сопоставление компетенций сотрудников с требованиями задач.	Подтверждение распределения задач, внесение изменений в алгоритмы.
Мониторинг прогресса	Отслеживание выполнения задач в реальном времени, выявление отклонений.	Анализ отчетов ИИ, принятие корректирующих мер при необходимости.
Оценка результатов	Подготовка аналитики по ключевым метрикам: сроки, бюджет, производительность.	Обсуждение итогов с командой, предложение улучшений на будущее.

Новизна предложенного концептуального «каркаса» заключается в интеграции ИИ в процессы планирования и контроля на различных этапах проекта, что обеспечивает баланс между автоматизацией и управлением человеческими ресурсами. Искусственный интеллект берет на себя

<sup>18</sup> Разработано автором.

рутинные аналитические задачи, освобождая сотрудников для стратегических решений, творческой деятельности.

### Выводы

Искусственный интеллект становится ключевым инструментом в автоматизации процессов принятия решений в проектном менеджменте. Он предоставляет возможность нивелировать или существенно сгладить риски, повысить точность прогнозов, оптимизировать использование ресурсов. Одновременно с этим его успешное внедрение требует как технической адаптации, так и изменения подходов к управлению, обучения кадров, а также сосредоточения на этических вопросах.

В последующем исследовании возможностей ИИ в рассматриваемой сфере предлагается направить на разработку универсальных моделей интеграции технологий в разные отрасли, оценку их экономической эффективности, изучение влияния на корпоративную культуру. Компании, которые первыми освоят эти разработки, получат весьма ценные преимущества (с позиций конкуренции) и смогут более действенно приспосабливаться к трансформациям внешней среды.

### Список литературы

1. Альникова Т.Ю. Актуальность внедрения технологий искусственного интеллекта в проектный менеджмент / Т.Ю. Альникова, А.И. Тюнин. Управление проектами. Сборник статей по материалам Всероссийской научной конференции. – Магнитогорск, 2023. С. 7–11.
2. Будущее управления проектами: инновации с ИИ. – URL: <https://b1.ru/analytics/b1-ai-in-project-management-survey-2024/> (дата обращения: 29.12.2024).
3. Имамов М.М. Применение искусственного интеллекта в проектном менеджменте: возможности, вызовы и перспективы / М.М. Имамов. Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2024. № 4. С. 140–148.
4. Июпова Л.К. Управление проектами на базе искусственного интеллекта: глобальная революция / Л.К. Июпова. Инновации и инвестиции. 2023. № 11. С. 119–122.
5. Калашникова И.В. Использование искусственного интеллекта при принятии управленческих решений в проектном менеджменте / И.В. Калашникова, Д.В. Несмеянов. Международный журнал гуманитарных и естественных наук. 2023. № 12-2 (87). С. 205–210.
6. Комиссаров А. Интеллектуальный менеджмент. Как AI-решения помогают управлять проектами / А. Комиссаров. – URL: <https://sber.pro/digital/publication/intellektualnii-menedzhment-kak-ai-resheniya-pomogayut-upravlyat-proektami/> (дата обращения: 29.12.2024).
7. Печенкина Ю.А. Влияние искусственного интеллекта на сферу управления проектами / Ю.А. Печенкина, В.Б. Литовченко. Вестник СамГУПС. 2024. № 2 (64). С. 27–36.
8. Сколкова Е.А. Современное состояние и перспективы использования ИИ в работе проектного менеджера / Е.А. Сколкова, А.В. Федоров. Экономика и бизнес в условиях цифровой трансформации и новых вызовов. Материалы международной научно-практической конференции. – Москва, 2024. С. 333–339.
9. Сухарева В.Д. Роль искусственного интеллекта в повышении эффективности проектного менеджмента / В.Д. Сухарева, Н.В. Михалевич. Экономические и правовые аспекты реализации государственных программ и проектов. Сборник статей по итогам X Научно-практической конференции. – Москва, 2024. С. 217–221.
10. NVIDIA и Siemens внедряют генеративный ИИ в промышленное проектирование и производство. – URL: <https://servernews.ru/1101887> (дата обращения: 29.12.2024).

### References

1. Alnikova T.Y. The relevance of the introduction of artificial intelligence technologies in project management / T.Y. Alnikova, A.I. Tyunin. Project management. Collection of articles based on the materials of the All-Russian Scientific Conference. – Magnitogorsk, 2023. Pp. 7–11.
2. The future of project management: innovations with AI. – URL: <https://b1.ru/analytics/b1-ai-in-project-management-survey-2024/> (date of access: 12/29/2024).
3. Imamov M.M. Application of artificial intelligence in project management: opportunities, challenges and prospects / M.M. Imamov. Forging and stamping production. Pressure processing of materials. 2024. No. 4. Pp. 140–148.
4. Iupova L.K. Project management based on artificial intelligence: a global revolution / L.K. Iupova. Innovation and investment. 2023. No. 11. Pp. 119–122.

5. Kalashnikova I.V. The use of artificial intelligence in making managerial decisions in project management / I.V. Kalashnikova, D.V. Nesmeyanov. International Journal of Humanities and Natural Sciences. 2023. No. 12-2 (87). Pp. 205–210.
6. Komissarov A. Intellectual management. How AI solutions help to manage projects / A. Komissarov. – URL: <https://sber.pro/digital/publication/intellektualnii-menedzhment-kak-ai-resheniya-pomogayut-upravlyat-proektami/>? (date of access: 12/29/2024).
7. Pechenkina Yu.A. Influence of artificial intelligence on the sphere of project management / Yu.A. Pechenkina, V.B. Litovchenko. Bulletin of SamGUPS. 2024. No. 2 (64). Pp. 27–36.
8. Skolkova E.A. The current state and prospects of using AI in the work of a project manager / E.A. Skolkova, A.V. Fedorov. Economics and business in the context of digital transformation and new challenges. Materials of the international scientific and practical conference. – Moscow, 2024. Pp. 333–339.
9. Sukhareva V.D. The role of artificial intelligence in improving the effectiveness of project management / V.D. Sukhareva, N.V. Mikhalevich. Economic and legal aspects of the implementation of government programs and projects. Collection of articles on the results of the X Scientific and Practical Conference. – Moscow, 2024. Pp. 217–221.
10. NVIDIA and Siemens will introduce generative AI in industrial design and production. – URL: <https://servernews.ru/1101887> (date of access: 12/29/2024).

*Статья поступила в редакцию 15.01.2025; одобрена после рецензирования 05.02.2025; принята к публикации 10.02.2025.*

*The article was submitted 15.01.2025; approved after reviewing 05.02.2025; accepted for publication 10.02.2025.*

## Социокультурные аспекты предпринимательской деятельности / Socio-cultural aspects of entrepreneurial activity

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-73-80>

УДК 338.46

### Баланс интересов в сфере услуг: гости, команда и бизнес

**Р. Н. Ахмедшин***Независимый исследователь,  
[r.ahmedshin.dodo@gmail.com](mailto:r.ahmedshin.dodo@gmail.com)**Казань, Россия*

**Аннотация:** В статье рассматривается концепция сбалансированного подхода к управлению бизнесом, основанная на гармонии между тремя ключевыми аспектами: гостями, командой и самим бизнесом.

В первой части статьи анализируется важность индивидуального подхода к гостям, персонализации сервиса, обучения персонала заботе о клиентах, стандартизации процессов и работы с обратной связью. Вторая часть посвящена роли команды в успехе бизнеса: обсуждаются корпоративная культура, забота о сотрудниках, формирование HR-бренда и создание здоровой рабочей среды. Третья часть раскрывает значимость системного управления, включая анализ метрик, учет ресурсов, поддержание чистоты и порядок в бизнесе.

Автор приходит к выводу, что баланс между этими тремя аспектами — залог устойчивого развития компании. Чрезмерная приоритизация любого из них приводит к снижению качества обслуживания, демотивации сотрудников и финансовым потерям. В статье также предлагаются практические инструменты, позволяющие предпринимателям быстро внедрить принципы сбалансированного управления в малом бизнесе сферы услуг.

**Ключевые слова:** сбалансированное управление, индивидуальный подход, забота о госте, корпоративная культура, командная мотивация, HR-бренд, системный менеджмент, обратная связь, автоматизация бизнеса, операционная эффективность.

**Для цитирования:** Ахмедшин Р.Н. Баланс интересов в сфере услуг: гости, команда и бизнес. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 73–80. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-73-80>.

### Balancing interests in the service industry: customers, team, and business

**R. N. Akhmedshin***Independent researcher,  
[r.ahmedshin.dodo@gmail.com](mailto:r.ahmedshin.dodo@gmail.com)**Kazan, Russia*

**Abstract:** This article explores the concept of a balanced approach to business management, emphasizing the harmony between three key aspects: customers, the team, and the business itself.

The first section examines the importance of a personalized approach to customers, service customization, staff training in customer care, process standardization, and feedback management. The second section focuses on the role of the

team in business success, discussing corporate culture, employee well-being, employer branding, and creating a healthy work environment. The third section highlights the significance of systematic management, covering performance metrics analysis, resource accounting, and maintaining cleanliness and organization in business operations.

The author concludes that maintaining a balance between these three aspects is crucial for sustainable business growth. Over-prioritizing any one of them can lead to lower service quality, employee demotivation, and financial losses. The article also provides practical tools to help entrepreneurs quickly implement balanced management principles in small service businesses.

**Keywords:** balanced management, personalized approach, customer care, corporate culture, team motivation, HR brand, systematic management, feedback, business automation, operational efficiency.

**For citation:** Akhmedshin R.N. Balancing interests in the service industry: customers, team, and business. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 1. P. 73–80. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-73-80>.

## Введение

Любой бизнес держится на трех взаимосвязанных компонентах: гости, команда и сам бизнес. Ключевая задача компании — удовлетворить потребности клиента и превзойти его ожидания.<sup>1</sup> Инвестиции в развитие сотрудников всегда окупаются через повышение их производительности и сокращении затрат на поиск и найм.<sup>2</sup> Системный подход к управлению и любовь к метрикам позволяет руководителям лучше понимать взаимосвязи внутри организации и находить оптимальные решения для ее развития.<sup>3</sup> Что же является главной задачей руководителя? Чему отдать приоритет? В научной литературе подчеркивается, что одной из ключевых задач руководителя является поддержание баланса между различными частями организации. Эффективное управление компанией невозможно без поддержания баланса между целями организации, потребностями сотрудников и клиентов.<sup>4</sup> Значимость гармонии в управлении для достижения долгосрочного успеха компании переоценить сложно.

Мы рассмотрели концепцию сбалансированного подхода к управлению, основанную на анализе каждого из этих трех аспектов. Исходя из нашего опыта, выделили наиважнейшие инструменты, внедрить которые в кратчайший срок под силу любому малому бизнесу в сфере услуг.

### 1. Гости: Искренняя забота и индивидуальный подход

#### 1.1. Индивидуальный подход

Индивидуализация взаимодействия делает опыт гостя особенным и повышает его лояльность.<sup>5</sup> Каждый человек уникален, и это необходимо учитывать. Например, если посетитель торопится, не стоит перегружать его диалогом и рассказывать о вашем соусе ручной работы по древне-греческому рецепту. С другой стороны, постоянный гость заслуживает особого внимания: обращайтесь к нему по имени и запоминайте его предпочтения. Важна каждая мелочь: от предоставления бесплатного напитка при случайной ошибке, до наблюдения за тем, какое настроение у гостя за столом, иногда выражение лица человека может быть красноречивее любой обратной связи. Нужно уметь вовремя уходить и оставаться незаметным, но появляться рядом с гостем в тот моменты, когда это действительно необходимо.<sup>6</sup> Если говорить о продукте, оффлайн бизнес не должен ограничиваться предложениями на кассе или выкладкой. Современные технологии позволяют нам предлагать гостю то, что действительно ему нужно. Приложение и сайт помогают собирать информацию о предпочтениях гостя, частоте его покупок и прочих важных метриках.

<sup>1</sup> Дым Е. Как продавать услуги. — М.: ЛитРес, 2022. С. 3.

<sup>2</sup> Чернухина Г.В., Ермоловская О.А. Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России. — М.: Финансы и статистика, 2023. С. 124.

<sup>3</sup> Удальцова Н.Л. Формирование системы метрик для оценки и оптимизации процессов в Agile-проектах. Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 11. С. 6273–6286.

<sup>4</sup> Гершанок В., Ошепков В. Менеджмент: учебное пособие. — Пермь: Пермский государственный университет, 2010. С. 120.

<sup>5</sup> Биттер Н.В., Шаховалова Н.Н. Формирование лояльности гостей как фактор устойчивого развития гостиничного предприятия (на примере мини-гостиниц). Сервис в России и за рубежом. 2016. Т. 10, № 9. С. 133–141.

<sup>6</sup> Офицерова Н.А. Роль эмоционального сервиса в ресторанном бизнесе. Вестник университета. 2021. № 11. С. 164–167.

Персонализация в контексте продукта важнейшая составляющая укрепления связи между вашим брендом и гостем, и формирования долгосрочной лояльности. Это иллюстрирует рисунок 1.

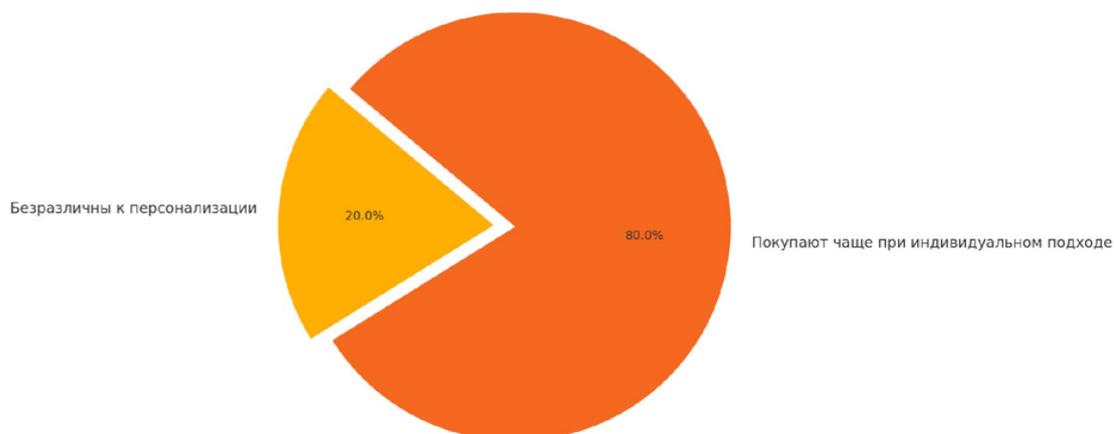


Рис. 1. Вероятность совершения покупки при персонализированном опыте <sup>7</sup>

Сегодня множество сервисов по доступной цене позволяют нам собирать информацию о предпочтениях гостей. Однако реализовать на практике индивидуальный подход в оффлайновой составляющей бизнеса намного сложнее. В небольшом бизнесе, например, с одним собственником, проводящим в своем заведении большую часть дня, шанс успешного внедрения этого инструмента сильно выше, чем в сети с несколькими точками. Как быть искренним, если «индивидуальный подход» это «обязанность»? Как не казаться лицемером в глазах подчиненных? В конце концов, если руководитель овладел навыком находить индивидуальный подход к гостям, как научить этому команду?

### 1.2. Обучение стажеров заботе о гостях

Искренняя забота формируется не только через теоретические тренинги, но и благодаря личному примеру старших сотрудников. А в случае с индивидуальным подходом, теоретическая составляющая обучения не несет в себе абсолютно никакого смысла без практики с опытным и искренним наставником. Обучение персонала — самый трудозатратный, сложный и долгий процесс (точнее бесконечный). Без системного подхода к нему долгосрочно достичь успеха невозможно. Нужно принять, что это не разовый проект, а рутинная задача бизнеса, как сдача отчетов в налоговую, только намного более значимая. Об инструментах, которые помогают в привлечении и обучении команды написано сотни книг. Приведу два важнейших, на наш взгляд, примера, которые можно эффективно и за короткий срок внедрить даже небольшим компаниям.

Системное развитие сотрудников: программы обучения и наставничество в любом виде. Обеспечив индивидуальный подход к каждому стажеру, внимание и поддержку на всех этапах от собеседования до адаптации и аттестации, мы уменьшим сроки обучения и текучесть, сэкономив деньги, и увеличим продажи посредством повышения уровня сервиса, т.к. более опытные сотрудники совершают меньше ошибок и лучше знают свое дело. В конечном итоге, важнейшей задачей каждого менеджера, инструктора или управляющего, сразу после назначения на должность, должен быть поиск и воспитание замены для самого себя. Это позволит обеспечить постоянный профессиональный рост внутри компании и обеспечит формирование резерва менеджеров и управляющих, что является необходимым условием для компании, которая хочет быстро и качественно расти и развиваться.

<sup>7</sup> Epsilon. New Epsilon research indicates 80% of consumers are more likely to make a purchase when brands offer personalized experiences. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.epsilon.com/us/about-us/pressroom/new-epsilon-research-indicates-80-of-consumers-are-more-likely-to-make-a-purchase-when-brands-offer-personalized-experiences> (дата обращения: 11.12.2024). — Текст: электронный.

Внедрение актуальных инструментов автоматизации найма, адаптации и обучения. Чат-боты, интерактивные базы знаний, платформы для онлайн обучения, электронные подписи и многое другое. Облегчат и упростят взаимодействие с кандидатами с первого касания и позволят вам высвободить ресурсы для более важных аспектов обучения.

В целом, все, что мы описали, похоже на создание инфраструктуры, которая облегчит жизнь всем участникам процесса обучения. Понятная структура роста и развития в компании высвобождает энергию и эмоции сотрудников для своей главной обязанности: заботе о гостях.

### 1.3. Стандартизация процессов

Принимать решения не просто. Это сложный процесс, отнимающий много энергии. Зачастую решения, которые принимает линейный персонал, расходятся с интересами большинства гостей. Цели нахождения гостя и сотрудника в заведении в корне отличаются. Гость пришел к нам отдохнуть, насладиться спокойной обстановкой, получить свой любимый напиток. Сотрудник же, пришедший работать, может быть уставшим, с личными проблемами, в раздумьях о дипломной работе и т.д. Решения, которые он принимает в тот или иной момент рабочего процесса, могут быть отражением его личных переживаний, чего допускать не стоит. Для того, чтобы большинству гостей было комфортно, часть рутинных решений, таких как громкость музыки, температура кондиционера или интервал лояльности, следует стандартизировать для создания комфортной атмосферы. Это позволяет снизить вероятность раздражения гостей и создать единый стиль обслуживания. Кроме того автоматизация рутинных процессов повысит эффективность и снизит вероятность ошибок.<sup>8</sup>

### 1.4. Работа с отзывами

Работа с отзывами — важная часть управления клиентским опытом. Своевременная и грамотная реакция на отзывы помогает компании выявить слабые стороны в своей деятельности, оперативно исправить недостатки и продемонстрировать клиентам готовность учитывать их мнение. Более того реакция на жалобы или негативные отзывы предоставляет возможность не только устранить существующие проблемы, но и установить с клиентами взаимоотношения, основанные на доверии, показать лояльность и заботу о клиенте и создать благоприятное впечатление даже в сложных ситуациях (рис. 2).

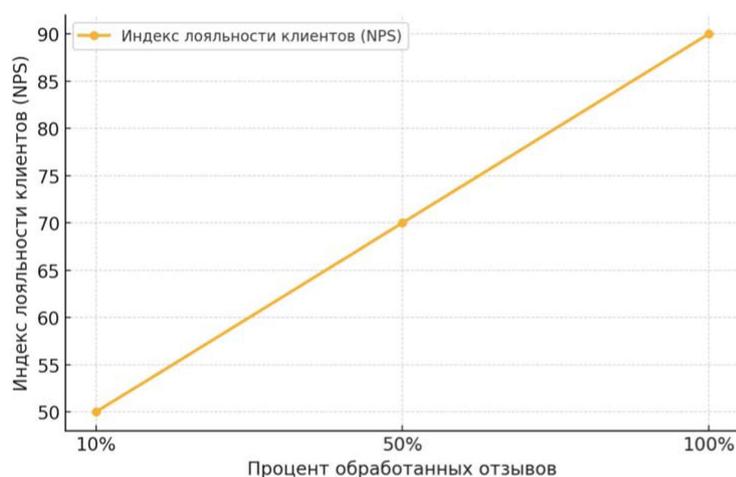


Рис. 2. Роль работы с отзывами в повышении лояльности клиентов<sup>9</sup>

Например, клиент, оставивший негативный отзыв, может изменить свое мнение, если он увидит, что компания не только исправила ошибку, но и предприняла шаги для предотвращения подобных ситуаций в будущем. Это особенно важно в условиях высокой конкуренции, где каждая деталь взаимодействия с клиентом может повлиять на выбор между вами и конкурентами.

<sup>8</sup> Тверитинова В. А. Автоматизация, как средство повышения эффективности работы сотрудников специализированного депозитария. E-Scio. 2023. № 3. С. 54.

<sup>9</sup> Сергеевкова Е. А. Факторы повышения лояльности клиентов. Форум молодых ученых. 2016. С. 526–527.

## **2. Команда: Забота о людях как залог успеха**

Команда — это основа, на которой строится весь бизнес. Забота о сотрудниках и их развитии напрямую влияет на результаты компании.

### **2.1. Забота и поддержка**

Регулярные встречи один на один, еженедельные планерки с чаепитием, активное общение в чатах и внимание к личным проблемам сотрудников создают здоровую рабочую атмосферу. Например, ежедневный контакт с новичками помогает им быстрее адаптироваться, а опытным сотрудникам не потерять интерес к работе и постоянно улучшать свои профессиональные навыки. Традиции, такие как совместные прогулки или дегустации, способствуют формированию чувства принадлежности к команде.<sup>10</sup>

Рабочая обстановка должна быть удобной и безопасной. Наличие рабочего кондиционера, качественного оборудования, комфортных зон отдыха и соблюдение графиков отпусков, важнейшая точка роста для большинства компаний в сфере услуг. Забота о базовых потребностях сотрудников повышает их вовлеченность и удовлетворенность работой.

### **2.2. Корпоративная культура**

Атмосфера взаимопомощи и командный дух не должны быть просто словами. Каждый человек хочет ощущать себя частью чего-то большего, значимого и вдохновляющего. Взаимодействие внутри команды должно создавать ощущение сплоченности, поддержки и общей цели. Это может выражаться в самых разных формах: чаепитиях, походах, участии в благотворительных акциях, взаимопомощи в повседневной работе, совместных корпоративных мероприятиях, прогулках на природе, спортивных мероприятиях.<sup>11</sup> Конечно, не стоит забывать о похвале и конструктивной обратной связи. Важна каждая мелочь. Например, даже внедрение анонимных опросов помогает выявить скрытые проблемы и повысить доверие в команде.

Кроме того такие инициативы помогают раскрыть личностный потенциал каждого члена команды. Корпоративная культура включает в себя все точки взаимодействия сотрудника с компанией: начиная от повседневной работы и заканчивая поддержкой личных амбиций и профессионального роста. Все это формирует общую атмосферу, где сотрудник чувствует себя частью единого механизма. Важно, чтобы корпоративная культура не воспринималась как навязанный сверху приказ, а была искренней и живой, отражая ценности и цели как компании, так и ее сотрудников. В конечном итоге корпоративная культура способствует формированию доверительных отношений между командой и руководителем, что крайне важно для долгосрочного сотрудничества.<sup>12</sup>

### **2.3. Формирование HR бренда**

Формирование HR-бренда компании — это сложный, но крайне важный процесс, который ни в коем случае нельзя пускать на самотек. Подходить к этой задаче необходимо так же, как и к любой другой цели: с четким пониманием, что именно вы хотите достичь, как это будет измеряться и какие шаги нужно предпринять для успеха. Цель должна быть измеримой, достижимой и понятной для всех участников процесса, чтобы каждый член команды видел, как его усилия вносят вклад в общую картину.

Однако стоит помнить, что любые усилия по созданию HR-бренда могут быть потрачены впустую, если внутри компании отсутствует искреннее и уважительное отношение к собственным сотрудникам. HR-бренд, как и любая другая форма рекламы, должен быть отражением реального положения вещей. Если «продукт» — в данном случае ваше отношение к команде, условия работы, возможности для роста — не соответствует заявленному, это неизбежно приведет к разочарованию, снижению доверия и ухудшению репутации.

<sup>10</sup> Петров С. В. Командообразование как фактор повышения качества. Компетентность. 2022. № 4. С. 26–31.

<sup>11</sup> Александрова Е. А. Мотивация в эпоху кризиса: внутренние мероприятия «без бюджета». — М.: Альпина Паблшер, 2023. С. 94.

<sup>12</sup> Рычкова А. В. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. — М.: Юрайт, 2023. С. 145.

Поэтому успех в формировании HR-бренда начинается с внутренней работы над корпоративной культурой: создания комфортной и справедливой рабочей среды, обеспечения возможностей для профессионального роста, поддержания честного и открытого диалога с сотрудниками. Только в этом случае можно рассчитывать, что HR-бренд станет настоящим инструментом привлечения талантов и укрепления позиций компании на рынке труда.<sup>13</sup>

Все описанное в данном разделе решает множество задач, в том числе и ту, о которой мы говорили ранее: как научить сотрудников неравнодушию, искренности и индивидуальному подходу к гостям? Ответ прост: все это руководитель должен применять по отношению и к своей команде.

### **3. Бизнес: Системный подход к управлению**

Эффективность бизнеса обеспечивается систематическим анализом и оптимизацией процессов.

#### **3.1. Анализ и постановка целей**

Регулярный анализ метрик — ежедневный, еженедельный и ежемесячный — позволяет своевременно выявлять ключевые тенденции и проблемы. Установление четких целей и обратная связь по их достижению помогает команде работать продуктивнее. На каждом из уровней управления метрики и задачи могут отличаться. Например, бариста в кофейне в течение смены не может влиять на среднюю частоту посещения кофейни в месяц (пример метрики для управляющего кофейней), но может давать гостям искренний сервис и продукт, приготовленный без ошибок, о чем нам скажет такая метрика, как количество лайков и дизлайков при заказе в приложении. О лайках и дизлайках гораздо проще говорить с линейным персоналом, чем о средней частоте посещения вашей кофейни.

#### **3.2. Списание и учет**

Системная работа с потерями и списаниями помогает минимизировать убытки. Важно не только фиксировать проблемы, но и находить решения, обсуждая их с командой. Представление информации в денежном выражении делает их более понятными для всех членов команды. Кроме того здесь затрагивается и финансовая грамотность команды — это важный инструмент, который помогает сотрудникам осознавать свою роль в общей системе бизнеса. Обучение бариста или кассира пониманию влияния их действий на финансовые результаты компании делает их более осведомленными и вовлеченными. Так, объяснение взаимосвязи между ежедневной чистотой оборудования и увеличением выручки мотивирует сотрудников заботиться о деталях.<sup>14</sup> Сотрудники начинают понимать, что экономное использование ингредиентов, соблюдение стандартов качества и минимизация ошибок напрямую влияют на успех бизнеса. Это формирует у них чувство ответственности и сопричастности.

Если мы не знаем о проблеме, то по умолчанию не можем работать с ней и найти решение. Поэтому даже простейшая система учета принесет огромную пользу бизнесу. Самый простой способ понять, работает ли система учета бизнеса, — начать проводить ежемесячные, еженедельные и ежедневные ревизии заинтересованному в результате менеджеру, управляющему или собственнику бизнеса. Этот простой шаг даст результат уже через неделю. Конечно, за такой срок никакие проблемы не исправить, но понять, эффективна ли существующая система и какая из ее частей требует скорейшего вмешательства, возможно.

#### **3.3. Чистота и порядок**

Чек-листы, FEFO (First Expired, First Out — сначала используется то, у чего срок годности истекает раньше), 5S (система организации рабочего пространства, направленная на повышение эффективности, производительности и безопасности) и регулярные проверки чистоты являются важным инструментом для поддержания стандартов качества и обеспечения безопасности, особенно в сфере общественного питания. Они помогают систематизировать процесс уборки и ухода за помещениями, снижая вероятность возникновения ошибок.

<sup>13</sup> Осовицкая Н. (ред.). HR-брендинг: лучшие практики десятилетия. — М.: ЛитРес, 2022. С. 15.

<sup>14</sup> Семёнычев Ф. Встроенное качество. 2016. С. 120.

Работа над чистотой не только делает пребывание гостей в заведении приятным и безопасным, но и формирует у сотрудников понимание значимости порядка. Участие команды в таких процессах укрепляет чувство ответственности за общее дело и способствует повышению дисциплины.

Контроль за чистотой тесно связан с соблюдением принципов пищевой безопасности. Чистота рабочих поверхностей, инвентаря, холодильного и технологического оборудования напрямую влияет на сохранность продуктов и предотвращение их порчи. Таким образом, четкая система проверки чистоты, реальное внедрение чек-листов и прочих инструментов, и регулярные уборки создают не только визуально привлекательную, но и безопасную среду, что является одним из ключевых аспектов успешного управления предприятием в сфере услуг.

### Заключение

Баланс между гостями, командой и бизнесом — это не просто теоретическая модель, а фундаментальная необходимость для стабильного и успешного функционирования любого предприятия. Этот принцип лежит в основе всех процессов управления и определяет, как эффективно организация может достигать своих целей. Игнорирование хотя бы одного из этих трех аспектов неизбежно приводит к возникновению проблем, которые негативно отражаются на всех частях системы: от снижения удовлетворенности клиентов и демотивации сотрудников, до ухудшения финансовых результатов компании. Главной задачей руководителя является поддержание баланса и гармонии, что требует комплексного подхода на всех уровнях управления — от покупки швабры, до выбора локации для новой кофейни. Однако, несмотря на очевидность этого принципа, в повседневной практике он часто игнорируется, что приводит к нежелательным последствиям для всех сторон.

Дальнейшие исследования в этой области могут быть сосредоточены на разработке универсальных методик и моделей оценки баланса, применимых на практике к различным отраслям и форматам бизнеса. Это откроет новые возможности для повышения эффективности управления и создания конкурентных преимуществ на рынке.

### Список литературы

1. Ахмедшин Р.Н. Инструменты эффективного найма и развития сотрудников в условиях дефицита кадров на рынке услуг. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2024. Т. 23. № 4. С. 6–33. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-26-3>.
2. Дым Е. Как продавать услуги. — М.: ЛитРес, 2022. С. 3.
3. Чернухина Г.В., Ермоловская О.А. Развитие человеческого капитала как фактор повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в России. — М.: Финансы и статистика, 2023. С. 124.
4. Удальцова Н.Л. Формирование системы метрик для оценки и оптимизации процессов в Agile-проектах. Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 11. С. 6273–6286.
5. Гершанок В., Ошепков В. Менеджмент: учебное пособие. — Пермь: Пермский государственный университет, 2010. С. 120.
6. Биттер Н.В., Шаховалова Н.Н. Формирование лояльности гостей как фактор устойчивого развития гостиничного предприятия (на примере мини-гостиниц). Сервис в России и за рубежом. 2016. Т. 10, № 9. С. 133–141.
7. Офицерова Н.А. Роль эмоционального сервиса в ресторанном бизнесе. Вестник университета. 2021. № 11. С. 164–167.
8. Epsilon. New Epsilon research indicates 80% of consumers are more likely to make a purchase when brands offer personalized experiences. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://www.epsilon.com/us/about-us/pressroom/new-epsilon-research-indicates-80-of-consumers-are-more-likely-to-make-a-purchase-when-brands-offer-personalized-experiences> (дата обращения: 11.12.2024). — Текст: электронный.
9. Тверитинова В.А. Автоматизация, как средство повышения эффективности работы сотрудников специализированного депозитария. E-Scio. 2023. № 3. С. 54.
10. Сергеенкова Е.А. Факторы повышения лояльности клиентов. Форум молодых ученых. 2016. С. 526–527.
11. Петров С.В. Командообразование как фактор повышения качества. Компетентность. 2022. № 4. С. 26–31.
12. Александрова Е.А. Мотивация в эпоху кризиса: внутренние мероприятия «без бюджета». — М.: Альпина Паблицер, 2023. С. 94.

13. Рычкова А.В. Корпоративная культура современной компании. Генезис и тенденции развития. – М.: Юрайт, 2023. С. 145.
14. Осовицкая Н. (ред.). HR-брендинг: лучшие практики десятилетия. – М.: ЛитРес, 2022. С. 15.
15. Семёнычев Ф. Встроенное качество. 2016. С. 120.

#### References

1. Akhmedshin R.N. Effective Recruitment and Employee Development Tools in the Context of Labor Shortages in the Service Sector. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2024. T. 23. № 4. P. 26–33. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2024-23-4-26-33>.
2. Dym, E. How to Sell Services. – Moscow: LitRes, 2022. P. 3.
3. Chernukhina G.V., Yermolovskaya O.A. Development of Human Capital as a Factor in Increasing the Competitiveness of Entrepreneurial Structures in Russia. – Moscow: Finance and Statistics, 2023. P. 124.
4. Udaltsova N.L. Formation of a System of Metrics for the Evaluation and Optimization of Processes in Agile Projects. Economics, Entrepreneurship, and Law. 2024. Vol. 14, No. 11. Pp. 6273–6286.
5. Gershanok V., Oshepkov V. Management: Textbook. – Perm: Perm State University, 2010. P. 120.
6. Bitter N.V., Shakhvalova N. N. Formation of Guest Loyalty as a Factor of Sustainable Development of a Hotel Enterprise (Based on the Example of Mini-Hotels). Service in Russia and Abroad. 2016. Vol. 10, No. 9. Pp. 133–141.
7. Ofitserova N.A. The Role of Emotional Service in the Restaurant Business. University Bulletin. 2021. No. 11. Pp. 164–167.
8. Epsilon. New Epsilon Research Indicates 80% of Consumers Are More Likely to Make a Purchase When Brands Offer Personalized Experiences. [Online Resource]. Available at: <https://www.epsilon.com/us/about-us/pressroom/new-epsilon-research-indicates-80-of-consumers-are-more-likely-to-make-a-purchase-when-brands-offer-personalized-experiences> (Accessed: 11 December 2024).
9. Tveritina V.A. Automation as a Means of Increasing the Efficiency of Employees in a Specialized Depository. E-Scio. 2023. No. 3. P. 54.
10. Sergeenkova E.A. Factors of Increasing Customer Loyalty. Forum of Young Scientists. 2016. Pp. 526–527.
11. Petrov S. V. Team Building as a Factor in Quality Improvement. Competence. 2022. No. 4. Pp. 26–31.
12. Alexandrova E. A. Motivation in the Era of Crisis: Internal Events «Without a Budget». – Moscow: Alpina Publisher, 2023. P. 94.
13. Rychkova A. V. Corporate Culture of a Modern Company: Genesis and Development Trends. – Moscow: Yurayt, 2023. P. 145.
14. Osovitskaya, N. (Ed.). HR Branding: Best Practices of the Decade. – Moscow: LitRes, 2022. P. 15.
15. Semyonichev F. Built-in Quality. 2016. P. 120.

*Статья поступила в редакцию 10.01.2025; одобрена после рецензирования 05.02.2025; принята к публикации 10.02.2025.*

*The article was submitted 10.01.2025; approved after reviewing 05.02.2025; accepted for publication 10.02.2025.*

## Экономическая теория / Economic theory

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-81-92>



Обзорная статья

УДК 338.1

## Российская экономика: вызовы и реакция

**Л. А. Ахметов**

*Доктор экономических наук, профессор,  
[lerik.ahmetov@yandex.ru](mailto:lerik.ahmetov@yandex.ru)*

*Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского,  
Москва, Россия*

**М. А. Булавина**

*Кандидат юридических наук, доцент,  
[m.a.bulavina@yandex.ru](mailto:m.a.bulavina@yandex.ru)*

*Университет мировых цивилизаций имени В.В. Жириновского,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** в статье рассматриваются и анализируются проблемы и динамика роста экономики в 2024 году под воздействием внешних и внутренних факторов и условий, динамики величины ключевой ставки и инфляции, пути сокращения волатильности российского рубля. Проанализированы введенные с 13 июня 2024 года новые правила расчета официального курса российского рубля к доллару и евро на основе данных кредитных организаций по результатам межбанковских конверсионных операций на внебиржевом валютном рынке и измененная в самом конце декабря 2024 года система расчета курса валют на основании объединенных данных биржевых и внебиржевых сегментов рынка для обеспечения более репрезентативного курса российского рубля. Приведены предложения и рекомендации для осуществления успешного функционирования экономики страны в условиях геополитической напряженности и санкционных ограничений.

**Ключевые слова:** рост экономики, ключевая ставка, инфляция, ограничения, санкции, российский рубль, доллар, евро, волатильность, ВПК, СВО, внешние, внутренние, факторы, условия, коридор, совет директоров, величина, уровень, денежно-кредитная политика, цены, товары, ожидания, риски, регулятор, банки, компании, предприятия, завод, организации, физические, юридические, лица, проблема, решение.

**Для цитирования:** Ахметов Л.А., Булавина М.А. Российская экономика: вызовы и реакция. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 81–92. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-81-92>.

Review article

## Russian economy: challenges and reaction

**L. A. Akhmetov**

*Dr. Sci. (Econ.), Prof.,  
[lerik.ahmetov@yandex.ru](mailto:lerik.ahmetov@yandex.ru)*

*Zhirinovskiy University of World Civilizations,  
Moscow, Russia*

**M. A. Bulavina***Cand. Sci. (Jur.), Assoc. Prof.,  
m.a. bulavina@yandex.ru**Zhirinovsky University of World Civilizations,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** the article examines and analyzes the problems and dynamics of economic growth in 2024 under the influence of external and internal factors and conditions, the dynamics of the key interest rate and inflation, and ways to reduce the volatility of the Russian ruble. The new rules for calculating the official exchange rate of the Russian ruble against the dollar and euro, introduced on June 13, 2024, based on data from credit institutions based on the results of interbank conversion operations on the over-the-counter foreign exchange market, and the currency exchange rate calculation system changed at the very end of December 2024 based on combined data from exchange and over-the-counter market segments to ensure a more representative exchange rate are analyzed the Russian ruble. Suggestions and recommendations are given for the successful functioning of the country's economy in the context of geopolitical tensions and sanctions restrictions.

**Keywords:** economic growth, key rate, inflation, restrictions, sanctions, Russian ruble, dollar, euro, volatility, military-industrial complex, CBO, external, internal, factors, conditions, corridor, board of directors, magnitude, level, monetary policy, prices, goods, expectations, risks, regulator, banks, companies, enterprises, factory, organizations, individuals, legal entities, individuals, problem, solution.

**For citation:** Akhmetov L.A., Bulavina M. A. Russian economy: challenges and reaction. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 1. P.81–92. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-81-92>.

Одной из самых главных государственных (общенациональных) проблем и задач, требующих своего положительного решения в течение последних двух десятилетий, является последовательное ежегодное обеспечение роста (ускорение роста) экономики страны. В предыдущих работах<sup>1</sup> были рассмотрены и проанализированы внутренние и внешние факторы и условия по обеспечению роста экономики страны, включая итоги 2023 года. В продолжение целесообразно рассмотреть и проанализировать наиболее значимые факторы и условия, оказывающие значительное влияние (воздействие) на процессы по обеспечению роста экономики страны, и это прежде всего инфляция и введение санкций недружественными странами против России в течение 2024 года. При анализе динамики величины инфляции необходимо прежде всего вести речь о достижении целевого значения инфляции в 4%, стабилизации ее с последующим снижением до 2–3%, с реализацией возможностей по недопущению роста цен на товары и оказываемые услуги в стране, укреплению курса российского рубля по отношению к доллару, евро и юаню со снижением его волатильности, повышения жизненного уровня и благосостояния граждан страны, положительного решения всего комплекса социальных проблем и вопросов, создания новых высокооплачиваемых рабочих мест, роста зарплат, снижения уровня бедности и численности бедных и т. д.

По итогам 2024 года годовая инфляция, по данным Росстата, составила 9.52% годовых, что в значительной степени превышало целевой уровень (значение) в 4% с месячными ростами величин инфляции за аналогичные периоды времени 2023 г. Немаловажно отметить, что за последние 5 лет годовая инфляция, к сожалению, не имела стабильной тенденции к снижению. В 2019 году ее величина составляла 3,05% годовых, в 2020 г. — 4,91%, в 2021 г. — 8,39%, в 2022 г. — 11,92%, в 2023 г. — 7,42%.

Общеизвестно, что одним из главных и действенных инструментов и рычагов по снижению и стабилизации величины инфляции, инфляционных ожиданий и рисков традиционно являлась оптимизация величины ключевой ставки, устанавливаемой ЦБ РФ.

В декабре 2023 года Совет директоров ЦБ РФ установил величину ключевой ставки на уровне 16%, что явилось свидетельством значительного ужесточения денежно-кредитной политики.

<sup>1</sup> Ахметов Л.А., Булавина М.А. Основные условия и факторы роста экономики страны. Монография в 2-х ч., часть 2-я. — М.: Издательский дом «УМЦ», 2022, 2023. С. 3–83. Ахметов Л.А., Булавина М. А. Обеспечение роста экономики. Путеводитель предпринимателя. Том 17, № 1, 2024. С. 72–81.

Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании 16 февраля 2024 года сохранил величину ключевой ставки на уровне 16%. В предшествующий период времени, начиная с июля 2023 года величина ключевой ставки повышалась пять раз подряд — в общей сложности всего на 850 базисных пункта, последнее повышение было зафиксировано в декабре 2023 года с 15% до 16%. В пресс-релизе регулятора<sup>2</sup> по сохранению величины ключевой ставки на уровне 16% отмечалось, что инфляционные ожидания населения и предприятий в 2024 году снизились, но все равно оставались на повышенных уровнях, что определяло инерцию текущего повышенного роста цен, что внутренний спрос продолжал сильно опережать возможности расширения предложений, основными препятствиями для чего являлись дефицит трудовых ресурсов, а также сохраняющиеся проинфляционные ожидания и риски, которые в основном были связаны с изменениями условий внешней торговли, обусловленные с сохраняющейся геополитической напряженностью, усилением отклонения российской экономики вверх от сбалансированного роста и траектории нормализации бюджетной политики, а также тем, что перенос курса валюты в цены уже завершился, так как высокая величина ключевой ставки сдерживала спрос на импорт и иностранную валюту. При принятии решения по сохранению величины ключевой ставки на уровне 16% ЦБ РФ также руководствовался тем, что за декабрь—январь 2024 года текущий рост цен с поправкой на сезонность снизился до 6.6% в пересчете на год, аналогичный показатель базовой инфляции уменьшился до 7% в пересчете на год, с сохранением показателя годовой инфляции вблизи уровней декабря 2023 года за счет эффекта базы и, по оценке на 12 февраля 2024 года, составлял 7.4%<sup>3</sup>. Регулятор также отмечал, что возвращение инфляции к целевому уровню и ее дальнейшая стабилизация будут во многом определяться скоростью замедления инфляции, инфляционных ожиданий и рисков, обуславливали продолжительный период жестких денежно-кредитных условий и с учетом проводимой денежно-кредитной политики, инфляция в 2024 году должна была снизиться до 4–4.5%.

22 марта 2024 года Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании принял решение о сохранении величины ключевой ставки на уровне 16% годовых<sup>4</sup>. В своем пресс-релизе ЦБ РФ отмечал, что, хотя инфляционное давление постепенно ослабевало, но все же оставалось высоким, уровень годовой инфляции составлял 7,7%. Сохранению повышенного инфляционного давления, по оценкам ЦБ РФ, способствовал высокий внутренний спрос, несмотря на ужесточение денежно-кредитных условий, который опережал возможности расширения производителями выпуска товаров, которые были ограничены прежде всего дефицитом трудовых ресурсов на фоне низкой безработицы. По заявлению регулятора, проинфляционные ожидания и риски оставались прежними и были связаны с изменениями условий внешней торговли, с сохранением высоких инфляционных ожиданий и рисков на фоне санкций с «траекторией нормализации бюджетной политики», а также с продолжавшимся усилением отклонения экономики от «сбалансированного роста», которое оценивалось как значительное. В заявлении регулятора также прогнозировалось, что для снижения инфляции до целевого диапазона (уровня) 4–4.5% к концу 2024 года необходим «продолжительный период поддержания жестких денежно-кредитных условий в экономике», что позволит также поддерживать годовую инфляцию в дальнейшем вблизи 4%.

26 апреля 2024 года Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании принял решение сохранить величину ключевой ставки на уровне 16% годовых. В своем заявлении по поводу принятого решения регулятор подтверждал, что инфляционное давление постепенно ослабевало, но все же оставалось высоким, по-прежнему сохранялся так называемый разрыв выпуска из-за сохраняющегося внутреннего спроса, превышавшего возможности расширенного предложения. И инфляция будет возвращаться к цели несколько медленнее, что также обуславливало поддержание жесткой денежно-кредитной политики (условий) в экономике страны. Регулятор в своем пресс-релизе также отмечал, что главным фактором ограничений для расширенного выпуска товаров и оказа-

<sup>2</sup> [kommersant.ru/doc/6522552](https://kommersant.ru/doc/6522552).

<sup>3</sup> [kommersant.ru/doc/6522868?from=glavnoe\\_4](https://kommersant.ru/doc/6522868?from=glavnoe_4).

<sup>4</sup> Крючкова Е. Ключевая ставка без колебаний. [kommersant.ru/doc/6591964](https://kommersant.ru/doc/6591964).

ния услуг являлся сохранявшийся дефицит трудовых ресурсов, что «Отклонение российской экономики вверх от траектории сбалансированного роста остается значительным»<sup>5</sup> и повысил свой прогноз роста экономики ВВП с 1–2% сразу до 2.5–3.5%. Прогноз ЦБ РФ по инфляции на 2024 год был повышен до 4,3–4,8% с 4–4,5%, на 2025–2026 годы сохранен на целевом уровне — 4% и по средней величине уровня ключевой ставки прогноз на 2024 год регулятор повысил с 13.5–15.5% до 15–16%.

Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании 7 июня 2024 года сохранил величину ключевой ставки на уровне 16%<sup>6</sup>. Регулятор принятое решение объяснил тем, что, несмотря на то, что инфляция росла, потребительская активность и темпы кредитования не падали, жесткость рынка продолжала нарастать. И все эти факторы были аргументами в пользу поднятия ключевого индикатора. Также ЦБ РФ объяснял, из каких четырех факторов он исходил, принимая решение о денежно-кредитной политике и по ключевой ставке, в частности, — это устойчивое снижение инфляции, охлаждение потребительского кредитования и потребительской активности, снижение жесткости рынка труда и отсутствия проинфляционных рисков и ожиданий со стороны бюджета или внешних рисков. Ситуация, сложившаяся по состоянию на 7 июня 2024 года, по этим критериям, не позволяла принять решение в пользу смягчения ДКП и таким образом страхи рынков по поводу увеличения величины ключевой ставки сместились на следующее заседание Совета директоров ЦБ РФ на 26 июля 2024 года.

Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании 26 июля 2024 года принял решение о повышении величины ключевой ставки сразу на 200 базисных пунктов, с установленных в декабре 2023 года 16% до 18% годовых и это произошло впервые в течение 2024 года<sup>7</sup>. Принятое решение ЦБ РФ объяснил происшедшим ускорением инфляции до 6.5–7% и значительным отклонением ее от базового сценария, продолжающимся ростом инфляционных ожиданий и рисков, изменениями условий внешней торговли под влиянием введенных санкций, дефицитом трудовых ресурсов, на фоне которого рост внутреннего спроса «не приводит к соразмерному расширению предложения товаров и услуг, а в большей степени увеличивает издержки компаний», отклонением экономики вверх от траектории сбалансированного роста, которое не имеет тенденцию к уменьшению. Все эти и некоторые другие факторы потребовали дальнейшего ужесточения денежно-кредитной политики. По пересмотренному прогнозу ЦБ РФ ожидал, что инфляция по итогам 2024 года составит 6,5–7% (вместо 4,3–4,8% в прошлой версии прогноза). На следующем заседании Совета директоров 18 сентября 2024 года ЦБ РФ решил оценивать целесообразность повышения величины ключевой ставки и необходимость ужесточения денежно-кредитной политики, исходя из динамики выше приведенных и ряда других факторов и условий.

Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании 13 сентября 2024 года принял решение о повышении величины ключевой ставки на 100 б. п. до 19% годовых. В своем пресс-релизе ЦБ РФ отметил, что годовое инфляционное давление оставалось довольно высоким, что рост внутреннего спроса все еще значительно опережает возможности расширенного предложения товаров и услуг, что требовало дальнейшего ужесточения денежно-кредитной политики для возобновления процесса дезинфляции, снижения инфляционного давления, ожиданий и рисков, для обеспечения возвращения инфляции до целевого уровня в 2025 году<sup>8</sup>.

Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании 25 октября 2024 года принял решение о повышении величины ключевой ставки на 200 б. п. до 21% годовых<sup>9</sup>. Необходимо отметить, что установленная величина ключевой ставки в 21% годовых являлась самой высокой за период с 2013 года, с момента введения этого важного показателя. Принятое решение по повышению величины ключевой ставки регулятор обосновал неослабевающим инфляционным давлением, ожида-

<sup>5</sup> [https://www.cbr.ru/press/pr/?file=26042024\\_133000key.htm](https://www.cbr.ru/press/pr/?file=26042024_133000key.htm).

<sup>6</sup> [kommersant.ru/doc/6759588?from=glavnoe\\_1](https://kommersant.ru/doc/6759588?from=glavnoe_1).

<sup>7</sup> [kommersant.ru/doc/686205510](https://kommersant.ru/doc/686205510).

<sup>8</sup> [cbr/press/event/?id=20993](https://cbr/press/event/?id=20993).

<sup>9</sup> [kommersant.ru/doc/7263879](https://kommersant.ru/doc/7263879).

ниями и рисками, ростом внутреннего спроса, который значительно опережал возможности предложений товаров и услуг, расширением бюджетных расходов в 2024 году, возрастанием дефицита кадров «в широком круге отраслей», опережающими темпами роста зарплат в сравнении с темпами роста производительности труда. Повышение величины ключевой ставки до 21% годовых ЦБ РФ являлось свидетельством дальнейшего ужесточения денежно-кредитной политики.

Совет директоров ЦБ РФ на своем заседании 20 декабря 2024 года сохранил величину ключевой ставки на уровне 21% годовых, сохранив ее на прежнем уровне, установленной 25 октября 2024 года. Принятое решение ЦБ РФ объяснил тем, что произошло «более существенное ужесточение денежно-кредитных условий, чем предполагало октябрьское решение по ключевой ставке». ЦБ РФ отметил, что «достигнутая жесткость» денежно-кредитных условий сформировала также необходимые предпосылки для снижения инфляции, несмотря на продолжавшийся рост цен и высокий внутренний спрос, с сохранением повышенного инфляционного давления, ростом инфляционных ожиданий и ослаблением российского рубля. В своем заявлении ЦБ РФ также отмечал, что, несмотря на то, что российская экономика находилась в «неординарной ситуации», прогнозировал снижение инфляционного давления в предстоящие ближайшие месяцы, что с учетом заметно выросших процентных ставок для заемщиков и охлаждения кредитной активности «достигнутая жесткость денежно-кредитных условий формирует необходимые предпосылки для возобновления процесса дезинфляции, с возвращением инфляции к цели, несмотря на повышенный текущий рост цен и высокий внутренний спрос»<sup>10</sup>.

Таким образом, можно констатировать, что, несмотря на принимаемые меры властными структурами, ЦБ РФ, экономическими, финансовыми и предпринимательскими структурами страны не удалось добиться достижения целевого показателя по инфляции — 4% годовых. Во многом достижение этой цели также сдерживалось в значительной степени из-за продолжающегося влияния (воздействия) импортной инфляции на экономические процессы, происходящие в нашей стране, введения недружественными странами в течение всего 2024 года все более новых жестких и изощренных санкций против России, что требовало увеличения величины ключевой ставки и ужесточения денежно-кредитной политики (условий).

Имеет определенный смысл кратко привести перечень введенных санкций недружественными странами санкций в течение 2024 года против России.

ЕС 23 февраля 2024 года принял очередной 13 пакет санкций против России в связи со второй годовщиной начала СВО на Украине. В санкционный список были включены 106 физических и 88 юридических лиц<sup>11</sup>. В этот пакет были введены также ограничения против компаний, находящихся в третьих странах. Попавшим под санкции ЕС лицам запрещалось въезд на территорию ЕС, их активы в Евросоюзе блокировались, на попавшие под санкции иностранные компании распространялись экспортные ограничения в отношении товаров и технологий двойного назначения. Среди иностранных компаний, попавших под санкции были компании из Китая, Казахстана, Гонконга, Сингапура, Сербии, Индии, Таиланда, Турции, Шри Ланка. Среди физических лиц были высокопоставленные российские чиновники, губернаторы, министр народных вооруженных сил КНДР Кан Сун Нам и др. Категориями товаров, попавших под ограничения были: полупроводники, транзисторы, компоненты для БПЛА, фото- и видеотехника, платы, химические элементы и т.д. В санкционный список попали российские компании, занимавшиеся параллельным импортом в Россию запрещенных товаров для борьбы с обходом ранее введенных санкций. Введенные ЕС санкции по заявлению их инициаторов были направлены на «усиление действий ЕС против временной оккупации и незаконной аннексии Россией территории Украины», «нарушениями прав детей», состоящие в принудительном перемещении, депортации и военной идеологической обработке украинских детей, в том числе, в Белоруссии.

Также одновременно с Евросоюзом США ввели санкции против России и включили в CDN-лист компании, которые лишались возможности использовать доллар для расчетов, контрагенты ока-

<sup>10</sup> [kommersant.ru/doc/7399900?from=top\\_main](https://kommersant.ru/doc/7399900?from=top_main).

<sup>11</sup> [kommersant.ru/doc/6532320?from=top\\_main\\_5](https://kommersant.ru/doc/6532320?from=top_main_5).

зывались под рисками вторичных санкций, для физических лиц предусматривались визовые ограничения и блокировка собственности и счетов<sup>12</sup>. Под ограничения попал достаточно значительный спектр промышленных компаний, судостроительный комплекс «Звезда», ОКБ «Сухой», «Уралтрансмаш», «Георгмайн и НГ», «Сибирская угольная энергетическая компания» и др, впервые застройщик ГК ПИК, банки: СПБ-банк, Быстробанк, Морской банк, Международный финансовый клуб, Ростфинансбанк, «Региональный кредит», Ижкомбанк, Челиндбанк, Модульбанк, физические лица (руководители ряда промышленных компаний, ФСИН, члены правительства некоторых областей и др.), крупные российские провайдеры ЦОД и т. д. В введенные по линии Минфина, Минторга и Госдепартамента США санкции также попали структуры из ОАЭ, КНР, Германии, Кипра, Сербии, Ирландии, Эстонии, Финляндии, Вьетнама и Киргизии. США введение санкций также связывали со смертью Алексея Навального. Всего под санкции США попали более 500 физических и юридических лиц. По заявлению государственного секретаря США Энтони Блинкена, введенные США санкции против России являлись самыми значительными и многочисленными со времени введенных предшествующих санкций США.

Синхронно с ЕС и США ввели санкции против России Австралия, Великобритания, Канада, Япония.

Австралия ввела антироссийские санкции против 55 физических и 37 юридических лица из России. В отношении физических лиц под санкции попали лица «причастные к депортации украинских детей». Санкции в отношении юридических лиц коснулись оборонного, энергетического, медийного и горнодобывающего секторов экономики, закупочных сетей в Белоруссии, Иране и Северной Корее. В общей сложности Австралией были введены 1.2 тысячи санкций против России.

Великобритания ввела санкции против 50 физических лиц и компаний из России, включая производителей боеприпасов, компании по производству электроники и торговцев алмазами и нефтью. Великобритания также включила в санкционный список иностранные компании и физлица из Китая, Турции, Белоруссии, которые якобы связаны с поставкой компонентов для российского ВПК и помогают России в обходе ранее введенных санкций.

Канада ввела санкции против 10 физических и 153 юридических лиц из России. Под ограничения попали лица и организации, связанные с российским госаппаратом и ВПК: судостроительные и ремонтные предприятия, машиностроительные, приборостроительные, патронные, пороховые, механические и электромеханические заводы, деволперская компания «ЛСР» и т. д.

Япония ввела санкции против 12 физических лиц и 36 организаций из России, в том числе под ограничения попали концерны «Калашников», «Алмаз-Антей», «Уралвагонзавод», «Базальт», компании «Авиадвигатель», «Аэроскан», «Нева-Электроника», «Ангстрем», НПО «Аврора», «Импульс», конструкторское бюро «Новатор», Тинькофф-банк, ФГУП «Атомфлот», Объединенная судостроительная компания и расширила список товаров, которые запрещено экспортировать в Россию, среди которых: товары для использования при производстве оружия, станки с ЧПУ и фрезерные станки, коммуникационное и электронное оборудование, включая цифровые камеры, диоды и транзисторы, товары для производства полупроводников.

Японские власти также ужесточили ограничения на импорт российских алмазов непромышленного использования, запретив их поставки из третьих стран. Среди физических лиц, попавших под ограничения: уполномоченные по правам ребенка и правам человека, председатели правительств ряда субъектов России, руководители силовых структур и т. д.

Япония с 17 апреля 2024 года ввела запрет на экспорт в Россию 164 категорий товаров и с 10 мая 2024 года запрет на импорт непромышленных российских алмазов, минерального топлива и масла (в том числе моторного масла для машин), нитроцеллюлозы (применяющееся для изготовления взрывчатых веществ, а также лаков и красок), изделий из стали (в том числе, трубопроводы, используемые для транспортировки нефти и газа), электрооборудования и его части (включая литий-ионные и никель-гибридные аккумуляторы), фотооборудования, а также оптического измерительного и инспекционного оборудования (в том числе, термостатов), яхт и других прогулочные

<sup>12</sup> [mk.ru/politics/2024/05/01/ssha-vveli-antirossiyeskie-sankcii-protiv-desyatkov-fizlic-i-organizacij](https://mk.ru/politics/2024/05/01/ssha-vveli-antirossiyeskie-sankcii-protiv-desyatkov-fizlic-i-organizacij). Html.

или спортивных судов (байдарки, каноэ, лодки, пожарные катера, плавучие доки), плавучих, погружных буровых или производственных платформ.

12 апреля 2024 года Минфин США и Великобритания ввели запрет на поставки в эти страны алюминия, меди и никеля, произведенных в России. Глобальным биржам также было запрещено принимать эти металлы из России. Ограничения не распространялись на металлы произведенные до 13 апреля 2024 года. Суммарно введенные ограничения на импорт этих металлов оценивались в 40 млрд долларов США.

Министерство финансов США 1 мая 2024 года ввело санкции против 29 физических и 250 юридических лиц, связанных с Россией<sup>13</sup>.

Под санкции попали:

- 16 морских судов, авиакомпания «Победа», корпорация «ЛАНИТ», казанский завод «Электроприбор», автозавод «Урал», Брянский автозавод, Ярославский моторный завод, заводы по производству электроники «Юпитер» и «Протон», Фрязинский завод мощных транзисторов, 99 завод авиационного технологического оборудования, научно-производственное объединение «Марс» и др.;
- войска радиационной, химической и биологической защиты, некоторые исследовательские институты, специальное конструкторское бюро Минобороны РФ;
- структуры группы «Сибантрацит» — ООО «Сибантрацит Теплосеть», АО «Разрез Колыванский», ООО «Управляющая компания «Сибантрацит», ООО «Сибантрацит Портовые сервисы», компания «Сибантрацит» и др.

Введенные санкции затрагивали также граждан третьих стран (Азербайджана), компаний из КНР и Турции.

23 мая 2024 года Правительство Японии обвинило Россию в получении вооружений из КНДР в нарушении резолюции Совета Безопасности ООН и внесло в санкционные списки одно физическое лицо и девять юридических лиц. Всем включенным в санкционные списки были заморожены активы и ограничено проведение ими платежей.

27 мая 2024 года ЕС ввел санкции за нарушения прав человека против 19 россиян и ФСИН. Новые санкции были введены в отношении ряда российских судей, прокуроров и следователей. В решении о введении санкций был также приведен перечень оборудования и технологий, которые якобы используются российскими властями для репрессий внутри страны и введен запрет на их поставку в Россию (в перечень попали бомбы, колючая проволока, взрывчатка, огнестрельное оружие и др.).

12 июня 2024 года Минфин США расширил антироссийские санкционные списки, включив в них более 30 физических и свыше 200 юридических лиц<sup>14</sup>.

В санкционный список попали (были внесены): Национальный клиринговый центр, Московские биржи, страховая компания «СОГАЗ», «Газпром Инвест», национальный расчетный депозитарий, Российская перестраховочная компания, АО «Рус Газ Добыча», ООО «Нефтяной терминал «Белокаменка» (предоставляет услуги по перевалке нефтепродуктов «Роснефти» и Лукойла), судоремонтный завод Черноморского флота Минобороны РФ, ООО «Арктик СПГ1», ООО «Арктик СПГ3», «Обский ГХК», «Мурманск-Трансгаз» — дочерние предприятия НОВАТЭКа, семь российских судов для перевозки сжиженного природного газа, производитель печатных плат «Резонит», производители спутников и дронов SR Space, полупроводников «Протон Импульс», разработчики и производители БПЛА ООО «Беспилотные системы», концерн «Уралвагонзавод», Кировский завод, Кенгисептский машиностроительный завод, Волгоградский судостроительный завод и др.

В рамках расширения санкций США также были запрещены предоставление услуг в сфере программного обеспечения и информационных технологий любому лицу на территории России с 12 сентября 2024 года. Целью введенных санкций, по комментарию Минфина США, являлось: нанесение ударов по оставшимся у РФ возможностям получения материалов и оборудования из

<sup>13</sup> [kommersant.ru/doc/6762398?from=top\\_main\\_3](https://kommersant.ru/doc/6762398?from=top_main_3).

<sup>14</sup> [rbc.ru/politics/24/06/2024/66791af69a79479d110212cc](https://rbc.ru/politics/24/06/2024/66791af69a79479d110212cc).

третьих стран; увеличение рисков для финансовых учреждений, имеющих дело с Россией и устранение путей для уклонения от уплаты налогов; сокращение возможностей России получать выгоду от доступа к иностранным технологиям, оборудованию, программному обеспечению и установленным ИТ-услугам. По результатам введенных санкций против Московской биржи, а также ее дочерних компаний — Национального расчетного депозитария и Национального клирингового центра, Московская биржа приостановила торги гонконгскими и американскими долларами и евро (эти валюты доступны на внебиржевых торгах), а ЦБ РФ перешел к новым правилам расчета официального курса российского рубля к этим валютам.

С 13 июня 2024 года ЦБ РФ по новым правилам официальный курс российского рубля к доллару и евро начал рассчитываться на основе данных кредитных организаций по результатам межбанковских конверсионных операций на внебиржевом валютном рынке. Таким образом, фактически формирование официального курса доллара и евро к российскому рублю была отдана для получения выгоды кредитными организациями и не отражает реальный рыночный курс валют и тем более не направлено на обеспечение интересов владельцев этих валют. Так, например, если до 13 июня 2024 года разница при продаже и покупке доллара в пунктах обмена валюты составляла в подавляющих случаях от 1.5–2.0 рубля, то после 13 июня 2024 года превышала 3–3.50 рубля в пользу продажи, т.е. фактически в пользу банков (кредитных организаций). При этом покупка доллара и евро в обменных пунктах во всех случаях осуществлялась по более низкому курсу по сравнению с официальным курсом, установленным ЦБ РФ. В течение второй половины июня и в июле 2024 года видными экономистами страны, учеными, научными сотрудниками, представителями банков (кредитных организаций) и общественности велись достаточно бурные дискуссии и обсуждения прогноза курса доллара в конце (по итогам) 2024 года в следующих диапазонах: от 85 до 90 рублей за доллар; от 91 до 94 (95) за доллар; от 96 до 100 (101) рубля за доллар, т.е. возможного значительного ослабления российского рубля.

При прогнозировании этих курсов (показателей) следовало бы обратить внимание и проанализировать фактическую динамику курса российского рубля к доллару по месяцам 2024 года.

Коридоры колебания курса российского рубля по месяцам 2024 года по отношению к доллару, по нашему анализу, составили:

Январь: в коридоре 87,50–92 руб. за долл.	Июль: в коридоре 85,02–89,08 руб. за долл.
Февраль: в коридоре 90,07–93,53 руб. за долл.	Август: в коридоре 84,95–92,66 руб. за долл.
Март: в коридоре 91,15–93,28 руб. за долл.	Сентябрь: в коридоре 88,61–93,22 руб. за долл.
Апрель: в коридоре 91,50–94,41 руб. за долл.	Октябрь: в коридоре 93,22–97,33 руб. за долл.
Май: в коридоре 88,28–93,05 руб. за долл.	Ноябрь: в коридоре 97,02–112,50 руб. за долл.
Июнь: в коридоре 82,63–90,10 руб. за долл.	Декабрь: в коридоре 99,23–107,74 руб. за долл.

При рассмотрении и анализе приведенных данных видно, что в течение 2024 года курс российского рубля по отношению к доллару и евро был подвержен значительной волатильности. При этом курсы валют, устанавливаемые ЦБ РФ с 13 июня 2024 года, не отражали реальные рыночные показатели по курсам валют. Так, например, в самом конце декабря 2024 года курс доллара на международном рынке Forex преодолел отметку 113 руб. за доллар и 108,5 руб. за евро, в то время как установленные курсы ЦБ РФ были соответственно 101,68 и 106,10 руб. Также по сообщению регулятора в декабре 2024 года санкции отразились на расчетах по международным поставкам и создали препятствия для поступления валютной выручки на рынок, что привело «усилению колебаний курса», так как возник разовый повышенный спрос на валюту со стороны импортеров и компаний. В результате ЦБ РФ изменил систему расчета курса валют и решил проводить его на основании объединенных данных биржевых и внебиржевых сегментов рынка, что должно сделать официальный курс более репрезентативным. В качестве примечания необходимо отметить, что на стабилизацию (волатильность) курса российского рубля в последние годы слабо влияют колебания цен на нефть, так, в 2024 году введение «потолка цен» на российскую нефть слабо отразилось на ее стоимости при поставках и реализации зарубежным потребителям. Необходимо

также отметить, что ослабление российского рубля (за 2024 он потерял 15% своей стоимости) существенно влияет на разгон (возрастание) инфляции.

20 июня 2024 года правительство Японии ввело санкции против 11 российских физических лиц и 42 российских компаний.

В санкционный список попали: АЛРОСА, АО «Туполев» и руководство российского Центризбиркома (секретарь Центризбиркома Наталья Бударина и еще пять членов ЦИК), глава корпорации «Тактическое ракетное вооружение» Борис Обносов, гендиректор Уралвагонзавода Александр Попов и др. Также Япония ввела санкции против 11 компаний и организаций из Китая, Индии, ОАЭ, Узбекистана, Казахстана из-за обвинений в обходе ограничений, введенных против России.

Евросоюзом 24 июня 2024 года был принят 14-й пакет санкций против России из-за военных действий на Украине<sup>15</sup>.

Введенные санкции предусматривали:

- ограничения против 69 физических и 47 юридических лиц из России;
- ограничения на транзит российского сжиженного природного газа;
- запрет на предоставление ЕС новых инвестиций, а также поставку товаров, технологий и услуг, требуемых для завершения уже строящихся СПГ-проектов в России, таких как «Арктик СПГ-2» и «Мурманск СПГ», которые реализуются компанией «НОВАТЭК»;
- санкции против 27 судов из «теневого флота», используемых для обхода потолка цен на нефть и нефтепродукты;
- запрет на поставки в Россию марганцевой руды и соединений редкоземельных элементов, ряда видов пластика, электрооборудования и экскаваторов;
- ограничения на импорт гелия из России;
- меры против системы передачи финансовых сообщений Банка России (СПФС) — российского аналога SWIFT;
- запрет на посадку и полет над территорией ЕС самолетов, выполняющих частные перелеты по заказу физических и юридических лиц из России;
- экспортные ограничения в отношении 61 компаний (часть из них из Китая, Казахстана, Киргизии, Турции и ОАЭ), которые по версии Брюсселя, помогают России с поставками товаров и технологий двойного назначения;
- запрет на приобретение, ввоз и вывоз украинских культурных ценностей при их незаконном вывозе из Украины;
- недопущение реэкспорта в Россию товаров, которые можно использовать в военных целях, европейскими компаниями, чьи «дочки» работают в третьих странах;
- получение права европейскими компаниями требований компенсаций ущерба, причиненных российской стороной «в результате введенных санкций и экспроприаций».

8 октября 2024 года Великобритания расширила санкции в отношении войск радиационной, химической и биологической защиты (РХБЗ), а также 27 научного центра и 33-го Центрального научно-исследовательского института Министерства обороны РФ. Введение санкций против РХБЗ и его руководителя обосновывалось «за применение химического оружия на Украине». Введение санкций против двух НИИ Минобороны РФ были обоснованы «за поддержку в разработке химоружия и развертывания его на передовой»<sup>16</sup>.

28 октября 2024 года Великобритания ввела санкции против группы российских компаний: ГК «Структура», Агентства социального проектирования (АСП) и общества АНО «Диалог» и их основателей, руководителей и владельцев. ГК «Структура» занимается разработкой компьютерного программного обеспечения, производством спецавтомобилей и наземных тренажеров для летного состава и их частей. АСП занимается организацией отдыха и развлечений, печатанием газет и иной полиграфической деятельностью. АНО «Диалог» — центр компетенций в сфере интернет-коммуникаций, занимающийся консультациями органов власти по работе в интернете,

<sup>15</sup> Вадим Вислогузов. Ставку притормозили кредитом. [kommersant.ru/doc/7214249?from=top\\_main\\_6](https://kommersant.ru/doc/7214249?from=top_main_6).

<sup>16</sup> [kommersant.ru/doc/7265605?from=top\\_main\\_2](https://kommersant.ru/doc/7265605?from=top_main_2).

работает во взаимодействии с администрацией президента и правительством. Все эти три компании были также внесены в санкционные списки в США и Евросоюза<sup>17</sup>.

30 октября 2024 года Управление по контролю за иностранными активами (ОФАС) Минфина США ввело санкции против почти 275 физических лиц и организаций, связанных с развитием ВПК России. В SDN-лист были внесены пять заместителей Министра обороны РФ. Санкции были введены против двух структур «Росатома» — «Росатом Цифровые решения» и «Росатом Микроэлектроника», производителя шин «Кордиант», компаний «ЧИП» и «ДИП», АО «Ангстрем», НПО «Звезда», ульяновского ООО «Автодом», «Беспилотных технологий Мордовии», НТЦ «АРСЕНАЛ», Русской лаборатории воздушного транспорта, Московского авиационного института. Госдеп и Минторг США также расширили список торговых ограничений против России и Белоруссии и санкции в отношении 40 структур, действующих «против национальной безопасности и интересов США»: 13 юридических лиц из РФ, 11 из КНР, 14 из Турции и Индии, 2 из Малайзии и 1 из Сингапура. В этом санкционном списке также оказались: «Беспилотные системы», Национальный научный центр морской биологии имени А.В. Жирмунского ДВО РАН, компании «Финкор», «Финко», А–К–С, «Завод КОПИР», «Павлин техно»<sup>18</sup>.

Великобритания 6 ноября 2024 года объявила о введении крупнейшего с мая 2023 года пакета санкций в отношении России. В этот пакет были включены санкции против 56 физических лиц и организаций: добровольческая организация «Эспаньол», принимающая участие в специальной военной операции на Украине, «Африканский корпус», факторинговая компания «Зенит Финанс», связанные с Россией наемнические группировки, действующие в странах Африки к югу от Сахары, агенты ГРУ, причастные к применению нервно-паралитического вещества «Новичок» в Солсбери.

В санкционный список среди 28 поставщиков товаров для российского оборонно-промышленного комплекса были внесены также компании из Эстонии, Казахстана, Узбекистана и Китая.

21 ноября 2024 года Минфин США ввел блокирующие санкции против Газпромбанка, санкции против БКС-банка, банков: «Центрокредит», АО «Банк ДОМ РФ», «Кремлевский», «Траст», «Синара», «Финсервис», «Агророс», ББР банка, Примсоцбанка, Авто Финанс банка, Фора-Банка, Гута-Банка, Банка Итуруп и еще нескольких десятков кредитных организаций (всего 52 банков) и ТОП-менеджеров ЦБ РФ. Санкции были введены в отношении более двух десятков регистраторских компаний, а также компаний инфраструктуры ценных бумаг (Регистратор Р.О.С.Т., «Статус», спецдепозитарии «Инфинитум», ДРАГА). Газпромбанк Минфином США был внесен в SDN-List, что привело к исключению его из банковской системы США, запрету торговли с американцами и заморозке его американских активов. Всего санкции были введены против 118 физических и юридических лиц, работающих в финансовом секторе РФ и таким образом были направлены в целом против финансового сектора российской экономики<sup>19</sup>.

16 декабря 2024 года Евросоюз утвердил и ввел в действие 15-й пакет санкций против России<sup>20</sup>. В санкционный список попали 54 физических лица и 32 компаний из России, Китая, КНДР, Сербии, Индии, Ирана и ОАЭ, производящие военную продукцию и комплектующие двойного назначения с запретом продавать этим компаниям большой список компонентов. Были введены ограничения против 52 танкеров из третьих стран, которые якобы перевозили российскую нефть с нарушениями «потолка цен», которую ранее пыталась ввести Группа семи. В санкционном пакете Совет Евросоюза запретил признавать и исполнять на территории Евросоюза (в странах Евросоюза) судебные решения российских судов, которые запрещали разбирательства в юрисдикции, отличной от России, с целью «чтобы лучше защитить европейские компании от судебных судебных разбирательств с российскими коллегами». Таким образом, как полагают юристы, что даже если пострадавшая от санкций российская компания выиграет дело против европейского контрагента в суде РФ, то обратиться взыскание на европейское имущество и без того шансов по-

<sup>17</sup> [kommersant.ru/doc/7267254](https://kommersant.ru/doc/7267254).

<sup>18</sup> [kommersant.ru/doc/7284018?from=top\\_main\\_4](https://kommersant.ru/doc/7284018?from=top_main_4).

<sup>19</sup> [kommersant.ru/doc/7313617?from=top\\_main\\_1](https://kommersant.ru/doc/7313617?from=top_main_1).

<sup>20</sup> [interfax.ru/world/997882](https://interfax.ru/world/997882).

что не было и новые санкции направлены на то, чтобы «исключить даже попытки» таких действий. Среди физических лиц, попавших в санкционный список пакета, были российские чиновники, известные бизнесмены, некоторые деятели культуры и искусства, медиа (СМИ), люди, которые указаны как офицеры ГРУ, руководители ряда компаний и др.

Великобритания 17 декабря 2024 года ввела санкции против 20 нефтетанкеров под флагами Антигуа и Барбуда, Вьетнама, Габона, Гондураса, Джибути, Панамы, Палау, которые участвовали в перевозке российской нефти или нефтепродуктов в третьи страны, а также против двух дубайских компаний — 2Rivers DMSS и 2Rivers PTE, которые получали выгоду «за счет поддержки правительства России, а именно — российского энергетического сектора». Всего Великобритания внесла в санкционный список в течении последних лет более 100 судов, в том числе 93 нефтетанкера, что больше любой другой страны, которые ввели аналогичные санкции<sup>21</sup>. Таким образом, из приведенных данных наглядно видно, что в 2024 году санкционное давление, оказываемое на Россию недружественными странами не только не снизилось, а даже усилилось и количественно санкций возросло.

Всего же за последние три года количество введенных недружественными странами санкций против России составило более 40 тысяч. Это потребовало со стороны России принятия и реализацию качественных и действенных антисанкционных мер (контрсанкций) с целью адаптации экономики страны для работы в условиях санкций. Однако внешние факторы и условия, состоящие в определенной степени в сложности и непредсказуемости геополитической напряженности (обстановки), выражающейся на современном этапе времени в продолжении до победной СВО на Украине, все возрастающее напряжение вокруг Тайваня, продолжающийся палестино-израильский кровавый конфликт в Газе, противостояние Израиля с Хезболлой, дислоцирующейся в Ливане, попытки блокирования вооруженным путем Хуситами судоходства в Красном море и взаимные ракетные обстрелы между Хуситами и Израилем, обострение конфликта между Израилем и Ираном, некоторые другие продолжающиеся и назревающие конфликты осложняют проблемы и вопросы достижения более высоких темпов роста экономики страны, приводят к сдерживанию преодоления технологического отставания в важнейших отраслях экономики и требуют положительного решения этих внешних факторов, условий и угроз.

Среди внутренних факторов и условий для обеспечения последовательного роста и развития экономики страны необходимо выделить следующие: смягчение денежно-кредитной политики; снижение на первом этапе величины инфляции до целевого уровня — 4% и в последующем до 2–3%; приемлемая величина ключевой ставки, позволяющая обеспечить доступное кредитование россиян, предпринимателей и предпринимательских структур, предприятий, компаний; сдерживание роста цен на все виды товаров и продукции, изделия и услуги; применение и практическое использование рыночных механизмов и инструментов; обеспечение последовательного стабильного роста уровня заработной платы и реально располагаемых денежных доходов россиян, при опережающем росте производительности труда и снижении издержек в конечной цене продукции; с широким и повсеместным применением цифровизации, искусственного интеллекта, роботизации, достижений научно-технического прогресса; преодоление дефицита квалифицированных кадров; снижение значительно возросших (оптимизация) оборонных расходов, укрепление и стабилизация курса российского рубля и т.д.

Нормализация геополитической обстановки, прекращение введения новых санкций против России недружественными странами, отмена ранее введенных санкций с синхронной практической реализацией комплекса внутренних и внешних факторов и условий позволит обеспечить практическую реализацию более ускоренный стабильный ежегодный рост экономики страны.

#### Список литературы

1. Ахметов Л.А., Булавина М.А. Основные условия и факторы роста экономики страны. Монография в 2-х ч., часть 2-я. — М.: Издательский дом «УМЦ», 2022, 2023. С. 3–83.

<sup>21</sup> [kommersant.ru/doc/7382525?from=top\\_main\\_6](https://kommersant.ru/doc/7382525?from=top_main_6).

2. Ахметов Л.А., Булавина М.А. Обеспечение роста экономики. Путеводитель предпринимателя. Научно-практический журнал. Том 17, № 1, 2024. С. 72–81. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-1-72-81>.
3. Ахметов Л.А., Балабанов В.С., Булавина М.А. Некоторые внутренние и внешние факторы роста экономики страны. Путеводитель предпринимателя. 2023. Т. 16. № 4. С. 212–225. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-212-225>.
4. Ахметов Л.А. О направлениях ускорения роста экономики страны. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2021. Т. 20, № 2. С. 14–29.
5. Ахметов Л.А., Журавлев Д.А. Вопросы обеспечения финансовыми средствами и ресурсами хозяйствующих субъектов, предпринимателей и потребителей. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2019. Т. 18, № 3. С. 9–21.
6. Балабанова А.В. Интеграционные процессы как тренд глобального общественного развития. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2019. Т. 18. № 4. С. 9–20.
7. Балабанова А.В. Факторы экономического роста. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2017. Т. 16. № С. 9–27.
8. Крючкова Е. Ключевая ставка без колебаний. [kommersant.ru/doc/6591964](http://kommersant.ru/doc/6591964).
9. Вадим Вислогузов. Ставку притормозили кредитом. [kommersant.ru/doc/7214249?from=top\\_main\\_6](http://kommersant.ru/doc/7214249?from=top_main_6).
10. Павленко О. США и Великобритания ввели санкции против 11 россиян из кибергруппы Trickbot. [kommersant.ru/doc/6199684?from=top\\_main\\_1](http://kommersant.ru/doc/6199684?from=top_main_1).
11. Баласян Лусине. АвтоВАЗ, «Москвич», «Соллерс» и «Трансмашхолдинг» попали под санкции США. [kommersant.ru/doc/6212671?from=top\\_main\\_1](http://kommersant.ru/doc/6212671?from=top_main_1).

#### References

1. Akhmetov L.A., Bulavina M.A. The main conditions and factors of growth of the country's economy. Monograph in 2 hours, part 2. – М.: Publishing house «УМС», 2022, 2023. S. 3–83.
2. Akhmetov L.A., Bulavina M.A. Ensuring economic growth. Entrepreneur's guide. Scientific and practical journal. Volume 17, No. 1, 2024. S. 72–81. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2024-17-1-72-81>.
3. Akhmetov L.A., Balabanov V.S., Bulavina M.A. Some internal and external growth factors of the country's economy. Entrepreneur's guide. 2023. T. 16. № 4. S. 212–225. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2023-16-4-212-225>.
4. Akhmetov L.A. On the directions of accelerating the growth of the country's economy. Academic notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2021. T. 20, NO. 2. S. 14–29.
5. Akhmetov L.A., Zhuravlev D.A. Issues of providing financial means and resources to business entities, entrepreneurs and consumers. Academic notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2019. T. 18, NO. 3. S. 9–21.
6. Balabanova A.V. Integration processes as a trend of global social development. Academic notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2019. T. 18. № 4. S. 9–20.
7. Balabanova A.V. Economic growth factors. Academic notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2017. T. 16. NOS. 9–27.
8. Kryuchkova E. Key rate without hesitation. [kommersant.ru/doc/6591964](http://kommersant.ru/doc/6591964).
9. Vadim Visloguzov. The rate was slowed down by credit. [kommersant.ru/doc/7214249?from=top\\_main\\_6](http://kommersant.ru/doc/7214249?from=top_main_6).
10. Pavlenko O. The United States and Great Britain imposed sanctions against 11 Russians from the Trickbot cyber group. [kommersant.ru/doc/6199684?from=top\\_main\\_1](http://kommersant.ru/doc/6199684?from=top_main_1).
11. Balasyan Lusine. AvtoVAZ, Moskvich, Sollers and Transmashholding fell under US sanctions. [kommersant.ru/doc/6212671?from=top\\_main](http://kommersant.ru/doc/6212671?from=top_main).

*Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.*

*Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.*

*Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.*

*The authors declare that there is no conflict of interest.*

*Статья поступила в редакцию 06.01.2025; одобрена после рецензирования 05.02.2025; принята к публикации 10.02.2025.*

*The article was submitted 06.01.2025; approved after reviewing 05.02.2025; accepted for publication 10.02.2025.*

# Мировая экономика и предпринимательство / World Economy and Entrepreneurship

Оригинальные статьи / Original articles

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-93-98>

## Деньги в исламской экономике

**С. Ю. Бабенкова***Кандидат экономических наук, старший научный сотрудник,  
s.babenkova@ivran.ru**Отдел экономических исследований,  
Институт востоковедения Российской академии наук,  
Москва, Россия*

**Аннотация:** В связи с бурно изменяющимися трендами в экономических пространствах стран мира в последнее время не только встает вопрос о переходе от однополярного к многополярному миру, но также возникают вопросы выработки новых механизмов взаимодействия между контрагентами, в основе которых будут находиться концептуально новые подходы.

Одним из таких подходов может стать исламская экономика, которая в настоящее время имеет теоретическую основу, хотя в практической ее части целесообразно отметить самый большой функционирующий механизм — это исламские финансы. При этом основным двигателем исламских финансов являются деньги, которые при этом функционируют в классических, западных экономических моделях.

Цель статьи — провести анализ понятия и сущности денег с точки зрения ислама как основополагающего элемента в части фундаментального понимания сущности денег с точки зрения религии. В этой связи осуществлен сравнительный анализ понятий денег в западном и исламском экономических научных направлениях, на основе которого были сделаны соответствующие выводы.

**Ключевые слова:** экономика, исламская экономика, финансы, исламские финансы, ислам, шариат.

**Для цитирования:** Бабенкова С. Ю. Деньги в исламской экономике. Путеводитель предпринимателя. 2025. Т. 18. № 1. С. 93–98. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-93-98>.

## Money in the islamic economy

**S. Yu. Babenkova***Cand. Sci. (Econ.),  
Senior scientific officer,  
s.babenkova@ivran.ru**Department of Economic Research,  
Institute of Oriental Studies of the Russian Academy of Sciences,  
Moscow, Russia*

**Abstract:** Due to the rapidly changing trends in the economic spaces of the world's countries, the question has recently arisen not only about the transition from a unipolar to a multipolar world, but also the issues of developing new mechanisms of interaction between counterparties which will be based on conceptually new approaches.

One of these approaches may be the Islamic economy, which currently has a theoretical basis, although in its practical part it is advisable to note the largest functioning mechanism — this is Islamic finance. At the same time, the main engine of Islamic finance is money, which, at the same time, functions in classical, Western economic models.

*The purpose of the article is to analyze the concept and essence of money from the point of view of Islam as a fundamental element in terms of a fundamental understanding of the essence of money from the point of view of religion. In this regard, a comparative analysis of the concepts of money in the Western and Islamic economic scientific directions was carried out on the basis of which appropriate conclusions were drawn.*

**Keywords:** *economics, Islamic economics, finance, Islamic finance, Islam, Sharia.*

**For citation:** Babenkova S. Yu. Money in the islamic economy. *Entrepreneur's Guide*. 2025. T. 18. № 1. P.93–98. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2025-18-1-93-98>.

В настоящее время в экономической литературе существует мнение о том, что исламская экономика, а также включенная в нее финансовая система (исламские финансы) стали полноценно формироваться лишь во второй половине XX века. Однако, по нашему мнению, данное утверждение целесообразно считать не совсем корректным, так как вопросы исламской экономики и исламских финансов лежат не в плоскости рассмотрения экономических и (или) финансовых механизмов, а в плоскости понимания основной мусульманской религии — ислама и связанных с ней юридических правил — шариата.

Так, Густав Эдмонд фон Грюнебаум писал следующее: «Нет сомнения, что Мухаммеду не нравились экономические и социальные условия, существовавшие в Мекке, тем не менее представлять его в качестве социального реформатора или даже теоретика-экономиста значило бы абсолютно неверно истолковывать движущие силы общества и путь, по которому оно развивалось в его время... Глубочайший смысл появления Мухаммеда состоял в кристаллизации нового понимания Бога, которое сплотило всех тех, кто разделял его, в общность нового типа. Воздействие этих взглядов на тогдашнее общество отразилось как в языке, так и в искусстве»<sup>1</sup>.

Исходя из того факта, что если многие вопросы относительно исламских финансов в принципе раскрываются современному исследователю, то вопрос формулировки и анализа термина «исламская экономика» все еще остается дискуссионным<sup>2</sup>.

Необходимо отметить, что исламская экономическая модель в общих чертах может быть сведена к нескольким равноценным в концептуальном отношении положениям, сформулированным на проходившей в ноябре 1988 г. в Тунисе под эгидой Лиги Арабских Государств (ЛАГ) научно-практической конференции по проблемам экономической системы Ислама:

1. Полное право собственности на все, что существует в мире, принадлежит только Аллаху (а через Него - всей мусульманской общине). Человек выступает лишь доверительным собственником имеющихся в его распоряжении богатств и благ.
2. Все, что делает человек в этом мире, происходит с согласия и с ведома Аллаха.
3. Частная собственность, которую утвердил Ислам, ограничивается законными способами присвоения, расходования средств и уплатой финансовых долгов.
4. Экономический порядок в исламе сочетает сбалансированность с социальной справедливостью.<sup>3</sup>

Среди мусульманских ученых (правоведов, экономистов) существует большое количество концептуально противоположных и противоречащих друг другу научных мнений в отношении исламской экономики, в том числе в части ее точных (канонических) формулировок, вопросов функционирования в сложных мировых геополитических процессах, как антикризисного инструментария по отношению к классической (западной) экономической модели. Такой разноплановый и большой научный дискурс показывает нам, что специалисты усиленно работают над проблематикой изучения вопросов экономики, а также наличия у ряда правоведов существующих

<sup>1</sup> Классический ислам: Очерк истории, 600–1258: [Пер. с англ.] / Г. Э. фон Грюнебаум; [Отв. ред., авт. предисл. и коммент. В. В. Наумкин]. — Москва: Наука, 1988. С. 1.

<sup>2</sup> Более подробно мнения ученых, в том числе, по вопросу «исламской экономики» см. Исламская экономика: Сб. статей / пер. с перс. Ч. Хамидова, В. Вдовин, Б. Норик, Дж. Мирзоев; науч. ред. С.Ю. Бабенкова. — М.: ООО «Садра», 2017. 384 с. [Экономика и право]. ISBN 978-5-906859-19-8.

<sup>3</sup> Туфик Сиди. Специфика исламской экономики. Аналитика культурологии. 2007. № 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-islamskoy-ekonomiki>.

научно обоснованных мнений, которые показывают нам частичную легализацию капиталистических взглядов в исламском мировоззрении.

Обращаясь непосредственно к вопросу рассмотрения денег в исламской экономике, нужно ответить на несколько вопросов, например, что такое деньги, какова их роль и функции в различных экономических системах и т.д. Сегодня быстрорастущие процессы цифровизации породили переход от наличных денежных средств к безналичным расчетам, а также произошло рождение новых цифровых (полностью виртуальных) валют. Целесообразно отметить, что в принципе некое единого и обобщающего определения денег не встречается в научной литературе. По нашему мнению, это обусловлено, в том числе, тем фактом, что специалисты, как теоретики, так и практики в таких областях, как экономика, правоведение, философия, приводят свои «специализированные» определения денег, рассматривая деньги именно со своих профессиональных позиций.

По мнению С.Б. Абрамовой: «Деньги – это реальность, с которой человек постоянно имеет дело в своей повседневной жизни, это непреходящий атрибут бытия. Они вносят в жизнь особый ритм, особый стиль, особое восприятие и оценку мира и себя в нем»<sup>4</sup>.

В своих работах А.А. Шептун<sup>5</sup> говорит о том, что: «Современная экономическая теория рассматривает деньги, в том числе, как «средство обмена», которое предназначено для облегчения торговли, указывая на то, что именно в этом заключается их «жизненно важное значение». Задачи экономики состоят в том, чтобы наглядно объяснить, сколько денег необходимо для ее поддержки и стабильной работы и какие внешние и внутренние факторы влияют на колебания спроса и предложения денег»<sup>6</sup>.

В настоящее время в литературе и иных источниках можно встретить следующие, в принципе достаточно однотипные формулировки понятия «деньги», которые сводятся к одной мысли, что «деньги являются одним из главных, необходимых, великих изобретений человечества» и имеют длительную историю развития, оказывают огромное влияние на рыночную экономику: хозяйствующие субъекты в условиях рынка постоянно оперируют стоимостными, денежными категориями, используют их как обобщенный показатель рациональности действий фирм и домохозяйств<sup>7</sup>.

Если говорить о сущности и роли денег, то «бинарная роль» денег, используемая как средство обмена и как цель обмена, была использована в трудах о государстве Аристотелем и послужила начальной теоретической основой для определения понятия «экономика». Экономике он рассматривал как науку о том, как управлять хозяйством, но критиковал «хрематистиков»,<sup>8</sup> полагавших, что цель экономической деятельности — получение выгоды (прежде всего, прибыли). Ари-

<sup>4</sup> Абрамова С.Б. Деньги в социальном взаимодействии: Опыт теоретического и эмпирического исследования: Автореферат дис. канд. социал. наук. Уральский государственный университет им. А.М. Горького, Екатеринбург, 2002. С. 3.

<sup>5</sup> Шептун А.А. Философия денег. Статья была представлена в секции «Философия экономики» на XX Всемирном Философском Конгрессе «Paideia в воспитании человечества» в августе 1998 года (Бостон, США). Опубликована на английском языке в Трудах Конгресса в электронном варианте: <http://www.bu.edu/wcp/Papers/Econ/EconShep.htm>. На русском языке статья опубликована в журнале «Вопросы философии» 1999, № 7, с. 180–183. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/349959318\\_Filosofia\\_deneg\\_-\\_Zurnal\\_Voprosy\\_filosofii\\_1999\\_No\\_7\\_s\\_180-183](https://www.researchgate.net/publication/349959318_Filosofia_deneg_-_Zurnal_Voprosy_filosofii_1999_No_7_s_180-183).

<sup>6</sup> Здесь целесообразно говорить о количественном методе в экономической науке. Это метод, базирующийся на операции измерения и использовании в экономическом исследовании измеряемых величин, как правило, выраженных в виде чисел. В современной экономической науке количественные методы обычно подразделяют на математические, статистические и эконометрические. (Барлыбаев А.А., Ситнова И.А., Юнусова Г.М. Качественные и количественные методы в экономической науке: современное состояние и перспективы взаимодействия // Экономический анализ: теория и практика. 2015. № 32 (431). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kachestvennye-i-kolichestvennye-metody-v-ekonomicheskoy-nauke-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-vzaimodeystviya>).

<sup>7</sup> Жданова Ю.Н. Экономическая сущность денежных средств и расчетов. Инновационная наука. 2018. № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-denezhnyh-sredstv-i-raschetov>.

<sup>8</sup> Хрематистика — это «наука о хозяйствовании, о том, как нажить состояние, обогатиться любыми способами». Словарь социологии определяет хрематистику как «денежное хозяйство у Аристотеля». (URL: <https://dic.academic.ru/dic.nsf/ruwiki/324396>).

стотель считал, что использование денег в хозяйственной деятельности не является обязательным, но не отказывался от возможности их применения, если оно оказывалось полезным для решения практических задач.<sup>9</sup>

Г. Зиммель<sup>10</sup> подчеркивал огромное влияние денег на действия человека в случае, когда деньги становятся целью в жизни. Историческая миссия денег, писал он, состоит не только в «облегчении торговли» и не только в развитии «рыночной экономики», но и во возвращении «экономического человека» с его своеобразными ценностными установками — того, кто позже будет описан как важный элемент в «духе капитализма»<sup>11</sup>.

Что же касается исламского подхода к деньгам, то здесь необходимо отметить следующее.

Согласно исламу, деньги являются не только средством обмена или расчетной единицей, они также обладают определенной этической и моральной ценностью. Деньги считаются залогом Аллаха, и люди обязаны использовать деньги мудро и ответственно, о чем говорится в Священных Писаниях. Согласно исламу, деньги нужно использовать для помощи нуждающимся людям посредством закята<sup>12</sup> и (или) добровольной милостыни, но не нужно впадать в крайность, в том плане, что нет необходимости нищенствовать, отдав последние сбережения на благотворительность, оставив при этом свою семью «без единого гроша в кармане».

Это показывает, что деньги используются не только для личной выгоды, но и для решения социальных и гуманитарных вопросов. Ислам выступает против финансовой монополии и стяжательства. Финансовые потоки должны обеспечить людям равные возможности в получении пищи и крова, удовлетворения своих необходимых земных потребностей. Чтобы оптимизировать роль денег в экономической и социальной жизни, исламские ученые подчеркивают важность этики и морали при использовании денег. Люди несут ответственность за разумное и ответственное использование денег, а также за внимательное отношение к социальным и человеческим интересам. Таким образом, деньги могут стать инструментом, который приносит мир и благословение Бога людям и обществу.

Основное отличие в подходах к деньгам и их функциям у западных и мусульманских экономистов заключается в следующем.

Относительно классическое определение понятие «деньги» можно сформулировать следующим образом: деньги — это определенный всеобщий эквивалент, который можно легко обменять на товары и услуги и который устанавливает их стоимость. В современной экономике деньги имеют пять основных функций — это: мера стоимости, средство обращения, средство платежа, средство накопления, мировые деньги.

Нужно отметить еще и тот факт, что в классической экономической теории деньги не только являются средством обмена и средством сбережения, но и рассматриваются как товар. Поэтому его можно продать по цене выше его номинальной стоимости, а также сдавать в аренду. Использование денег как товара в конечном итоге приводит к инфляции.

В исламе деньги используются и как средство обмена, и как средство сбережения и они не считаются товаром. Согласно законам шариата деньги не могут быть предметом торговли, как другие товары. Если деньги необходимо обменять на деньги или дать их взаймы (по исключительным причинам), платеж с обеих сторон должен быть равным. Это необходимо для того, чтобы деньги не

<sup>9</sup> Александр Иванович Орлов Развивающая идеи Аристотеля солидарная информационная экономика — основа новой парадигмы экономической науки. *Biocosmol. — neo-Aristot.* 2020. № 3,4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvivayuschaya-idei-aristotelya-solidarnaya-informatsionnaya-ekonomika-osnova-novoy-paradigmy-ekonomicheskoy-nauki>.

<sup>10</sup> Зиммель (Simmel) Георг — немецкий философ и социолог. (Новая философская энциклопедия ИФ РАН. URL: <https://iphlib.ru/library/collection/newphilenc/document/HASH01a9e6fe85561d6f01da73a9>).

<sup>11</sup> Georg Simmel. *The Philosophy of Money — Third enlarged edition — Third edition published in 2004 by Routledge [Электронное издание]*. — URL: [https://www.eddiejackson.net/web\\_documents/Philosophy%20of%20Money.pdf](https://www.eddiejackson.net/web_documents/Philosophy%20of%20Money.pdf).

<sup>12</sup> Закят (араб. *زكاة*, устар. *فوكز*) — один из пяти столпов ислама, обязательный ежегодный налог в исламском праве, выплачиваемый с различного вида доходов и имущества (движимого и недвижимого) всеми самостоятельными, свободными, дееспособными и взрослыми мусульманами в пользу нуждающихся единоверцев.

использовались с неправильными намерениями (то есть ростовщичеством или торговлей деньгами). Деньги рассматриваются как капитал только тогда, когда они используются наряду с другими ресурсами для осуществления производственной деятельности. Ислам признает временную стоимость денег только тогда, когда они работают как капитал (инвестируются в реальные секторы экономики), а не тогда, когда они находятся в состоянии предполагаемого капитала.

Также очень важный момент в различии понимания концепции денег — это денежная оценка времени. Согласно традиционной (западной) точке зрения, временная стоимость денег является причиной начисления процентов на капитал, при этом в Исламе прибыль от торговли товарами или оказания услуг составляет основу получения прибыли.

Временная стоимость денег в классическом понимании *не основана* на распределении прибылей и убытков, поскольку проценты всегда начисляются на заемные средства даже в тех случаях, когда бизнес несет убытки. Однако, как известно, исламские банки работают на основе распределения прибылей и убытков. Если предприниматель понес убытки, банк разделит эти убытки в зависимости от используемого способа финансирования.

Временная стоимость при совершении сделок в Исламе возможна только при торговле товарами, а не при обмене денежных ценностей, займов или долгов. Это означает, что, хотя временная стоимость приемлема в случае определения стоимости активов и их узупрукта, она неприемлема в случае какой-либо дополнительной стоимости к основной сумме кредитов или долгов.

В целом же можно говорить, что деньги в исламской экономике не являются товаром, который можно купить или продать, они могут являться только мерой стоимости и средством платежа. Также относительно функции накопления денежных средств необходимо отметить, что в исламе накопление и сохранение денег должно находиться в рамках «разумной уверенности». Деньги ни в коем случае не должны являться неким культом, внешним заменителем счастья человека на земле, механизмом для осуществления целей «у меня есть все самые лучшие вещи, но мне нужно больше и подороже». В противоположность этому деньги нельзя расходовать напрасно, обрекая, в том числе, свою семью на нищенское существование. Все эти вышеуказанные моменты смогут работать только в условиях идеальной исламской экономики. Но в связи с тем, что в мире существует так называемый эгоцентричный человеческий фактор, включенный в западноевропейские экономические взаимосвязи, социальная и разумная функция денег пока еще не может полноценно реализовываться в сложных современных геополитических процессах.

#### Список литературы

1. Абрамова С.Б. Деньги в социальном взаимодействии: Опыт теоретического и эмпирического исследования: Автореферат дис. канд. социал. наук. Уральский государственный университет им. А.М. Горького, Екатеринбург, 2002. — URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/573/1/urgu0063s.pdf>.
2. Бабенкова С.Ю. Исламские финансы в современном политическом аспекте. Путеводитель предпринимателя. 2016. № 31. С. 14–20.
3. Бабенкова С.Ю. Эффективная реализация investor relations в странах Ближнего Востока: основные аспекты инвестиционного законодательства и исламского банкинга. Ученые записки Российской Академии предпринимательства. 2016. № 46. С. 73–86.
4. Жданова Ю.Н. Экономическая сущность денежных средств и расчетов. Инновационная наука. 2018. № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-denezhnyh-sredstv-i-raschetov>.
5. Классический ислам: Очерк истории, 600–1258: [Пер. с англ.] / Г.Э. фон Грюнебаум; [Отв. ред., авт. предисл. и коммент. В.В. Наумкин]. — Москва: Наука, 1988. 215, [1] с.; 22 см. — URL: <https://mse-msu.ru/history/13/book/text-13-01.pdf>.
6. Орлов А.И. Развивающая идеи Аристотеля солидарная информационная экономика — основа новой парадигмы экономической науки. Biocosmol. — neo-Aristot. 2020. № 3, 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvivayuschaya-idei-aristotelya-solidarnaya-informatsionnaya-ekonomika-osnova-novoy-paradigmy-ekonomicheskoy-nauki>.
7. Терентьева А.Р. Хрематистика как фундамент политэкономии капитализма в зеркале философской рефлексии. Национальные приоритеты России. 2021. № 1 (40). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/hrematistika-kak-fundament-politekonomii-kapitalizma-v-zerkale-filosofskoy-refleksii>.

8. Туфик Сиди. Специфика исламской экономики. Аналитика культурологии. 2007. № 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-islamskoj-ekonomiki>.
9. Шептун А.А. Философия денег. Статья была представлена в секции «Философия экономики» на XX Всемирном Философском Конгрессе «Paideia в воспитании человечества» в августе 1998 года (Бостон, США). Опубликовано на английском языке в Трудах Конгресса в электронном варианте: <http://www.bu.edu/wcp/Papers/Econ/EconShep.htm>. На русском языке статья опубликована в журнале «Вопросы философии» 1999, № 7, с. 180–183. — URL: [https://www.researchgate.net/publication/349959318\\_Filosofia\\_deneg\\_-\\_Zurnal\\_Voprosy\\_filosofii\\_1999\\_No\\_7\\_s\\_180-183](https://www.researchgate.net/publication/349959318_Filosofia_deneg_-_Zurnal_Voprosy_filosofii_1999_No_7_s_180-183).
10. Georg Simmel. The Philosophy of Money – Third enlarged edition – Third edition published in 2004 by Routledge [Электронное издание]. — URL: [https://www.eddiejackson.net/web\\_documents/Philosophy%20of%20Money.pdf](https://www.eddiejackson.net/web_documents/Philosophy%20of%20Money.pdf).

#### References

1. Abramova S.B. Money in social interaction: Experience of theoretical and empirical research: Abstract dis. cand. social. sciences. Ural State University named after A.M. Gorky, Yekaterinburg, 2002. — URL: <https://elar.urfu.ru/bitstream/10995/573/1/urgu0063s.pdf>.
2. Babenkova S.Yu. Islamic finance in the modern political aspect. Entrepreneur's guide. 2016. № 31. S. 14–20.
3. Babenkova S.Yu. Effective implementation of investor relations in the Middle East: main aspects of investment legislation and Islamic banking. Academic notes of the Russian Academy of Entrepreneurship. 2016. № 46. S. 73–86.
4. Zhdanova Yu.N. Economic essence of funds and settlements. Innovative science. 2018. № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ekonomicheskaya-suschnost-denezhnyh-sredstv-i-raschetov>.
5. Classical Islam: An Essay on History, 600–1258: [Trans. from English] / G.E. von Grunebaum; [Resp. ed., Aut. pres. and comment. V.V. Naumkin]. Moscow: Nauka, 1988. 215, [1] p.; 22 см. — URL: <https://mse-msu.ru/history/13/book/text-13-01.pdf>.
6. Orlov A.I. Developing Aristotle's ideas, solidarity information economics is the basis of the new paradigm of economic science. Biocosmol. — neo-Aristot. 2020. № 3, 4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvivayuschaya-idei-aristotelya-solidarnaya-informatsionnaya-ekonomika-osnova-novoy-paradigmy-ekonomicheskoy-nauki>.
7. Terentyeva A.R. Chrematism as the foundation of the political economy of capitalism in the mirror of philosophical reflection. National priorities of Russia. 2021. № 1 (40). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/hrematistika-kak-fundament-politekonomii-kapitalizma-v-zerkale-filosofskoy-refleksii>.
8. Tufik Sidi. Specifics of Islamic economics. Analytics of cultural studies. 2007. № 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/spetsifika-islamskoj-ekonomiki>.
9. Sheptun A.A. Philosophy of Money. The article was presented in the section «Philosophy of Economics» at the XX World Philosophical Congress «Paideia in the Education of Mankind» in August 1998 (Boston, USA). Published in English in the Proceedings of the Congress in electronic form: <http://www.bu.edu/wcp/Papers/Econ/EconShep.htm>. In Russian, the article was published in the journal «Questions of Philosophy» 1999, No. 7, p. 180–183.
10. Georg Simmel. The Philosophy of Money – Third enlarged edition – Third edition published in 2004 by Routledge [Электронное издание]. — URL: [https://www.eddiejackson.net/web\\_documents/Philosophy%20of%20Money.pdf](https://www.eddiejackson.net/web_documents/Philosophy%20of%20Money.pdf).

*Статья поступила в редакцию 17.08.2024; одобрена после рецензирования 10.12.2024; принята к публикации 13.01.2025.*

*The article was submitted 17.08.2024; approved after reviewing 10.12.2024; accepted for publication 13.01.2025.*

**Путеводитель предпринимателя. Научно-практический журнал.** Т. 18, № 1. – М.: Российская академия предпринимательства; Агентство печати «Наука и образование», 2025. – 100 с.

Научно-практический журнал «Путеводитель предпринимателя» учрежден Российской академией предпринимательства в 2004 г. На его страницах представлены теоретические и научно-практические материалы, обзоры и статьи по актуальным вопросам и проблемам современной экономики и предпринимательства.

Журнал индексируется в РИНЦ.

Журнал включен в Перечень ведущих российских рецензируемых научных журналов и изданий, рекомендованных ВАК Министерства науки и высшего образования России, в котором должны быть опубликованы основные научные результаты диссертаций на соискание ученых степеней доктора и кандидата наук по следующим научным специальностям и соответствующим им отраслям науки, по которым присуждаются ученые степени:

- 5.2.1. Экономическая теория (экономические науки),
- 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономические науки),
- 5.2.4. Финансы (экономические науки),
- 5.2.5. Мировая экономика (экономические науки),
- 5.2.6. Менеджмент (экономические науки).

**ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯ**

*Научно-практический журнал*